

Thèse professionnelle

# **L'organisation en Scop favorise-t-elle le bien-être au travail ?**

Suivi assuré par Delphine Bessière et Nathalie Mongorin

2016/2017

Anne Debaillie-Bellissens  
Manager du Développement  
des Ressources Humaines (M2)



***« Je n'ai pas créé une coopérative par hasard.  
Il était totalement exclu que je participe à la création  
d'une entreprise de type capitaliste... Je voulais surtout créer une société  
où chacun se sente chez lui et ne soit pas exploité pour mon seul profit. »***

**Georges Rino,**  
Fondateur de la Société Coopérative de Consommation  
« Chèque Coopératif pour la restauration »  
et Président Directeur général de 1964 à 1990.



## Remerciements

A tous les acteurs des Scop, gérants et salariés, membres actifs de la Confédération générale qui m'ont fait partagé leur enthousiasme pour ce mode entrepreneurial différent :  
O. Accarion, C. Barbier, E. Borde, P. Cros, D. Degryse, A. Diaz Gonzalez, F. Frénéat, S. Guintoli, J. Landriot, E. Mandron, G. Nallet, A. Penciolelli

A toutes les personnes sollicitées au cours de ma réflexion et qui ont eu la gentillesse de me faire partager leurs connaissances et leur expérience :  
A-M. Ané, Y. Bellissens, L. Benitez, H. Charmettant, F. Cornille, L. Delcroix, G. & G. Fisher, A. Lainé, N. Magne, Y. Renou, C. Tapie, L. VanHée

A tous les professeurs du CESI dont les apports théoriques sont venus nourrir ma réflexion et plus particulièrement, N. Mongorin.  
A toute l'équipe du CESI, et plus particulièrement, D. Bessière.



# SOMMAIRE

## L'organisation en Scop favorise-t-elle le bien-être au travail ?

Introduction	9
<b>1. Scop et bien-être au travail : Répondre à des enjeux économiques et sociaux</b>	<b>11</b>
1.1. « Bien-être et travail », un sujet au cœur de l'actualité	13
1.2. Le périmètre de l'étude : les Scop, sociétés coopératives de production	16
A. Entreprises minoritaires mais en croissance	18
B. Le cadre juridique et coopératif	19
C. Modèle économique et de gouvernance différents	22
D. Une entreprise différente mais pas forcément libérée	24
1.3. Evaluer le bien-être au travail	26
A. Une tentative de définition	27
B. Les indicateurs du bien-être au travail	28
C. Favoriser le bien-être au travail	28
<b>2. Bien-être au travail au sein des Scop : leurre ou réalité ?</b>	<b>33</b>
2.1. Les Scop : Un mode d'organisation pouvant favoriser le bien-être au travail	35
A. Des salariés impliqués et décideurs au sein dans la gouvernance	35
B. Un mode de management souple et participatif	36
C. De bonnes conditions de travail	37
D. Des conditions de rémunération plus équitables	39
E. Un ascenseur social qui fonctionne encore	40
2.2. Les Scop : Un mode d'organisation nocif pour le bien-être au travail	41
A. Une inégale expression démocratique	41
B. Un sentiment de fragilité économique, source d'incertitude pour les salariés	42
C. Une exigence d'investissement dans l'organisation et la gouvernance de l'entreprise	43
D. Un risque de surinvestissement de certains salariés	44
E. Des relations plus personnelles que professionnelles entre les acteurs	44
2.3. L'organisation en Scop, un critère insuffisant pour garantir le bien-être au travail	45
A. Adopter un recrutement cohérent avec les valeurs de la Scop	45
B. Mettre en place un management conscient des spécificités de la Scop	45
C. Veiller au bien-être quel que soit la taille de l'entreprise	45

<b>3. Regards et expériences des acteurs des Scop</b>	<b>47</b>
3.1. Entrepreneurs, salariés : Regards sur leur vie en Scop	49
3.2. La construction des interviews	50
<b>4. Garantir le bien-être au sein des Scop : 3 points de vigilance essentiels</b>	<b>51</b>
4.1. Optimiser sa politique de recrutement :	53
A. Une procédure de recrutement spécifique pour salariés/coopérateurs	53
B. Recruter, une période entre attente et fragilité	55
4.2. Adopter un mode de gouvernance et managérial structuré mais participatif	57
A. Un mode de management adapté spécifiquement à chacune des structures	58
B. Une formalisation nécessaire pour garantir le bien-être au travail	60
4.3. Adapter son organisation à la taille de sa structure	63
A. La taille idéale existe-t-elle ?	63
B. L'enjeu du bien-être au travail dans une Scop qui grandit	65
<b>5. Le fonctionnement en Scop peut-il trouver écho dans la fonction publique ?</b>	<b>69</b>
5.1. La nécessaire évolution de l'organisation des services publics	71
A. S'adapter aux attentes des salariés et des usagers	72
B. Accroître le bien-être des agents publics, vecteur d'augmentation de la performance	73
5.2. Répondre aux enjeux de bien-être dans la fonction publique avec l'expérience des Scop	76
A. Valeurs, principes des Scop, des points de convergence	76
B. Management, recrutement, taille, trois hypothèses testées au travers du prisme de la fonction publique	79
5.3. L'état d'esprit Scop : quelques exemples dans la fonction publique	80
A. Scop le Calme et « Magnet hospitals » : Quand qualité de soin rime avec satisfaction des collaborateurs	81
B. La CPAM de l'Aude bouscule son cadre et ses cadres	83
C. Laurence Vanhée, une happy RH pour révolutionner le ministère de la sécurité sociale belge	85
Conclusion	89
Glossaire	91
Abréviations	93
Table des figures	94
Bibliographie	95
Annexes	99
Abstract	134



# INTRODUCTION

Peut-on être heureux au travail ? Sommes-nous nombreux à envisager notre cadre professionnel avec bonheur ou même seulement enthousiasme ? Une entreprise peut-elle proposer un mode de fonctionnement permettant l'épanouissement de ses salariés ?

A plus de 45 ans, je suis entourée de personnes plutôt résignées qu'heureuses de leur situation professionnelle. Même leurs études, leur statut de cadre ne semblent pas les prémunir de cet ennui, de cette lassitude, voire de leur mal-être professionnel, aggravé par une vision de la retraite de plus en plus lointaine et incertaine. Moi-même, malgré des tentatives pour donner un regain d'intérêt à mes missions, ne suis-je pas dans cette situation ?

Un congé sans soldes pour suivre une formation en alternance me semble alors la bouffée d'oxygène dont j'ai besoin. La parenthèse que je m'offre élargit mon horizon de façon inespérée. La société qui me recrute me propose de les accompagner dans leur transformation de SARL traditionnelle en Scop, société coopérative de production et de devenir « Chief Happiness Officer ». Entreprendre autrement pour apporter davantage de bien-être à ses salariés, mes deux nouveaux employeurs nourrissent une ambition à la fois économique et humaniste. Et si l'organisation, les bases même des Scop, pouvaient répondre au double enjeu d'allier performance économique et bonheur au travail ?

Se pencher sur le fonctionnement des Scop par le prisme du bien-être au travail me semblait s'inscrire dans la pertinence d'une double actualité : un système économique que l'on dit à bout de souffle et l'accroissement du phénomène de burn-out, sur le point d'être reconnu maladie professionnelle. J'ai donc décidé de consacrer cette thèse professionnelle à cette façon encore peu connue, et pourtant très ancienne, d'entreprendre. D'examiner si, en plus de redistribuer la richesse aux personnes qui y travaillent, les Scop procurait du bien-être au travail. « Bien-être », et non bonheur, car cette notion renvoie à une plénitude personnelle dont on ne peut demander à l'employeur de mettre en place les conditions.

Le propos ne se voudra pas angélique mais tentera de démontrer avec force exemples, statistiques et témoignages que cette façon d'entreprendre mériterait que l'on se penche sur ses facteurs de réussite. Mais cette thèse professionnelle aura également pour objectif d'identifier les points de vigilance auxquels les acteurs des Scop doivent prêter une attention accrue s'ils veulent conserver une bonne qualité de vie au travail. Allier bien-être et performance, les Scop ne s'érigent pas en seul modèle possible mais nous allons tenter de démontrer qu'elles constituent un vivier d'expériences dans lequel le monde de l'entreprise, les managers du privé comme du public pourraient puiser pour le plus grand bonheur, ou plutôt bien-être, de leurs collaborateurs.



# **Partie 1**

**Scop et bien-être au travail :  
Répondre à des enjeux économiques  
et sociaux**



# Partie 1. Scop et bien-être au travail :

## Répondre à des enjeux économiques et sociaux

Les Scop, sociétés coopératives de production, arrivent-elles mieux que les autres entreprises à allier performance économique et « bien-être au travail » ? Cette notion de « bien-être » est de plus en plus au cœur de préoccupations, d'évaluations, sans que les acteurs économiques et politiques n'avancent de solutions à la hauteur des enjeux. Dans les coopératives, la gouvernance, aux mains des salariés, oriente différemment l'activité. Ces entreprises nous livrent des exemples concrets, des pratiques intéressantes à examiner pour donner une chance au « bien-être » et, par rebond, à la performance de notre économie.

### 1.1. « Bien-être et travail », un sujet au cœur de l'actualité

Les collaborateurs heureux sont :

- 2 fois moins malades
- 6 fois moins absents
- 9 fois plus loyaux<sup>1</sup>
- 31 % plus productifs
- 55 % plus créatifs<sup>2</sup>

En France, il n'y aurait que 11 % de salariés engagés, prêts à défendre les intérêts de leur entreprise. Encore plus édifiant : il y aurait 28 % de salariés activement désengagés, dont le comportement peut aller jusqu'à avoir une influence néfaste sur leurs collègues. La même étude de l'institut Gallup estime que le coût du désengagement et de la démotivation des salariés américains serait évalué à 350 milliards de dollars par an.

Des chiffres qui interpellent d'autant plus si on les met en résonance avec la recherche permanente de l'optimisation des coûts de production effectuée par toutes les entreprises. Ce manque d'engagement n'aurait-il pas d'autres répercussions macro-économiques sur certains déficits comme celui de la sécurité sociale, par exemple ?

Les détracteurs pourront nous rétorquer que mesurer, et encore plus provoquer le bien-être, n'est pas chose aisée. Pourtant, des chercheurs venus de tous horizons universitaires – sociologie, psychologie, économie, gestion, statistique... - se livrent à des études de plus en plus fines sur cette notion. Croiser ces indicateurs, travailler sur la concordance des résultats permettent d'élaborer des grilles d'analyse de plus en plus fines. De nouveaux départements scientifiques se créent autour de la notion de bien-être. Nous pouvons citer, par exemple, l'émergence, en 1998, d'une nouvelle branche de la psychologie, baptisée psychologie positive. Son objet est d'étudier scientifiquement les forces et les qualités qui donnent la possibilité aux individus et aux communautés de s'épanouir. Les économistes ont investi également la thématique. L'émergence récente d'une « économie du bonheur », apportant

---

<sup>1</sup> Tous les chiffres mentionnés, à l'exception de ceux touchant la productivité et la créativité, proviennent de l'étude suivante : « *State of the Global Workplace: employee engagement insights for business leaders worldwide* », Insitut Gallup, Inc, 2013

<sup>2</sup> ACHOR Shawn, « *The Happiness Advantage : The Seven Principles of positive psychology that fuel success and performance at work* », New York, Crown Business, 2010, 236 pages.

davantage de subjectivité dans l'évaluation, vient bousculer les multiples courants de l' « économie du bien-être », davantage centrée sur le bonheur social.

### Le changement de regard des organismes internationaux

L'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) et l'Organisation des Nations Unies (ONU) ont proclamé leur attachement au bonheur, au bien-être, des populations comme composant essentiel d'un développement durable de notre humanité.

En 2011, l'OCDE lance « l'indicateur du vivre mieux », une vaste étude dont l'objectif est d'évaluer le niveau de bien-être des populations de 35 pays membres, pour la plupart des pays développés ou

#### OCDE : Critères du bien-être

- Revenu et patrimoine
- Emploi et salaire
- Logement
- Etat de santé
- Equilibre vie privée / vie professionnelle
- Education et compétences
- Liens sociaux
- Engagement civique et gouvernance
- Qualité de l'environnement
- Sécurité
- Bien-être subjectif

émergents ainsi que le Brésil, la Russie et l'Afrique du Sud. L'indicateur devrait être étendu prochainement à trois autres pays : la Chine, l'Inde et l'Indonésie. Son leitmotiv : dépasser les indicateurs économiques pour évaluer le bien-être des populations. « *En 2009, nous avons publié un rapport sur la mesure de la performance économique et du progrès social. Il a cherché, comme d'autres travaux en cours à travers le monde, à répondre aux préoccupations que les statistiques macro-économiques classiques comme le Produit Intérieur Brut (PIB) n'ont pu rendre compte dans le cadre de la mesure du bien-être présent et à venir des gens.* <sup>3</sup> » Onze critères, estimés comme essentiels au bien-être par l'OCDE, ont été retenus et font l'objet d'une évaluation par pays basée sur leurs propres statistiques, celles l'ONU, des pays concernés ou encore, des sondages. **Parmi ces critères ceux qui**

**concernent le travail directement portent sur le taux de chômage et sa durée, l'insécurité du marché, le nombre d'heures de travail, le temps personnel dont chacun dispose, le temps consacré aux loisirs, la qualité du réseau social et la satisfaction globale par rapport à la vie.** Cette étude montre, entre autres, que « *les Français sont moins satisfaits de leur vie que la plupart des citoyens de l'OCDE (...). Ils situent leur niveau global de satisfaction à 6,4/10 alors que la note moyenne est de 6,5 pour l'ensemble de l'OCDE.* »

L'ONU a également mis cette thématique sur le devant de la scène en décrétant le 20 mars « Journée internationale du bonheur ». Lors de la 66<sup>e</sup> assemblée générale, le Secrétaire général de l'époque, Ban Ki-moon, a estimé que « *le monde avait besoin d'un nouveau paradigme économique qui reconnaît la parité entre les trois piliers du développement durable* ». « *Le bien-être social, économique et environnemental sont indissociables. Ensemble, ils définissent le bonheur brut mondial* » avait-il ajouté faisant allusion au Bhoutan, pays qui reconnaît le BNB (Bonheur national brut) comme indice plus complet et plus représentatif du niveau de vie réel que le Produit national brut (PNB).<sup>4</sup>

### Monde du travail : des signes qui font mal

Quelles que soient les enquêtes, les chiffres sont alarmants. Deux enquêtes diligentées par la Commission européenne font état, du niveau de « *stress particulièrement élevé* » et « *de conditions de*

<sup>3</sup> « *L'OCDE lance un nouveau rapport sur la mesure du bien-être* », communiqué de presse du 12 octobre 2011, <http://www.oecd.org/fr/presse/ocdelanceunnouveaurapporturlamesuredubien-etre.htm>

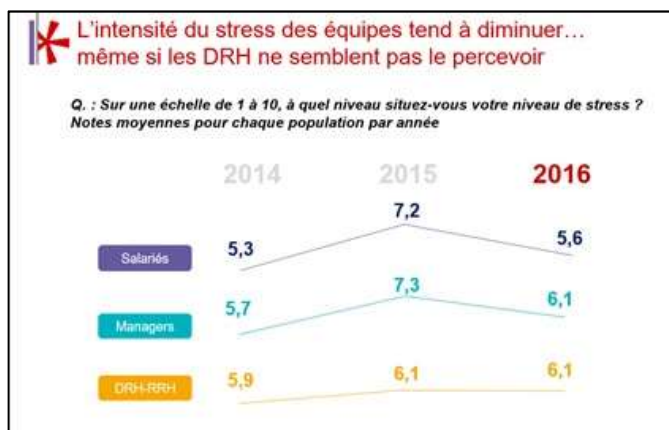
<sup>4</sup> « *La poursuite du bonheur est un objectif fondamental de l'être humain* » - <http://www.un.org/fr/events/happinessday/>

travail anormalement difficiles » dans les entreprises de notre pays<sup>5</sup>. D'autres résultats émanant d'un sondage effectué par le Cegos<sup>6</sup>, en 2016, ne sont pas beaucoup plus rassurants. « 56 % des Français déclarent qu'il leur arrive souvent de rentrer de leur travail dans un état de fatigue qui ne leur permet pas d'assurer toutes leurs tâches domestiques », en est un exemple.



Alors que le bien-être semble devenu une cause internationale, notre pays s'interrogeait sur la nécessité d'inscrire le burn-out sur la liste fermée des maladies professionnelles. Cette question a porté « le syndrome d'épuisement professionnel » sur la place publique. On savait que le travail pouvait être cause d'accidents graves, il ne fait plus de doute pour personne maintenant qu'il peut nuire gravement à la santé psychique.

De même que les études sur le stress, celles sur le mal-être au travail se multiplient, les gestionnaires font les comptes. Les sommes avancées du coût social du mal-être au travail sont colossales. Prenons une seule étude : 1,9 à 3 milliards d'euros, par an, est le coût estimé du stress par l'Institut National de



Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS)<sup>7</sup>. Ce chiffre, qui se base sur le coût des soins, la baisse de productivité engendrée par l'absentéisme, l'interruption anticipée d'activité et les décès prématurés. Ce coût, qui représenterait 10 à 20 % des dépenses de la branche accidents du travail/maladies professionnelles de la sécurité sociale, est une évaluation « a minima » d'après les chercheurs de l'INRS.

### Une organisation de l'entreprise inadaptée

La génération X faisait peur, les générations Y et Z terrorisent... Les jeunes arrivant sur le marché du travail adoptent une attitude parfois déroutante pour leurs aînés réclamant davantage d'autonomie, une conciliation naturelle avec leur vie personnelle. Passer un entretien d'embauche sans consulter un site de notation comme Glassdoor ou meilleures-entreprises.com est devenu impensable pour certains d'entre eux, obligeant les entreprises à une évaluation interne permanente, à travailler encore davantage leur image interne et externe.

D'autre part, la précarisation et la rareté du travail, la mondialisation, le nomadisme, les nouvelles technologies, la transformation de plus en plus rapide des emplois ont fait évoluer le rapport au travail

<sup>5</sup> Enquêtes menées par la Fondation européenne de Dublin pour la Commission européenne en 2012.

<sup>6</sup> « Climat social et qualité de vie au travail », Baromètre de l'Observatoire Cegos – 18<sup>e</sup> édition, novembre 2016.

<sup>7</sup> « Le coût du stress professionnel en France en 2007 », INRS

mais certaines entreprises peinent encore à s'adapter. Comment vont-elles intégrer demain les jeunes générations ? Comment continueront-elles à attirer les talents ?

L'entreprise traditionnelle, organisée en silo, se montre souvent impuissante à répondre à ces enjeux. Elle avoue également son manque de réactivité face à des réalités économiques mouvantes et une nécessité de s'adapter de plus en plus rapidement à des marchés fluctuants.

Intégrant tous ces signes alarmants, de plus en plus d'entreprises, pour des questions d'image ou de contraintes, se lancent dans des démarches « Qualité de Vie au Travail (QVT) » ou « Responsabilité sociétales des Entreprises (RSE) », offrant un terreau de réflexion favorable, des cadres d'analyse pour améliorer la vie professionnelle. Ces actions, qui mènent parfois à une certification, consistent souvent en un volet opérationnel des politiques de prévention mises en place par les entreprises et permettent de répondre à l'obligation légale des employeurs de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs<sup>8</sup>. Elles sont aussi l'occasion de réflexions, accompagnements qui contraignent les équipes à des analyses transversales et peuvent apporter de la fluidité dans les rapports entre collaborateurs, de la réflexion sur la contribution de chacun. Sans nier l'intérêt de ce sujet, nous n'approfondirons pas notre réflexion autour de ces démarches dans le cadre de notre travail car elles nous semblent d'un autre registre que celui que nous vous proposons d'étudier.

Analyser le bien-être au travail au sein des Scop, Sociétés coopératives de production, est donc en cohérence avec de nombreuses préoccupations de notre société d'aujourd'hui. Leur façon d'entreprendre, les solutions qu'elles mettent en œuvre méritent d'être examinées, évaluées et sans doute, améliorées. Autre signe de la pertinence de l'étude que nous proposons : plus que centaines, les Scop n'ont jamais été aussi nombreuses dans notre pays. Nous abordons ici un vrai sujet de fond qui trouve sa place dans tous les débats actuels en interrogeant l'économie, la vie en société, nos rapports au travail, un véritable sujet de santé publique aussi.

## **1.2. Le périmètre de l'étude : les Scop, sociétés coopératives de production**

*« La société coopérative est une association de personnes qui se sont volontairement groupées pour atteindre un but commun par la constitution d'une entreprise dirigée démocratiquement, en fournissant une quote-part du capital nécessaire et en acceptant une juste participation aux risques et aux fruits de cette entreprise au fonctionnement de laquelle les membres participent activement ».* Cette définition, proposée par le Bureau international du travail (BIT), traduit bien les interactions et les enjeux réunis dans les Scop que nous nous proposons d'étudier.

Une Scop, société coopérative ouvrière de production ou société coopérative de production, revêt une forme juridique identique aux autres entreprises : société anonyme (SA), Société à responsabilité limitée (SARL) ou Société par actions simplifiées (SAS). Son organisation est précisément définie par la loi : *« Les Scop sont formées par des travailleurs de toutes catégories ou qualifications professionnelles, associés pour exercer en commun leur profession dans une entreprise qu'ils gèrent directement ou par l'intermédiaire de mandataires désignés par eux et en leur sein. »*<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Code du travail – Article L4121-1 portant sur la santé et la sécurité au travail.

<sup>9</sup> Loi n°78-763 du 19 juillet 1978 portant statut des sociétés coopératives ouvrières de production (Article 1)



Autres caractéristiques des Scop :

- Des statuts votés par les associés lors de l'assemblée générale constitutive qui précisent les modalités d'application de la loi au sein de l'entreprise
- Le dirigeant est élu par les salariés associés<sup>10</sup>
- Les salariés sont associés majoritaires et détiennent au moins 51 % du capital social et 65 % des droits de vote. Lors des votes proposés en assemblée générale, chaque salarié dispose d'une voix quelle que soit sa position hiérarchique et la somme investie dans l'entreprise. Les décisions prises en assemblée générale sont souveraines.
- Le partage du profit est équitable : Tous les salariés bénéficient d'une part des bénéfices, ou appelés aussi « excédents nets de gestion ». Nommée « Part travail » ou « Ristourne » dans le langage des Scop, Cette somme versée ne peut être inférieure à 25 % des excédents nets à la clôture des exercices.<sup>11</sup>
- La plupart des Scop distribuent cette « part travail » sous forme de participation, formalisée par un accord, alors que moins de 10 % des PME/TPE de moins de 50 salariés en France ont conclu un accord de ce type.

Les salariés associés peuvent percevoir également des dividendes.

Une autre part des excédents nets de gestion est affectée aux réserves de l'entreprise. La clef de répartition du bénéfice est votée en assemblée générale, dans le respect des minima fixés par la loi et par les statuts adoptés par les associés.

- Les Scop bénéficient également d'un régime fiscal spécifique : L'assiette de l'impôt sur les sociétés est réduite de la part des bénéfices nets distribués aux salariés ainsi que des sommes versées dans la réserve. Elles sont exonérées de la contribution économique territoriale (CET).

#### **Trois principes fondamentaux des Scop :**

- Propriété collective
- Pouvoirs partagés
- Profit dans l'intérêt de ses membres

Notre propos n'abordera que les entreprises respectant ces critères. Nous avons fait le choix de ne pas aborder les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC), regroupées au sein de la même confédération générale que les Scop, car leur objet et le panel des associés en font des entreprises vraiment différentes de l'entrepreneuriat habituel des Scop. En effet, même si une Scic possède le même esprit coopératif et des nombreux points communs avec une Scop, elle se constitue autour

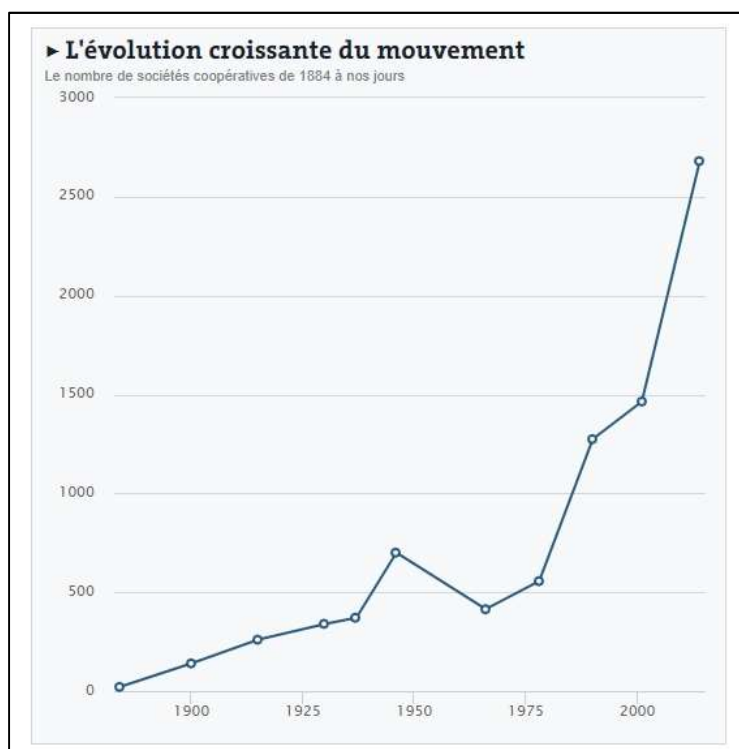
d'un projet commun d'utilité sociale et doit obligatoirement associer des salariés, des bénéficiaires (clients, fournisseurs, bénévoles...) et un troisième type d'associé (entreprise privée, collectivité locale, financeurs, associations... en fonction de son projet d'entreprise).

Par leur gouvernance démocratique et leur ancrage territorial, les Scop répondent aux principes de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS). Celle-ci regroupe des structures possédant des statuts très divers : Associations Loi 1901, coopératives, mutuelles, fondations et entreprises commerciales d'utilité sociale. Face à cette grande hétérogénéité, il nous a paru essentiel de resserrer notre propos sur les seules Scop et leur fonctionnement propre.

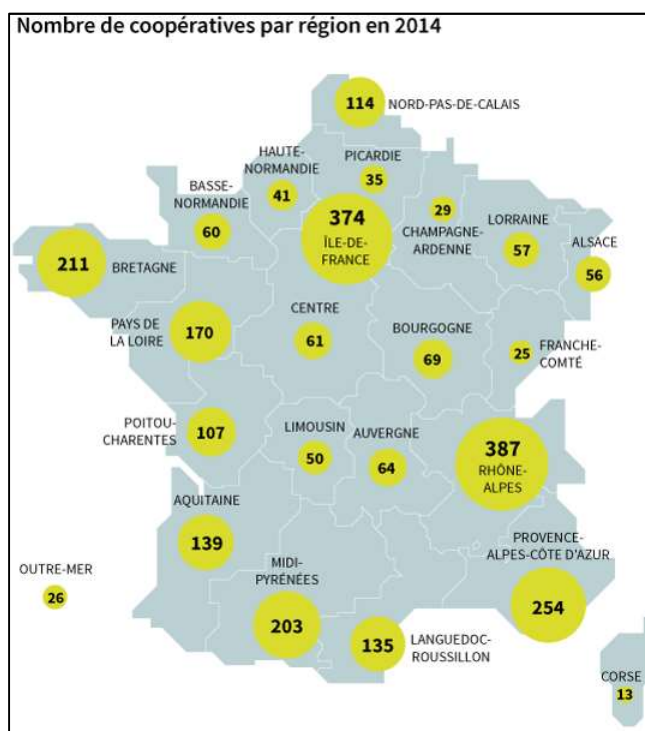
<sup>10</sup> Ibid., Chapitre III, section II

<sup>11</sup> Ibid., Chapitre II

## A. Entreprises minoritaires mais en croissance



En 2016, la France comptait 2 298 Scop<sup>12</sup>, soit moins de 7,8 % des entreprises de notre pays. Bien qu'encore très minoritaires, les Scop ont le vent en poupe. La Confédération annonce une augmentation de 22 %, des Scop et des Scic, sur les 4 dernières années. Le nombre de salariés travaillant en Scop a, en parallèle, augmenté de 15 %. Si les reprises d'entreprises en difficulté sont les plus médiatiques, elles ne représentent que 17 % des créations de Scop. Bien loin derrière les créations ex nihilo évaluées à 68 % des nouvelles Scop. Les transmissions d'entreprises saines correspondent à 13 % des Scop créées en 2016. Par contre, ce mode de transmission est en croissance de 15 % par



rapport à 2015, signe que le travail de communication et d'accompagnement de la Confédération et des unions régionales porte ses fruits. Une entreprise sur 5, pourtant rentable, ne trouverait pas de repreneur à l'heure de la retraite de son gérant ou de son souhait de changer de vie. D'après un rapport parlementaire récent<sup>13</sup>, sur les 60 000 entreprises qui changeraient de main chaque année, 90 % d'entre elles compteraient moins de 50 salariés. Dans un même temps, 30 000 entreprises disparaîtraient. En mobilisant les salariés, en les formant, la confédération Scop pense qu'elle a un rôle fondamental à jouer pour éviter ces disparitions. D'autant que les résultats économiques des Scop sont bons. Le mouvement affiche un taux de pérennité à 5 ans de 66 % alors que la moyenne nationale se situe autour de 60 %.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> Tous les chiffres diffusés dans ce chapitre proviennent, sauf information contraire, de la Confédération générale des Scop.

<sup>13</sup> DOMBRE-COSTE Fanny, « Favoriser la transmission d'entreprise en France : diagnostic et propositions », rapport parlementaire remis le 7 juillet 2015 à la demande du Premier Ministre.

<sup>14</sup> Etude de l'INSEE, publiée le 12 mai 2017 - <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2846566>

Autre caractéristique : les Scop sont majoritairement de petite taille. En 2014, l'effectif moyen était situé autour de 21 salariés, 62,2 % des coopératives comptaient moins de 9 salariés et seulement, 8,6 % emploient 50 salariés et plus. Avec plus de 1 100 salariés, Acome, spécialisée dans la fabrication

#### **Scop : Chiffres clefs (2016)**

- 2 298 Scop
- 47 700 salariés
- 80 % = Taux de sociétariat
- 4,6 milliards d'€ de chiffre d'affaire
- 65 % = Taux de pérennité à 5 ans
- Effectif moyen = 21 salariés

de câbles à forte valeur ajoutée technologique, comme la fibre optique, et UTB, entreprise de bâtiment, sont les Scop les plus importantes de France. Les entreprises de cette taille font figure d'exception. La dixième plus grosse Scop de France compte à peine plus de 150 collaborateurs.

Les Scop sont présentes dans tous les domaines d'activité. Le secteur agricole, disposant d'autres formes coopératives peut-être plus adaptées, compte très peu de Scop. Celui du bâtiment, plus traditionnel, résiste. Les Scop de ce secteur dégagent la proportion de chiffre d'affaire la plus importante malgré un nombre

d'entreprises et de salariés plus restreints. Mais dorénavant, le secteur des services est le plus représenté en nombre absolu et en nombre de créations, une évolution notable pour le milieu des Scop.

## **B. Le cadre juridique et coopératif**

L'organisation des Scop repose sur 3 natures différentes de règles : les textes juridiques, les principes coopératifs et les statuts propres à chaque Scop. Chacun agissant à son niveau, les lois et les décrets délimitent le statut de Scop et leur permettent de supplanter, sur certains points, le code du commerce et le code du travail. Comme le définit la confédération générale des Scop, les principes coopératifs « *constituent les lignes directrices qui permettent aux coopératives de mettre leurs valeurs en pratique* ». Enfin, chaque Scop dispose de statuts qui lui sont propres.

Pour pouvoir être régies par les textes législatifs relatifs aux Scop, les entreprises doivent être inscrites, par arrêté individuel, sur une liste dressée par le ministère du Travail. Cette liste, publiée chaque année au Journal Officiel, est gérée par la Confédération générale des Scop. Le statut de Scop peut se perdre suite, par exemple, à des anomalies constatées lors de la révision coopérative. Celle-ci consiste en un contrôle de l'organisation et de la gestion de la Scop. Elle se déroule tous les ans, ou tous les 5 ans, en fonction de certains critères comme l'effectif et le recours, ou non, d'un commissaire aux comptes au sein de l'entreprise.

### **Cadre législatif**

Les Scop sont avant tout des SARL, SA ou SAS. A ce titre, elles sont soumises au Code du commerce qui régit ces différentes formes juridiques mais elles disposent d'une série de textes législatifs qui leur sont propres. « *Ce cadre législatif, ces différentes sources, rend délicat la question de leur combinaison, notamment en cas de dispositions contradictoires*, précise un spécialiste de l'Economie sociale et solidaire, Thierry Jeantet. (...) *Le législateur a donc apporté une simplification en précisant (Article 2 de la loi du 10 septembre 1947 modifié par la loi n°92-643) que « Les coopératives sont régies par le statut général sous réserves des lois particulières à chaque catégorie d'entre elles. Ces lois particulières ont*

**donc la primauté sur le statut général.** Les dispositifs propres au droit coopératif priment sur les règles générales du droit des sociétés. »<sup>15</sup>

Pour être entrepreneur, responsable des ressources humaines ou contrôleur de gestion en Scop, il est donc indispensable, de connaître les dispositions particulières des Scop qui viennent interférer avec les dispositions générales du Code du commerce, du code général des impôts ou encore du code du travail.

## 150 ans d'évolution législative

Le premier texte faisant état des coopératives ouvrières date du 24 juillet 1867, soit une trentaine d'années après l'apparition des premières associations ouvrières de production. La loi 231-1 et suivants du 24 juillet 1867 du Code du Commerce introduit des règles qui demeurent essentielles comme la variabilité du capital, l'importance des réserves collectives impartageables et la primauté de

la qualité d'associés aux salariés. C'est en cela que ce texte fait figure de fondateur pour le mouvement des coopératives.

Il faudra attendre 1915 pour qu'un texte donne un statut légal aux « Sociétés coopératives ouvrières de production ». **Leur statut sera précisé par la loi 47-1775 du 10 septembre 1947, portant sur le statut général de la coopération.**

**La loi 78-763 du 19 juillet 1978 est également fondamentale** car elle constitue le socle des principes et des règles du statut des Scop, soit une reconnaissance de la spécificité des coopératives<sup>16</sup>. Clarification des règles sur la répartition des bénéfices, légalisation des prélèvements obligatoires sur les salaires pour l'alimentation du capital, légalisation de la transformation des sociétés en coopératives, modification des règles d'accès à l'actionariat, fixation du nombre minimum d'associés employés font partie des évolutions introduites par cette loi « *portant statut des sociétés coopératives de production* ». <sup>17</sup>

En **1985**, une loi votée le 12 juillet marque un autre tournant en apportant une modification aux principes stricts de la coopération et du statut salarié/associé car elle permet, sous certaines conditions, une ouverture du capital des Scop aux investisseurs extérieurs. A partir

de ce moment-là, les Scop peuvent envisager une évolution, une croissance. Ce texte sera renforcé, en **1992**, par la loi n°92-643 du 13 juillet 1992 relative à la modernisation des entreprises coopératives,

### Scop : Les différences

- Vote en assemblée générale :  
1 associé = 1 voix
- Variabilité du capital
- Répartition des bénéfices votée en assemblée générale
- Constitution de réserves impartageables (15 % minimum du bénéfice / 5 % pour les non Scop) + Fonds de développement : Jusqu'à 35 % du bénéfice
- « Ristourne coopérative » ou « Part travail » = 25 % minimum des bénéfices minimums versés aux salariés
- Impôt sur les sociétés : taux identique mais les sommes versées au titre de la ristourne et des réserves ne sont pas imposées.
- CET : exonération
- Non valorisation du capital : les parts achetées par un associé sont récupérées, sans plus-value, lors de son départ de la société.
- Gérance (SARL)/ Présidence (SA) : assurée par un ou des salarié(s) élu.

<sup>15</sup> JEANTET Thierry, « Economie sociale : la solidarité au défi de l'efficacité », Paris, La documentation française, 2006, Page 50.

<sup>16</sup> LIRET Pierre, « Loi de 1978 : une étape essentielle de l'histoire des Scop », *Participer* 600, Juillet/août 2003, pp 11-14.

<sup>17</sup> Devant l'évolution sociologique des salariés, le terme évolue mais « coopérative ouvrière de production » est encore être utilisé dans certains secteurs d'activité.

## Scop : Le cadre législatif

### LES TEXTES FONDATEURS

- **L231-1 et suivante du 24 juillet 1867 du Code du Commerce**  
Introduit de nouvelles solutions pour les coopératives : Règles de variabilité du capital, favorise les réserves collectives impartageables...
- **Loi du 18 décembre 1915**  
Premier statut légal et consacre l'appellation de Société coopérative ouvrière de production.
- **L47-1775 du 10 septembre 1947**  
Loi sur le statut général de la coopération

### MODERNISATION ET RÉNOVATION

- **L78-763 du 19 juillet 1978**  
Loi d'identité des Scop, socle des principes et des règles
- **L 92-643 du 13 juillet 1992**  
Modernisation des coopératives
- **L 2014-856 du 31 juillet 2014**  
Loi « économie sociale et solidaire », groupement et transmission

qui comporte notamment plusieurs dispositions destinées au renforcement des fonds propres des sociétés coopératives.

Le dernier texte législatif adopté, la **loi Economie sociale et solidaire**, adoptée fin juillet **2014**, vise également à accompagner et favoriser la croissance des Scop. Cette loi comporte un volet important relatif à l'information des salariés en instaurant, par exemple, « *un guide des bonnes pratiques auquel les entreprises de l'ESS devront se conformer* ». En obligeant également les responsables des PME à informer leurs salariés au moins deux mois avant la vente, elle vise à encourager ceux-ci à reprendre leur entreprise. Cette loi crée également le statut de Scop d'amorçage permettant aux salariés de reprendre leur entreprise en Scop en minorant les contraintes d'investissement de départ ainsi que le risque financier. Elle renforce le principe de la révision coopérative visant à s'assurer que les Scop respectent bien les principes coopératifs. Enfin, la loi autorise la création de groupes de Scop, de filiales sous la forme de Scop et permet aux entreprises de se développer tout en gardant le mode de gouvernance coopératif.

## Principes coopératifs

### Les 6 principes coopératifs

- Adhésion volontaire et ouverte à tous
- Pouvoir démocratique exercé par les membres
- Participation économique des membres
- Autonomie et indépendance
- Education, formation et information
- Coopération entre les coopératives
- Engagement envers la communauté

A la conformité des textes législatifs en vigueur, s'ajoute le respect des 7 principes coopératifs votés par l'Alliance coopérative internationale (ACI) en 1995, en lien avec les valeurs du mouvement coopératif : Prise en charge et responsabilité personnelles et mutuelles, démocratie, égalité, équité et solidarité ainsi qu'une adhésion de ses membres à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme. « *Les principes coopératifs constituent les lignes directrices qui permettent aux coopératives de mettre leurs valeurs en pratique* », estime la confédération générale des Scop<sup>18</sup>.

Fondée en 1895, l'ACI compte 240 membres, représentant 90 pays. Ces principes n'ont pas de valeur légale mais leur respect est vérifié lors de la révision coopérative qui permet d'obtenir la reconnaissance du statut de Scop auprès du ministère du Travail.

<sup>18</sup> La définition de chaque principe est consultable dans les annexes en page III.

## Statuts

Lors de la création d'une Scop, les nouveaux associés votent, en assemblée générale, les statuts de celle-ci. Ils fixent des points importants pour son organisation et sont joints au contrat de travail de tous nouveaux salariés. En dehors des articles habituels dédiés à la dénomination de l'entreprise, ils déterminent notamment :

- Le montant de l'engagement des associés et les modalités de versement (prélèvement d'un pourcentage déterminé du salaire ou d'une partie des sommes versées au titre de la participation, par exemple).
- Modalités de candidature des salariés en tant que futurs associés : délai d'ancienneté minimale avant de postuler, caractère obligatoire ou non. Modalité de perte de la qualité d'associé.
- Modalités de l'attribution de la part travail (au prorata du salaire et/ou du temps de travail).
- Modalités de désignation du ou des gérants, la durée de leur mandat et les modalités de renouvellement.

Les statuts peuvent être modifiés par les associés/salariés lors d'une assemblée générale extraordinaire.

## C. Modèle économique et de gouvernance différents

Les Scop d'aujourd'hui sont les héritières directes des mouvements coopératifs amorcés dès le 19<sup>e</sup> siècle. Le premier « contrat d'association de travailleurs » aurait été établi en 1831. Il s'agissait déjà de défendre le droit du travail et une plus grande liberté des ouvriers et même, pour le médecin Jean-Philippe Buchez un moyen « *d'améliorer la condition des salariés des villes.* <sup>19</sup> » Près de 200 ans plus tard, même si les conditions de travail - tout au moins dans notre pays - ne sont guère comparables à celles du 19<sup>e</sup> siècle, il règne encore dans les Scop cette envie de liberté, ce souhait de se réapproprier l'outil de travail pour entreprendre d'une façon plus qualitative, de redonner du sens à son action.

Bien que les sources reprenant le point de vue de Karl Marx souffrent d'interprétations parfois contradictoires, il est intéressant de noter ce que ce dernier aurait avancé en 1866 : « *Nous reconnaissons le mouvement coopératif comme l'une des forces transformatrices de la société présente, fondée sur l'antagonisme des classes. Son grand mérite est de montrer pratiquement que le système actuel de subordination du travail au capital, despotique et paupérisateur, peut être supplanté par le système républicain de producteurs libres et égaux.* <sup>20</sup> »

Il n'est donc pas anodin que les Scop, nées de la lutte des salariés pour sauver leur entreprise à la suite d'une décision stratégique d'un grand groupe ou un d'un fond de pension, fassent la une de l'actualité. Les ex-Pilpa, devenus « La Fabrique du Sud/La belle Aude », à Carcassonne ; Scop TI, née d'un bras de fer contre Unilever qui souhaitait délocaliser la production en Pologne ; La tentative des anciennes salariées de Lejaby de continuer à produire au sein d'une Scop, « Les Atelières ». De la sueur et des larmes, des histoires humaines fortes, impressionnantes de volonté qui démontrent que l'on peut entreprendre autrement. « Autrement », c'est défendre une autre façon de réguler les interactions au

---

<sup>19</sup> Jean-Philippe Buchez, « *Manifeste* », *Journal des sciences morales et politiques*, 17 décembre 1831.

<sup>20</sup> Karl Marx est cité par Hervé Defalvard in « *Marx et les coopératives de production : une question de valeur* », *RECMA – Revue internationale de l'économie sociale*, n°330, 2013.

sein de l'entreprise afin que ses acteurs y trouvent leur place tout en assurant le succès de l'objet économique.

### **Entreprendre en Scop, une vision durable de l'économie**

Entreprendre en Scop, c'est aussi, souvent, défendre une vision différente de l'économie de marché. « *L'entreprise n'est pourtant pas faite seulement pour faire des profits. Elle a aussi un rôle vis-à-vis de la société*, explique Rémi Roux, Président de l'Union régionale des Scop Midi-Pyrénées et cofondateur d'Ethiquable. *Un rôle vis-à-vis de ses clients ou usagers, de ses fournisseurs, de ses salariés, bref de toutes ses parties prenantes. C'est un outil de travail au service de la collectivité. Les profits sont un moyen de pérenniser l'activité. Mais si le profit devient le but de l'entreprise, peut-être qu'elle en fera à court terme, mais se fragilisera à long terme vis-à-vis des parties prenantes.*<sup>21</sup> » Rémi Roux s'inscrit ici dans une logique de développement durable, soutenable, assez marqué. Il n'est pas certain que tous les gérants de Scop partagent, avec autant de conviction, cette vision de l'entreprise. Mais nul doute que le mouvement des Scop en est empreint et que cela traduit réellement une autre façon d'entreprendre. « *Un rôle vis-à-vis de ses salariés* », cette affirmation nous replace au cœur de notre sujet et nous montre que le bien-être au travail est une valeur intrinsèque aux Scop.

Les Scop ont leurs spécificités mais n'en restent pas moins des entreprises. La proportion de sociétés de petites tailles est sans doute multifactorielle. La première est peut-être historique, culturelle. La loi, permettant le recours à des capitaux extérieurs, est assez récente. Ce cadre législatif explique qu'il existe peu, au sein des Scop, une culture de croissance externe. Et puis, grandir, c'est aussi perdre un peu son essence, risquer de voir disparaître la cohésion qui a prévalu lors de la création de la Scop. « *L'entrepreneur – individuel ou collectif – qui porte un projet d'économie sociale et solidaire est d'une espèce un peu particulière : il aspire généralement à gagner correctement sa vie mais voit dans son enrichissement personnel un objet secondaire*<sup>22</sup>», analyse le journaliste Philippe Frémeaux. Nous reviendrons ultérieurement sur la notion de taille de l'entreprise qui semble, pour les parties prenantes, être un point sensible afin de garder un certain niveau de qualité de vie au travail.

Le mode de répartition des bénéfices constitue également une différence fondamentale des Scop. La totalité des bénéfices sont répartis entre les salariés ou affectés aux réserves de l'entreprise. Sur décision de l'assemblée générale, des dividendes peuvent être versés aux associés, et donc à des associés non-salariés qui, peuvent représenter jusqu'à 49 % du capital social mais seulement 35 % des droits de vote. Les décisions d'affectation budgétaire ne sont donc pas prises par des actionnaires éloignés mais seulement de personnes directement parties prenantes de l'entreprise. Un investissement, une amélioration de leur outil de travail, une embauche... représentent des dépenses qui viendront grever les sommes perçues au titre de la part travail mais elles seront faites, en conscience, par ceux qui font vivre l'entreprise, ou, éventuellement ceux qu'ils ont élus pour les représenter.

### **La gouvernance aux mains des salariés/associés**

« 1 homme = 1 voix », les règles qui régissent les Scop sont claires. A l'assemblée générale, tous les associés votent de façon égalitaire. De plus, conformément à la loi, les salariés/associés détiennent au moins 65 % des droits de vote. L'assemblée générale est un rendez-vous annuel obligatoire, essentiel

---

<sup>21</sup> JOANNIDES Vassili et JAUMIER Stéphane, « L'entreprise coopérative », Paris, Ellipses, coll. Actu'Gestion, 2014, page 3.

<sup>22</sup> FRÉMEAUX Phillippe, « *La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire* », Paris, ed. Les petits matins/Alternatives économiques, 2011, 160 pages.

pour la vie de l'entreprise, puisqu'il approuve le bilan moral, d'activités et financier de l'année qui vient de s'écouler. C'est également en assemblée générale que se décident la nomination ou la révocation du gérant qui doit obligatoirement être salarié de l'entreprise, l'accueil ou la révocation d'associés, la clef de répartition des bénéfices, la modification des statuts et bien sûr, la dissolution ou la fusion de l'entreprise avec une autre entité. L'assemblée générale est souveraine, même si elle peut déléguer certains pouvoirs aux gérants ou aux membres du conseil d'administration.

On peut donc affirmer que la gouvernance est assurée par les salariés/associés. Ce principe de base, fondateur, induit forcément, nous l'avons déjà vu pour la répartition des bénéfices, un mode de gestion différent de l'entreprise. Il ne s'agit pas pour autant de diriger l'entreprise sous forme d'assemblée générale permanente. Si la Scop a adopté la forme d'une SARL, les décisions sont prises par l'un, ou plusieurs, d'entre eux, gérant(s) élu(s) en assemblée générale par les salariés/associés. En SA, des salariés élus siègent au conseil d'administration ou, le cas échéant, au sein du directoire et du conseil de surveillance. Il y a donc une délégation de pouvoir dont les limites sont fixées par les statuts ainsi qu'une grande habitude de concertation dans la majorité des Scop.

## **D. Scop, une entreprise différente mais pas forcément libérée**

Des salariés/associés à l'entreprise libérée, il n'y aurait qu'un pas pour un grand nombre d'observateurs. Il est vrai que les salariés/associés sont au centre de la gouvernance de l'entreprise mais, comme nous le montrent de nombreux exemples, cela n'empêche en rien la mise en place d'une organisation managériale assez traditionnelle. S'il est vrai que la prise de décision en assemblée générale peut venir bousculer les rapports humains, elle n'impose pas un mode de management prédéfini. Rien n'est prescrit en la matière, ni dans les textes de loi, ni dans les principes coopératifs. Dans les faits, ce serait même l'inverse. Chacune des Scop adopte l'organisation qui est la plus adaptée aux acteurs de l'entreprise, à son secteur d'activité, à son souhait propre. En tant qu'entreprise apprenante, agile, les Scop auraient plutôt tendance à faire des essais, bousculer les cadres et surtout, réfléchir assez régulièrement à une optimisation de leur organisation et à remettre en cause des choix faits en d'autres temps.

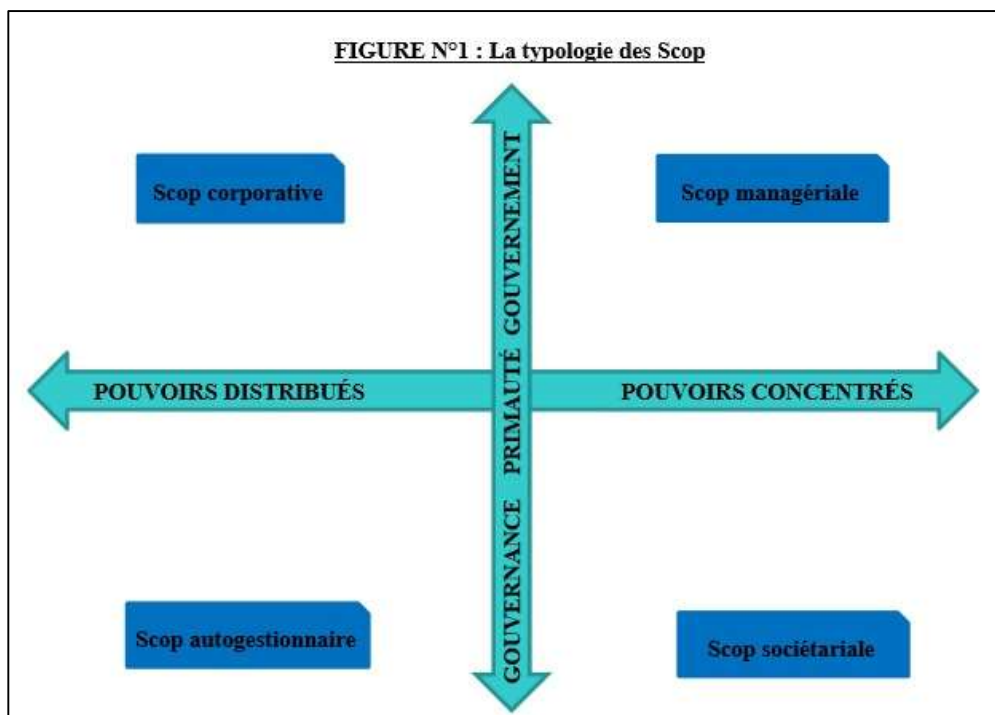
Une lecture de l'organisation gouvernance/management en Scop nous est proposée par des universitaires de Grenoble, spécialisés dans l'étude des Scop. Se basant sur les travaux du spécialiste du management Rémi Jardat, l'équipe Projet Scop a dressé les caractéristiques de 4 typologies de Scop<sup>23</sup>. Ils y distinguent la « gouvernance », autrement dit le pouvoir exercé par les associés qui décident des orientations stratégiques, du « gouvernement », le pouvoir exercé par les personnes dépositaires de l'autorité de gestion et donc, du management stratégique. Ils constatent également que les deux peuvent se confondre, surtout dans les petites entreprises. La lecture plus complète de la typologie<sup>24</sup> nous permet de visualiser que le « gouvernement » peut prendre le pas sur la « gouvernance ». A cette première différenciation doit s'ajouter la concentration ou la distribution des pouvoirs de décision au sein de la Scop. Celles-ci influencent forcément l'exercice de la gouvernance et de la gouvernementalité.

---

<sup>23</sup> CHARMETTANT Hervé, BOISSIN Olivier, JUBAN Jean-Yves, MAGNE Nathalie, RENOU Yvan, « *Les Scop : Quels modèles d'entreprises ? des entreprises modèles ?* », Equipe projet Scop, 2015, page 28 et suivantes.

<sup>24</sup> Grille de lecture à retrouver en page VII des annexes.





**Scop corporative** : Modèle proche des premières coopératives de production : Les « travailleurs » sont rassemblés autour de l'activité économique, au cœur du projet d'entreprise, et disposent d'une grande autonomie dans le travail. Les instances de pilotage, plutôt composées de cadres, sélectionnent souvent, comme dirigeant, un salarié reconnu pour ses qualités d'animation qui saura préserver les relations sociales, une sorte de garant des principes démocratiques.

**Scop managériale** : Le gérant, choisi pour ses compétences techniques ou de gestionnaire, se montre comme le garant de la performance économique de l'entreprise souvent de grande taille dont l'effectif est relativement hétérogène. C'est le modèle qui se rapproche le plus des entreprises « traditionnelles ». Les instances dirigeantes sont plutôt composées de cadres.

**Scop autogestionnaire** : Le projet socio-politique domine le projet économique, les parties prenantes sont souvent militantes, autonomes. Le dirigeant, ou les dirigeants, assurent la fidélité au projet et la cohésion d'une équipe souvent restreinte, socialement plutôt homogène et décisionnaire.

**Scop sociétariale** : Le sociétariat, représentatif de l'ensemble des salariés, joue un rôle central, assez décisionnel dans ce type d'entreprise où le projet socio-politique est assez engageant. Le dirigeant, ou les dirigeants, plutôt dans une posture d'animateur, assurent la pérennité et la fidélité au projet.

Cette typologie dessine 4 grandes tendances mais il est évident que sur les deux axes tracés (Gouvernement / Gouvernance et Pouvoirs distribués / Pouvoirs concentrés), les entreprises forment un nuage de points, représentant de multiples tendances et non des blocs monolithiques. Cette typologie nous montre également que les pratiques libérées, tout comme un autre système de management, ne peuvent être uniformément adoptées par les Scop.

Afin d'approfondir ce questionnement autour de l'entreprise libérée, rappelons tout d'abord ce que signifie ce mode de gestion. Théorisé dans les années 60 aux Etats-Unis, ce concept est popularisé en France, à la fin des années 2 000 par Isaac Getz, docteur en psychologie et en management, professeur d'université. Il définit l'entreprise libérée en ces mots : « *L'entreprise libérée est une organisation où la majorité des salariés ont la liberté et la responsabilité complètes pour entreprendre toute action qu'eux-mêmes estiment la meilleure pour l'entreprise. C'est une définition fondée non pas sur des*

*éléments de structure, un modèle mais sur la finalité – la liberté et la responsabilité de l'action. (...) Ce sont les salariés qui coconstruisent leur propre mode libéré, on leur demandera d'identifier les pratiques organisationnelles qu'ils jugent contraires à la confiance, à la réalisation de soi ou à l'autodirection. (...) Souvent, ils remettent en cause la hiérarchie car ils jugent le contrôle qu'elle exerce contraire à la confiance*<sup>25</sup>». La finalité, telle qu'elle est avancée par Isaac Getz constitue déjà une différence de taille avec les Scop. Celles-ci ont pour objet de mettre en œuvre un projet coopératif, de faire fructifier le capital au profit des salariés et de la continuité de l'entreprise. Ce projet coopératif positionne davantage la Scop comme une entreprise progressiste, s'inscrivant dans une logique de développement durable, au profit de l'ensemble de ses parties prenantes : salariés, associés, fournisseurs, clients et la société (association, pouvoirs publics...). Faire vivre cet objet passe, en Scop, par une gouvernance des salariés/associés qui prennent ensemble les décisions opérationnelles.

En évoquant les Scop, leurs dirigeants parlent d'ailleurs plutôt d'entreprise « participative » plutôt que « libérée ». « *En Scop, nous sommes obligés de mettre en place un management participatif. Un management autocratique n'aurait pas de sens, explique Jacques Landriot, Président de la Confédération générale des Scop. Il arrive d'ailleurs que le gérant ou le président soit congédié par les salariés associés. En Scop, ce n'est pas un leurre, il existe un vrai management participatif, pas cosmétique.* »<sup>26</sup> Laurence Ruffin, PDG de la Scop Alma, 140 collaborateurs spécialisés dans l'informatique, partage un certain nombre de valeurs avec Isaac Getz. « *J'adhère pleinement au principe de base de l'entreprise libérée : fonder les relations de travail dans l'entreprise sur la confiance. Ce qui me semble intéressant, c'est de penser qu'on peut concilier performance et implication des salariés, prise d'initiative et épanouissement personnel* » explique-t-elle évoquant les pratiques au sein de son entreprise. Par contre, il est impensable, selon elle, de se passer de l'encadrement intermédiaire : « *Il joue, selon moi, un rôle important dans la régulation des conflits, dans la cohésion d'équipe ou l'évolution des salariés. Il permet la collaboration, impulse et tranche si besoin. Bref, il joue un rôle de médiateur et d'animateur. Sans ces managers intermédiaires, l'entreprise encourt le risque de dériver vers le despotisme ou le chaos.* »<sup>27</sup> »

Entreprendre en Scop peut se faire de façon libérée mais l'amalgame entre les deux n'est pas opérant. Un management libéré se poserait comme un choix délibéré des salariés/associés entraînés par un groupe convaincu de son bien-fondé pour l'entreprise et ses salariés. Scop et entreprises libérées partagent des points de convergence, notamment le souci aigu de replacer le salarié au cœur du processus productif. Les modalités mises en place peuvent prendre des chemins différents comme au cœur du mouvement Scop lui-même. Nous dirions même que si les Scop ne sont forcément libérées, elles sont toutes libres des choix qu'elles posent car ce sont les salariés/associés qui disposent du capital et de la gouvernance, ce qui n'est pas le cas des sociétés anonymes (SA), même libérées, où des actionnaires extérieurs à l'entreprise peuvent tenir les rênes.

### 1.3. Evaluer le bien-être au travail

« *Etat agréable résultant de la satisfaction des besoins du corps et du calme de l'esprit* », si l'on en croit le Larousse, le bien-être est-il vraiment compatible avec la notion de « travail » dont certains étymologistes attribuent la provenance au nom latin d'un instrument de torture, le tripalium, utilisé

<sup>25</sup> LE GALES Yann, « *Isaac Getz : Chaque entreprise doit inventer son organisation* », *Le Figaro*, 3 juillet 2017, page 26.

<sup>26</sup> Interview réalisée le 26 juillet 2017, à retrouver dans les annexes en page XVII.

<sup>27</sup> RUFFIN Laurence, « *Entreprise libérée ? Plutôt participative* », Et pourtant elle tourne ! – Blog de la Scop Alma, 14 décembre 2015. <http://blog.alma.fr/entreprise-liberee/>

dans la Rome et la Grèce antiques ? Même si certains auteurs<sup>28</sup> adoucissent cette vision du travail en trouvant des similitudes avec le verbe hispanique médiéval « trabajar » qui exprimerait une « *tension vers un but rencontrant une résistance* », nous restons bien éloignés des notions de satisfaction et de tranquillité.

## **A. Une tentative de définition**

Sous ses allures d'oxymore, « Le bien-être au travail » forme pourtant un sujet d'étude, un signe de réussite pour certains chefs d'entreprise, un objectif à atteindre pour les salariés ainsi qu'un formidable outil de communication et de marketing. Il serait légitime de s'étonner que l'ensemble de ces acteurs arrivent à dépasser le prisme de leur fonction, de leur idéologie, de leur trajectoire de vie pour adopter une vision commune de ce concept.

Devant son aspect protéiforme, il peut sembler osé d'avancer une définition communément admise du « bien-être au travail ». Dans cette tentative, nous nous reposons sur le fruit de la réflexion de 4 instances dont les travaux dans le domaine se complètent et ne peuvent être remise en cause.

L'**Organisation mondiale de la santé** définit le bien-être sur les lieux de travail comme « *un état d'esprit dynamique, caractérisé par une harmonie satisfaisante entre les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'autre part* ».

Les **partenaires sociaux**, signataires de l'Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 « *Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle* », évoque la perception collective et individuelle qui « *englobe l'ambiance, la culture d'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué.* »

En Belgique, la **loi relative « au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail »**, adoptée le 4 août 1996, définit le bien-être au travail comme « *l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions de travail dans lesquelles le travail est exécuté : sécurité au travail, protection de la santé du travailleur, aspects psychosociaux du travail, ergonomie, hygiène du travail, embellissement des lieux de travail.* »

Pour l'Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (**INRS**), « *L'approche bien-être au travail vise à construire les conditions organisationnelles d'une performance respectueuse de la santé des salariés qui favorise la préservation de leur motivation et de leur implication sur le long terme. (...) Les actions menées visent à restaurer des conditions d'exercice du travail plus favorables qui permettent aux salariés de s'épanouir dans leur travail et de maintenir leur capacité à s'y réaliser et à exprimer leurs potentialités.* »<sup>29</sup>

A l'analyse de ces quatre définitions, nous pensons pouvoir décrire le bien-être au travail comme un juste équilibre entre les aspirations individuelles d'un salarié, d'une part, et les contraintes collectives de son entreprise, d'autre part. Celles-ci ne peuvent remettre en cause le socle inaliénable de la garantie de la sécurité physique et psychique des salariés. Ces impératifs économiques et organisationnels doivent également intégrer les actions visant à assurer la santé de tous les collaborateurs, telle qu'elle est définie par l'OMS<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup> FLEBAS, « *L'arnaque de l'étymologie du mot "travail"* », [Mediapart - le blog de Flebas](#), 24 mars 2016.

<sup>29</sup> GROSJEAN Vincent et GUYOT Sandrine, « *Bien-être et qualité de vie au travail, risques psychosociaux : de quoi parle-t-on ?* », [Hygiène et sécurité du travail](#), n°242, mars 2016, pp 6-9.

<sup>30</sup> « *La santé est un état de complet de bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* », définition adoptée par les 61 Etats présents à la Conférence internationale sur la Santé (22/07/1946).

## **B. Les indicateurs du bien-être au travail**

« 32 % des salariés français considèrent avoir une bonne qualité de vie au travail. »<sup>31</sup>

« 75 % des actifs français se disent heureux dans leur travail. »<sup>32</sup>

« 30 % des personnes interrogées ressentent souvent des douleurs physiques à cause de leur travail et 7 % en ressentent tout le temps » tout en se déclarant à « 76,3 % heureux au travail »<sup>33</sup>

« En 2017, l'IBET basé sur les statistiques 2015 stagne à 0,75. Par convention de qualité, le Bien Être au Travail, révélateur de l'Engagement, se situe dans une zone de bonnes pratiques ayant un IBET® > 0,85 »<sup>34</sup>

De quelle réalité ces chiffres se font-ils l'écho ? Quelle traduction donnent-ils de la vie des salariés dans l'entreprise ? Par sa complexité, évaluer le bien-être au travail fait figure de gageure.

Les auteurs de la fabrique Spinoza, groupe de réflexion multidisciplinaire sur le bien-être, distinguent pas moins de 11 baromètres donnant des indications sur le bien-être au travail<sup>35</sup>. Ils les ont classés en 4 grandes familles d'outils de mesure qui trouvent leur origine dans différents champs des sciences sociales : Santé au travail (Etude de l'absentéisme, de la maladie...), Audit social (Examen du climat social), Sociologie du bien-être ou psychologie positive (Etude de l'individu dans sa globalité) et Sociologie des organisations<sup>36</sup>. L'analyse des caractéristiques de ces 11 baromètres, de la diversité des champs concernés, des critères retenus sans parler des biais idéologiques et méthodologiques, nous montre qu'à moins de mener des explorations croisées approfondies, les outils de mesure du bien-être au travail ne peuvent nous apporter que des indications parcellaires et subjectives. Ils ont tous leur utilité et, en fonction des choix opérés par les chefs d'entreprise, permettent de mieux connaître la performance, la pertinence des méthodes mises en place ainsi que le ressenti, voire l'état, des salariés. Ces indicateurs permettent également, à condition de veiller à maintenir un cadre de référence strict, de constater des évolutions et l'influence de certains paramètres.

Au-delà du diagnostic, ces outils apportent également des informations pouvant nourrir la stratégie qui sera mise en place par les entreprises. Certains d'entre eux délivrent des informations personnelles sur l'état d'esprit des collaborateurs. Manipulés avec confidentialité, ils peuvent être de bons indicateurs pour lutter contre les risques psycho-sociaux (RPS).

## **C. Favoriser le bien-être au travail**

Décrire les conditions à réunir pour assurer le bien-être en entreprise est sans doute présomptueux tant les facteurs individuels et subjectifs sont puissants. « *Tous les aspects du travail sont ambivalents. (...) Une même condition de travail pourra être ainsi jugée très négativement par certains, quand d'autres lui trouveront un sens positif. (...) Les mêmes conditions de travail sont vécues par certains comme sources de plaisir alors qu'elles sont insoutenables pour d'autres* »<sup>37</sup>, expliquent Christian Baudelot et Michel Gollac, analysant une enquête réalisée en collaboration avec l'INSEE auprès de 6 000 personnes. Ils soulignent également la difficulté de prendre en compte, dans ce type d'enquête,

<sup>31</sup> « *Comprendre et améliorer le bien-être au travail* », Baromètre Edenred-Ipsos, avril 2016.

<sup>32</sup> « *Les Français et le bonheur au travail* », sondage Ifop pour le Pèlerin, avril 2016.

<sup>33</sup> « *Parlons travail* », sondage effectué par le syndicat CFDT, septembre 2016.

<sup>34</sup> « *La mauvaise organisation du travail est la première cause de dégradation de la compétitivité des entreprises* », communiqué de presse du Groupe APICIL et du Cabinet Mozart Consulting, 11 juillet 2017.

<sup>35</sup> Fabrique Spinoza, « *Guide pratique des outils de mesure du bien-être au travail* », novembre 2013 – consultable sur [www.fabriquespinoza.fr](http://www.fabriquespinoza.fr)

<sup>36</sup> Un tableau récapitulatif de l'analyse de la Fabrique Spinoza se trouve en page IX des annexes.

<sup>37</sup> BAUDELLOT Christian et GOLLAC Michel, « *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France* », Paris, Fayard, 2003, p 78.

le biais causé par les différences d'appréciation des personnes interrogées en fonction de leur statut social.

Le sujet est porteur, les articles et les baromètres se multiplient vantant les mérites des entreprises qui arrivent à rendre leurs salariés heureux. Droit à la déconnexion, mise en œuvre du télétravail volontaire, cours de yoga ou de méditation... Tenter de définir les mesures qui peuvent assurer, ou pour le moins favoriser, le bien-être au travail en entreprise, lister les points de vigilance, les interactions sur lesquels les managers doivent porter leur attention semblent une base utile, voire indispensable.

L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) a estimé à 6, le nombre de dimensions individuelles déterminantes pour la qualité de vie au travail :

Organisation du travail	Contenu du travail	Environnement physique du travail
Relations sociales et professionnelles	Réalisation et développement professionnels	Conciliation entre vie au travail et vie hors travail

La fabrique Spinoza propose une grille de « 12 dimensions constitutives du bien-être au travail ». Ses chercheurs ont adapté et complété la grille du « vivre mieux » établie en 2011 par l'OCDE<sup>38</sup> afin d'élargir sa pertinence au monde du travail<sup>39</sup>.

Cadre de travail	Ethique et valeurs	Gouvernance
Relation au temps	Management	Relations sociales
Mode d'organisation du travail	Relations à la vie privée	Nature du travail
Rémunération et avantages	Formations et perspectives	Sécurité de l'emploi

Pour les auteurs de la fabrique Spinoza, ces 12 dimensions constituent des « briques qui permettent de bâtir le bien-être au travail » mais il convient d'y rajouter 3 facettes :

- Bien-être ressenti ou encore émotionnel traduisant la prépondérance des affects positifs sur les affects négatifs
- Bien-être évaluatif, cognitif traduit par l'état de satisfaction par rapport à des objectifs établis
- Bien-être eudémonique, aspirationnel comme l'appréciation positive de la valeur travail dans sa capacité d'accomplissement.

Ces différents indicateurs ont trouvé écho dans un cadre institutionnel. En février 2010, un rapport, « 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail », était établi à la demande du Premier ministre. L'une de auteures n'est autre que Muriel Penicaud, aujourd'hui Ministre du Travail. Les conclusions rendues font suite à des auditions de différents acteurs du monde de l'entreprise, des partenaires sociaux et de spécialistes du sujet. Parmi celles-ci, nous retiendrons en priorité les recommandations concrètes suivantes :

- L'implication nécessaire de la direction générale et la nécessité d'**intégrer la santé des salariés dans l'évaluation de la performance** influençant la part variable des managers
- Affirmer une **culture d'entreprise soucieuse de la santé** des salariés
- **Valoriser le rôle du collectif** dans l'évaluation de la performance
- **Réinvestir le management de proximité** afin de garantir notamment une relation de proximité entre le salarié et son manager

<sup>38</sup> OCDE, « Comment va la vie ? Mesurer le bien-être », 12 octobre 2011.

<sup>39</sup> Fabrique Spinoza, « Les 12 dimensions du bien-être au travail », novembre 2014, [www.fabriquespinoza.fr](http://www.fabriquespinoza.fr)

- Accroître l'**autonomie** dans le travail, faciliter la **discussion collective** sur les pratiques professionnelles
- Acquérir une culture de la mesure, de l'**évaluation continue** des conditions de santé et de sécurité au travail en tant que condition de développement du bien-être en entreprise
- Mesurer l'impact et la **faisabilité humaine du changement** dans tout projet de réorganisation
- Englober la réflexion sur les risques psychosociaux à l'**environnement de l'entreprise**, notamment ses fournisseurs
- Redonner de la **place à l'écoute** sur les lieux de travail.

Au-delà de la mise en place d'un contexte favorable à la garantie du bien-être au travail, les chercheurs de l'INRS nourrissent notre réflexion sur l'approche organisationnelle à adopter qui tranche avec les prises de décision pyramidales traditionnelles : « *L'approche "bien-être" donne au salarié un rôle d'acteur de première ligne. (...) Son intervention est ensuite indispensable pour activer les leviers d'action que l'approche situe d'abord dans les collectifs de travail qui lui sont proches avant de les envisager à des niveaux plus globaux. Cela s'apparente à un principe de subsidiarité – la responsabilité d'une action est allouée à la plus petite entité capable de résoudre le problème d'elle-même (...), partant de l'idée que les entités de bas niveau sont, par définition, plus à même de comprendre et de traiter la complexité des situations auxquelles elles sont confrontées – qui tranche avec des canevas d'intervention descendants, accordant la primauté de l'action aux directions centrales.*<sup>40</sup> »

Ces différents apports nous conduisent à proposer le cadre suivant afin d'analyser les conditions de mise en place du bien-être au travail dans les Scop. La première que nous mentionnons n'est pas clairement exprimée en ces termes dans les grilles d'analyse que nous venons de développer mais la notion de vision, de projet d'entreprise, nous semble sous-jacente et essentielle à la bonne participation d'un salarié au sein de son entreprise et donc, de son bien-être :

1. **Connaître le projet, la vision** : Un collaborateur doit connaître le projet de son entreprise, comprendre les choix stratégiques qui sont opérés. Il perçoit mieux comment ses actions s'inscrivent dans les décisions, l'histoire de l'entreprise et la trajectoire de celle-ci. Ce point contribuera en grande partie à donner du sens à son travail.
2. **Partager les valeurs** : Un collaborateur doit, non seulement, connaître les valeurs profondes, l'éthique, de l'entreprise dans laquelle il travaille, il doit surtout y adhérer. Il ne peut pas y avoir d'écarts fondamentaux entre ses valeurs propres et celles de son employeur. De plus, pour avoir du sens, ces valeurs doivent être régulièrement validées, modifiées si besoin, priorisées par un processus interne impliquant les salariés.
3. **Disposer de bonnes conditions de travail** : Cela paraît une évidence mais il est nécessaire de rappeler ici qu'un collaborateur ne peut pas être dans une situation de bien-être si son employeur ne respecte pas les bases du droit, son contrat de travail, la réglementation en matière de sécurité et de respect de la santé et, bien au-delà, si l'environnement de travail ne permet pas aux salariés de travailler dans les meilleures conditions possibles compte-tenu des contraintes de l'activité : niveau sonore, température, mobilier et équipement adaptés, lieux de repos permettant de véritables pauses, optimisation de l'organisation spatio-temporelle, compatibilité avec sa vie personnelle... ainsi que les facteurs externes influençant ses conditions de travail comme l'accès aux transports, aux loisirs... Ne pas être dans une situation de précarité par rapport à son emploi participe également de cette thématique.
4. **Etre acteur au sein de son entreprise** : Quel que soit son métier, son niveau hiérarchique, un collaborateur doit pouvoir jouer son rôle pleinement dans le fonctionnement de l'entreprise.

<sup>40</sup> GROSJEAN Vincent, FORMET Nadja, ALTHAUS Virginie, KOP Jean-Luc, BRANGIER Eric, « *Recherche et développement conceptuels autour du bien-être au travail : entre mesure et action* », *Références en santé au travail*, n°139, Septembre 2014, pp 29-39.

L'organisation doit lui permettre de faire remonter toutes les informations utiles à l'accomplissement de ses missions et donc, du projet de l'entreprise. Ce type de fonctionnement est souvent générateur d'innovations. Un collaborateur doit également pouvoir participer aux décisions le concernant, disposer d'autonomie dans son organisation et l'exécution de ses missions. Le droit à l'erreur doit donc pouvoir être reconnu en parallèle. Le degré d'autonomie individuel questionne le mode de gouvernance de l'entreprise qui devra définir aussi les modes de régulation.

5. **Se sentir membre du réseau social interne** : Un collaborateur doit pouvoir compter sur le soutien, l'entourage de ses pairs et de sa hiérarchie<sup>41</sup>, d'un soutien technique comme d'un accompagnement social. Le fonctionnement de ce réseau, de l'équipe par objectifs collectifs apporte un climat de respect, d'écoute et de reconnaissance du travail de chacun.
6. **Avancer professionnellement et personnellement** : Un collaborateur doit occuper des fonctions correspondant à son niveau de compétences et à ses aspirations<sup>42</sup>. Cela implique, de la part de l'entreprise, qu'elle connaisse et gère les talents de ses salariés, pratique la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) avec acuité et dispose de politiques de formation, pas uniquement technique, et de mobilité adaptées... Celles-ci permettront aux collaborateurs d'envisager des évolutions professionnelles et personnelles.  
Le contexte professionnel doit également favoriser, ou au moins, ne pas entraver le développement personnel des individus. Viser le développement des savoir-être autant que des savoir-faire.
7. **Percevoir une rémunération juste et équitable** : Cette condition de bien-être est extrêmement subjective car elle dépend de la perception du salarié. Celui-ci doit estimer que sa rémunération correspond à son niveau de qualification, son engagement. Il ne doit pas se sentir lésé ni par rapport à ses collègues de travail ni par rapport aux salaires pratiqués dans des entreprises du même secteur. De même, en fonction de son niveau de rémunération, l'évolution de celle-ci sera différemment appréciée.

Ces conditions de bien-être rejoignent également les besoins exprimés par les chercheurs qui se sont penchés sur les leviers de motivation. Pour le psychologue Abraham Maslow, l'homme cherche d'abord à combler ses besoins physiologiques et de sécurité puis de vie sociale avant la reconnaissance et l'accomplissement. Des items que l'on retrouve dans les travaux d'autres psychologues américains, comme Clayton Alderfer. Ce dernier préfère parler, sans hiérarchisation, d'un comblement de besoins d'existence (pour les besoins physiologiques), de sociabilité et de développement. Travailler au bien-être de ses collaborateurs serait donc combler leurs besoins individuels, nourrir leur motivation et donc, par ricochet, contribuer à la performance de l'entreprise.

La réalisation des conditions de bien-être repose aussi sur un processus de communication interne parfaitement maîtrisé afin qu'il implique l'ensemble des acteurs de l'entreprise à tous niveaux hiérarchiques et toutes situations géographiques. Le dispositif doit également permettre à tous les salariés de connaître la bonne marche de l'entreprise, ses objectifs afin de pouvoir prendre, en autonomie, la meilleure décision possible.

---

<sup>41</sup> Cet item prend en compte les travaux du sociologue américain, Robert Karasek, qui a mis au point un outil de mesure du stress au travail. Pour lui, le manque de soutien de ses collègues et de sa hiérarchie est un facteur aggravant une situation de stress, provoquée par une faible latitude décisionnelle et une charge importante de travail.

<sup>42</sup> Les chercheurs de la Fabrique Spinoza rapprochent cette condition de la notion de « flow », ou « expérience optimale », définie par le psychologue Mihaly Csikszentmihalyi comme un moment d'équilibre, entre ses compétences personnelles et ce que demande la tâche à accomplir. Cette « expérience optimale » apporte une meilleure performance, de la créativité, du développement de ses capacités, de l'estime de soi et de la réduction du stress.

Se préoccuper du bien-être au travail nécessite donc un diagnostic individuel et collectif des individus, une observation des pratiques et des interactions au sein de l'entreprise, une analyse des conditions de travail au sens le plus large et de leur cohabitation possible avec les aspirations de chaque membre de la communauté. Cette démarche réinterroge également la façon dont est prise en compte la parole, l'expérience de chacun, ou de chaque groupe, dans les processus de mise en œuvre. L'observation de ces différents indicateurs nous fait mesurer la complexité et l'ampleur, pour un chef d'entreprise, de mettre en place toutes les conditions favorisant le bien-être au travail. Au-delà des mesures gadget dont la littérature abonde, du baby-foot à la nomination cosmétique d'un(e) Chief Happiness Officer en passant par des séances de massage, il s'agit bien de mettre en place des politiques de fond qui prennent en compte l'ensemble des pratiques de l'entreprise, impliquent toute la chaîne managériale ainsi que la perception subjective et individualisée des salariés. Avant toute chose, devant l'ampleur de la tâche, il peut s'agir, au début, d'amorcer une dynamique vertueuse en ouvrant des espaces de paroles, ou d'échanges, permettant à un salarié de communiquer son bien-être et le faire ainsi rejaillir sur ses collègues.



## **Partie 2**

### **Bien-être au travail au sein des Scop : Leurre ou réalité ?**



## 2. Le bien-être au travail au sein des Scop : leurre ou réalité ?

### 2.1. Les Scop : Un mode d'organisation pouvant favoriser le bien-être au travail

Nous ne disposons pas d'indicateurs chiffrés, d'enquête menée à grande échelle permettant de comparer, par secteur et par taille, les Scop aux autres entreprises. Absentéisme, turn-over, démissions semblent peu nombreux mais ces affirmations reposent essentiellement sur les témoignages de leur gérant et non sur des statistiques menées à grande échelle. « *Au niveau des conditions de travail, il n'existe pas à l'heure actuelle de données globales permettant de comparer l'accidentologie ou des maladies professionnelles dans les Scop, constate l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT). Des études qualitatives soulignent néanmoins l'existence de conditions de réalisation du travail plus favorables dans les Scop en raison principalement de la plus grande participation des salariés dans leur définition. (...) En matière de risques psychosociaux, on note une volonté des Scop d'agir sur la question en travaillant davantage au niveau collectif que sur les individus.* »<sup>43</sup> La chercheuse Annick Lainé<sup>44</sup> estime que pour analyser ce type de risques au sein des Scop, il faut examiner également des indicateurs spécifiques comme le taux de présence des sociétaires aux conseils d'administration, le nombre de propositions faites par les coopérateurs lors des assemblées générales. On pourrait y ajouter les délais des salariés pour devenir sociétaires par rapport aux délais fixés par les statuts ou encore l'implication dans les groupes de travail internes...

#### **A. Des salariés impliqués et décideurs au sein dans la gouvernance**

« *1 associé = 1 voix* », chaque salarié/associé dispose d'une voix lors de l'assemblée générale. Par contre, « *si tous les salariés ne sont pas associés, tous ont vocation à le devenir* », précise la Confédération générale des Scop. Comme nous l'avons vu, les statuts de chaque Scop définissent les conditions dans lesquelles un salarié peut, ou doit, devenir associé. Délai, caractère obligatoire ou non, mode d'apport du capital sont laissés à l'appréciation de chaque Scop et entraînent donc une disparité d'une Scop à l'autre. Par contre, hormis dans le cas de Scop créées à partir d'une entreprise en difficulté économique où il peut être demandé aux nouveaux associés de participer financièrement à la sauvegarde de l'entreprise, l'apport financier ne semble jamais être un obstacle pour devenir associé. Les sommes engagées par les salariés sont la plupart du temps progressives, prélevées sur la participation ou sur le salaire proportionnellement à celui-ci.

Dans les faits, tous les salariés ne sont pas associés. Des disparités peuvent donc apparaître entre les salariés/associés et les salariés/non associés. D'après nos différentes sources, la Confédération et les observations de l'Equipe Projet Scop, le taux d'actionnariat chez les salariés serait de l'ordre de 60 à 80 %. De plus, le délai d'accès au sociétariat peut également entraîner des inégalités entre les collaborateurs. Un salarié, qui doit attendre 5 ans avant de devenir associé, pourrait se sentir en marge par rapport à l'organisation de l'entreprise. La révision coopérative veille cependant à ce que le

---

<sup>43</sup> ANACT, « *SCOP, Quel impact du fonctionnement démocratique sur les conditions de travail ?* », Relations sociales, 6 mai 2014.

<sup>44</sup> Entretien réalisé en mai 2017, à consulter dans les annexes en page XXI.

principe démocratique des Scop soit respecté quels que soient les délais et les conditions prévus dans les statuts. Certaines Scop accueillent également, lors de leurs assemblées générales, les associés non-salariés. Bien que n'ayant pas le droit de vote, ils sont ainsi inclus à la vie de l'entreprise. « *Le taux de sociétariat a toujours un impact positif*, souligne une étude de l'Equipe Projet Scop. *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.*<sup>45</sup> »

Comme nous l'avons vu également, les relations entre la gouvernance et le gouvernement ne sont pas toujours identiques d'une Scop à l'autre mais la liberté de parole et d'agir semble, être respectée sans pour autant être de l'ordre du forum permanent. Dans leur majorité, les Scop institutionnalisent ces moments d'échange. « *Un enseignement majeur de notre étude de terrain est de montrer que la démocratie d'entreprise sous sa forme autogestionnaire ne concerne, et ne peut concerner, qu'une partie des Scop, les autres faisant vivre cette dimension démocratique sous d'autres formes* », analysent les chercheurs grenoblois<sup>46</sup>. La présence des salariés au cœur de la gouvernance de l'entreprise implique forcément la création d'espaces de dialogue au sein de celle-ci. Même si une seule assemblée générale annuelle est obligatoire, il est fréquent que d'autres soient organisées afin de débattre de décisions importantes pour l'entreprise. Plusieurs gérants nous ont également confié : « *Nous sommes en place par la volonté des salariés, notre mandat peut être remise en cause à chaque assemblée générale. Nous avons tout intérêt à rester à l'écoute des personnes avec qui nous travaillons.* »

Les observations effectuées par l'équipe Projet Scop sont autant de signes de la vie démocratique, du partage de la gouvernance au sein de ces entreprises : « *la création d'espaces de participation, la circulation d'informations transparentes, les exigences de justification demandées par les salariés aux dirigeants, des pratiques orientées par les valeurs coopératives comme le maintien de l'emploi, le faible écart entre les salaires...*<sup>47</sup> »

## **B. Un mode de management souple et participatif**

Un ouvrier, membre du conseil d'administration, alors que son contre-maître n'y siège pas.  
Des salariés qui décident ensemble d'un investissement ou d'une embauche.

Ces situations n'ont rien d'extraordinaire dans la vie d'une Scop. Les salariés associés se partagent la gouvernance de l'entreprise et le mode de management, avec diversité comme nous l'avons observé dans la première partie. « *Dans notre enquête de terrain, et nous ne sommes pas les seuls à l'avoir constaté, nous avons souvent observé un fonctionnement qui met de côté les relations hiérarchiques, qui accorde beaucoup d'autonomie aux salariés, qui crée des espaces de participation aux décisions managériales... Quelle que soit la configuration, qui pourrait avoir une importance primordiale dans d'autres types d'entreprises, la liberté d'agir des salariés reste assez importante* », analysent les chercheurs de l'équipe Projet Scop<sup>48</sup>.

---

<sup>45</sup> CHARMETTANT Hervé, JUBAN Jean-Yves, MAGNE Nathalie, RENOU Yvan, VALLET Guillaume, « *La qualité des relations sociales au sein des SCOP : premiers enseignements d'une enquête en Rhône-Alpes* », Equipe Projet Scop, 2013, page 59.

<sup>46</sup> CHARMETTANT Hervé, BOISSIN Olivier, JUBAN Jean-Yves, MAGNE Nathalie, RENOU Yvan, « *Les Scop : Quels modèles d'entreprises ? des entreprises modèles ?* », Equipe Projet Scop, 2015, page 33.

<sup>47</sup> Ibidem page 36.

<sup>48</sup> Ibidem, page 28.

Par exemple, chez Acome, pourtant l'une des plus importantes Scop de France, les salariés affirment « Une Scop est un écosystème qui facilite le fonctionnement coopératif. (...) Les cadres s'y inscrivent largement et prennent le temps d'expliquer leurs projets aux associés, qui ont besoin d'en comprendre les enjeux pour adhérer aux nouveaux plans. Cette démarche participative peut paraître fastidieuse mais c'est elle qui permet l'adhésion de tous. En réalité, devoir convaincre autant ses salariés associés que ses clients est motivant. Et le facteur humain n'est pas une variable d'ajustement.<sup>49</sup> » A une toute autre échelle, au sein de Catalane Performance, organisme de conseils et de formation, sa gérante, Andréa Diaz Gonzalez, nous confirme une façon similaire de fonctionner entre les 4 associées salariées : « Quand nous avons un nouveau projet, nous nous posons ensemble les questions suivantes : En avons-nous envie ? Ce projet correspond-il à nos valeurs ? Est-ce qu'un membre de l'équipe souhaite suivre ce projet ? Si cela ne motive personne, nous n'y allons pas. (...) La force du collectif est primordiale. Le statut de Scop ne garantit rien à 100 % mais c'est notre ADN et cela constitue un garde-fou. »

L'équipe projet Scop explique la souplesse dans le management par la « gouvernamentalité » dont font preuve les coopérateurs. Celle-ci se rajoute aux notions de « gouvernance » et de « gouvernement » que nous avons décrits plus haut. Il en emprunte la définition au philosophe Michel Foucault : « La gouvernamentalité, c'est le gouvernement de soi par soi dans son articulation dans les rapports à autrui ». « On pourrait parler de " non management " à son propos, expliquent les universitaires, pour dire qu'il s'agit de l'intériorisation par les salariés des ordres et des règles auxquels ils doivent se soumettre, sachant qu'ils les interprètent, jugent de leur légitimité et restent, au bout du compte, libres de leurs actions. (...) Il existe un niveau informel de pouvoirs qui compte tout autant que les niveaux formels. (...) On doit donc aller au-delà de la description des pouvoirs exercés par les dirigeants pour comprendre le fonctionnement interne de l'entreprise<sup>50</sup> ». Pour ces chercheurs, on ne peut étudier les Scop sans prendre en compte « la forme de gouvernamentalité particulière en leur sein, alors que ce domaine informel des pouvoirs et contre-pouvoirs, par sa nature même, ne dépend pas a priori du statut. Toutefois, il ressort de nos observations que des formes de contrôle social puissant y sont présentes, prenant souvent d'ailleurs la modalité de l'autocontrôle ». C'est ce qui explique, pour eux, que les Scop, dans leur ensemble n'aient pas besoin de mettre en place des outils de contrôle du temps de travail ou de production individuels.

## **C. De bonnes conditions de travail**

Comme nous l'avons évoqué auparavant, nous ne disposons pas d'études complètes qualitatives qui nous permettent d'affirmer que les conditions de travail matérielles sont meilleures en Scop que dans les autres entreprises. Par contre, le cadre démocratique, la part prise par les salariés associés dans les décisions au plus haut niveau favorisent une optimisation des conditions de travail. La lecture de nombreux témoignages nous le confirme. « L'ensemble des salariés ont participé à la définition de leur nouveau cadre de travail lors de notre déménagement », expliquait la DRH du groupe Chèque déjeuner lors d'un colloque sur la qualité de vie dans les Scop, en 2013. Cet exemple n'est pas isolé, dans de nombreuses Scop, l'habitude de travailler en commission sur des thématiques précises pouvant toucher à l'organisation du travail, la sécurité... est acquise. Chez Avizeo, par exemple, les salariés ont

---

<sup>49</sup> KERFOUN François et PORTA Michel, « Le bonheur est dans la Scop ! Un patrimoine d'expériences pour demain », Les petits matins, Paris, 2016, page 125.

<sup>50</sup> CHARMETTANT Hervé, BOISSIN Olivier, JUBAN Jean-Yves, MAGNE Nathalie, RENOU Yvan, « Les Scop : Quels modèles d'entreprises ? des entreprises modèles ? Rapport final d'études sur les relations sociales au sein des Scop. Les enseignements d'une enquête de terrain en Rhône-Alpes », Equipe Projet Scop, page 26.

amendé puis adopté ensemble la « *Charte des bonnes relations au travail* », qui reprend quelques recommandations en matière de télétravail, frais professionnels..., préparée en amont par deux salariés.

### **La place du dialogue social**

En Scop, comme dans toutes les autres entreprises, les instances représentatives du personnel travaillent également sur ces questions. Même si le dialogue syndical a parfois du mal à trouver sa place dans une entreprise où les salariés, parfois délégués syndicaux, occupent des places dans les commissions ou conseils d'administration dirigeants, les instances prévues par la loi se réunissent et font partie du dialogue existant dans l'entreprise. « *D'une Scop à l'autre, la qualité et la réalité du dialogue social peuvent être néanmoins très différentes* », analyse Anne-Cécile Geoffroy, suite à une enquête sur cette thématique<sup>51</sup>. « *Le syndicat veille à ce qu'il n'y ait pas trop de disparités dans les conditions de travail et ce qui a été décidé* » témoigne Christophe Barbier, ancien syndicaliste CGT, devenu Président de la Scop « *Fabrique du Sud/La belle Aude* » à la suite d'une longue lutte pour reprendre l'usine abandonnée par le groupe Pilpa, « *car parfois, on est concentré sur les chiffres, les résultats et on en oublie l'essentiel. C'est bien que les délégués nous rappellent à l'ordre.* »

### **Respecter l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée**

82 % des salariés considèrent l'articulation famille-travail comme une préoccupation centrale à leur vie et 72 % des dirigeants estiment qu'agir en faveur d'une meilleure articulation famille-travail fait partie du rôle de l'entreprise<sup>52</sup>. C'est une réalité vécue au sein des Scop où les temps partiels choisis, le télétravail et la flexibilité des horaires semblent assez courant. « *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*, expliquent les chercheurs de l'université de Grenoble. *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 ("Le temps partiel c'est le choix de chacun, même si cela pose des problèmes d'organisation", témoigne-t-on dans une Scop). Dans une autre Scop, les salariés ont décidé d'être à 80 % pour avoir 9-10 semaines de vacances par an.*<sup>53</sup> » Les salariés d'Avizeo ont, par exemple, débattu, entre eux des modalités d'application du droit à la déconnexion<sup>54</sup>, statuant sur la notion d'urgence et l'attitude à adopter vis-à-vis des clients.

Ce souci d'articulation aigu de la vie professionnelle et de la vie privée est d'autant plus important pour une entreprise voulant attirer, conserver, et assurer le bien-être, des talents de la génération Y. Pour eux, l'importance du respect de la vie privée va de pair avec un management plus flexible. « *Pour les jeunes collaborateurs de la génération Y, on peut imaginer que la dimension de liberté dans l'organisation du travail est essentielle. (...) Cette attente de flexibilité au travail est également à mettre en relation avec leur volonté d'équilibrer vie privée et vie professionnelle. L'idée est en gros : "j'aime mon travail mais j'ai une vie en dehors et j'attends de mon employeur qu'il l'accepte." Lorsque l'entreprise fait l'effort de s'intéresser à la vie du collaborateur, elle y gagne car le collaborateur aura tendance à être plus impliqué dans son travail. Même en période de crise, les jeunes générations se*

<sup>51</sup> GEOFFROY Anne-Cécile, *La cogestion en SCOP*, *Liaisons sociales magazine*, n°150, mars 2014, pp 26-27.

<sup>52</sup> Etude « *Famille et Entreprise* », réalisée par Viavoice pour La Maison Bleue et Le Figaro Economie, Août 2016.

<sup>53</sup> CHARMETTANT Hervé, JUBAN Jean-Yves, MAGNE Nathalie, RENOY Yvan, VALLET Guillaume, « *La qualité des relations sociales au sein des SCOP : premiers enseignements d'une enquête en Rhône-Alpes* », Equipe Projet Scop, 2013, page 19.

<sup>54</sup> Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016, relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, dite « *Loi travail* », article 55.

montrent soucieuses de réussir sur les deux tableaux. », explique Julien Pouget, consultant spécialiste de la génération Y<sup>55</sup>.

## **D. Des conditions de rémunération plus équitables**

Toutes les études le montrent les écarts de salaire, entre les collaborateurs les mieux payés et ceux qui perçoivent les salaires les plus bas, sont moins élevés que dans une entreprise traditionnelle où les écarts sont très divers, de 1 à 20 dans les entreprises publiques, de 1 à 264, voire même plus dans les multinationales. Cet écart serait de 1 à 3 en Scop. Dans sa thèse, Nathalie Magne attribue cette différence à 3 raisons : la prise de décision concernant les salaires effectuée de manière démocratique à la majorité absolue induit une échelle de salaire plus faible, une plus grande homogénéité des salariés et des motivations différentes des cadres qui privilégient les valeurs de l'entreprise, les conditions de travail à une rémunération importante<sup>56</sup>.

Certaines Scop font même le choix de verser un salaire identique à tout le monde. « *Nous touchons tous un salaire fixe de 1 900 € par mois* », explique Pierre Cros, informaticien chez Entr'ouvert. « *70 % des bénéfiques sont reversés aux salariés et 30 % sont réinjectés dans l'entreprise.* » Il concède toutefois que, même s'il y a des différences d'ancienneté et de compétences entre les 10 coopérateurs, ils sont tous informaticiens. « *Régulièrement, nous nous reposons la question de la productivité de chacun mais notre modèle est basé sur la régulation, un fonctionnement entre personnes bienveillantes et l'investissement de tous. Chacun apporte sa valeur ajoutée quelle que soit sa qualification.* » Pierre Cros se dit que le système aurait peut-être des limites si, un jour, la Scop embauchait un homme de ménage mais, précise-t-il, « *Nous avons fait le choix de nous répartir toutes les fonctions support comme la facturation, le démarchage, les relances et, aussi, le ménage.* »

Le salaire d'un coopérateur, sauf en cas de déficit, est toujours complété par une participation aux bénéfiques de l'entreprise. La ristourne, ou « part travail », est un des principes coopératifs de base. Elle représente la part des « excédents nets de gestion », ou bénéfiques, distribuée aux salariés, le plus souvent suite à un accord de participation. Cette part n'est jamais inférieure à 25 % des bénéfiques. Les salariés associés peuvent également, suite à une décision prise en assemblée générale, percevoir des dividendes mais leur total doit toujours être inférieur au montant consacré à la part travail.

Dans toutes les Scop, le salarié, s'il est associé, n'est pas complètement passif par rapport à sa rémunération. Il vote les clefs de répartition et donc, la part de l'excédent net de gestion consacrés à l'intéressement, lors de l'assemblée générale. Dans certaines Scop, les salaires, les augmentations sont également décidées en commun ainsi que l'affectation éventuelle de budgets supplémentaires, comme le soulignent François Kerfoun et Michel Porta : « *Fidèles à des traditions remontants aux origines du Mouvement Scop, la plupart des coopératives assurent également une répartition non salariale de la richesse produite prévoyant des budgets sociaux appréciables* <sup>57</sup> ».

---

<sup>55</sup> Julien Pouget est notamment l'auteur de « *Intégrer et manager la génération Y* », paru aux éditions Vuibert en 2010.

<sup>56</sup> MAGNE Nathalie, « *Quelle égalité dans les Scop ? Analyse quantitative et qualitative de la distribution des salaires et de la flexibilité de l'emploi* », thèse de doctorat de sciences économiques, Université Lyon 2, décembre 2016, page 18.

<sup>57</sup> KERFOURN François et PORTA Michel, « *Le bonheur est dans la SCOP ! Un patrimoine d'expériences pour demain* », Paris, Les petits matins, 2016, page 15.

## **E. La Scop, un ascenseur social qui fonctionne encore**

Progresser, évoluer, acquérir de nouvelles compétences fait partie des conditions de bien-être d'un salarié. Les Scop sont totalement inscrites dans cette dynamique, fières de l'un de leur principe de base : « L'éducation, la formation et l'information ». Le mouvement estime, en effet, qu'il doit fournir aux salariés, associés ou futurs associés, toutes les capacités pour pouvoir voter en conscience lors des assemblées générales et être en capacité d'être partie prenante dans la direction de l'entreprise.

De plus, de nombreux témoignages attestent de la possibilité qu'offrent les Scop de connaître une ascension professionnelle que n'aurait sans doute pas permis un autre cadre de travail. Jacques Landriot, nouveau Président de la confédération générale des Scop, en est un exemple. Embauché en tant qu'attaché commercial au sein de la Scop « chèque déjeuner » en 1975, il n'avait jamais imaginé diriger l'entreprise moins de 20 ans plus tard « *Cela n'aurait pas été possible dans un grand groupe* », témoigne-t-il.

Il n'est pas rare, dans le cas de transformation d'entreprises en difficulté, que les cadres quittent le navire laissant l'encadrement intermédiaire ou les ouvriers prendre en main les destinées de la nouvelle coopérative. Les délégués et consultants des unions régionales des Scop jouent alors un rôle primordial et accompagner ces salariés. De nombreuses formations proposées sont même gratuites pour les collaborateurs des Scop nouvellement créées. Cet intérêt pour la formation s'est traduit dans des Scop importantes, comme Acome et UTB, par le développement d'une école interne. « *Elles facilitent ainsi l'intégration des nouveaux venus aux niveaux de professionnalisation requis par la concurrence et s'efforcent d'accompagner l'acquisition collégiale des métiers du futur.* »<sup>58</sup>

De plus, dans l'esprit coopératif, tous les associés doivent disposer des informations et des connaissances nécessaires pour participer, en conscience, aux différents votes. Des formations permettent de familiariser les associés à la lecture d'un bilan, au cadre et contraintes juridiques... Le fonctionnement en Scop oblige chacun à sortir de ses missions traditionnelles et à acquérir les savoirs, savoir-faire et les savoir-être nécessaires pour être un membre actif de la Scop, siéger dans des commissions, s'exprimer lors des assemblées générales ou même, dans les petites entreprises, prendre en charge certaines fonctions support. « *Dans les coopératives, la formation est un devoir qui répond à deux principes : la démocratie participative et l'éducation des membres. (...) Les membres de la coopérative sont à la coopérative ce que la stratégie est à l'entreprise capitaliste classique,* affirment Nacer-Eddine Sadi et Françoise Moulin. (...) *Le système de coopération est une forme de promotion de la diversité des modèles d'ascension et de réussites sociales.* »<sup>59</sup> Une affirmation qui rejoint celle de l'ancien Directeur général de l'Organisation internationale du travail, qui parlait des coopératives en ces termes : « *Parce qu'elles sont des organisations démocratiques, parce qu'elles sont fidèles à leurs valeurs et parce qu'elles sont ancrées dans la population, les coopératives favorisent l'inclusion sociale. (...) (De multiples personnes nldr) ont trouvé dans le travail coopératif et l'entreprise coopérative des possibilités de participer à la vies sociale et économique et de progresser.* »<sup>60</sup> Les propos de Juan Somavia dépassent largement le cadre des Scop françaises mais il en traduit l'esprit qui domine dans un grand nombre d'entre elles.

---

<sup>58</sup> Ibidem page 16.

<sup>59</sup> « *La gouvernance des entreprises coopératives* » in JOANNIDES Vassili et JAUMIER Stéphane, « *L'entreprise coopérative* », Paris, Ellipses, coll. Actu'Gestion, 2014, page 168.

<sup>60</sup> SOMAVIA Juan, « *Les entreprises coopératives construisent un monde meilleur* », message prononcé à l'occasion de la journée internationale des coopératives et de l'année internationale des coopératives des Nations Unies, le 7 juillet 2012.



## 2.2. Les Scop : Un mode d'organisation nocif pour le bien-être au travail

Les Scop, malgré leur diversité, reposent sur des principes, des statuts qui sont plutôt favorables au développement du bien-être des salariés. Des études d'universitaires, des témoignages nous laissent penser que les Scop, par leur fonctionnement ou leur nature, pourraient amener également des situations de stress ou de déséquilibre, néfastes au bien-être des salariés. Il nous a paru important de les identifier afin de pouvoir prévenir les éventuels dysfonctionnements et connaître les points de vigilance.

### A. Une inégale expression démocratique

Nous l'avons longuement développé, l'expression démocratique, la place des salariés au sein de l'assemblée générale est un des piliers du fonctionnement des Scop. Il convient cependant de s'attarder sur les éléments pouvant remettre en cause la place de certains salariés au sein de ce système.

#### **Scop : salariés/associés**

- Les salariés sont associés majoritaires et détiennent au moins : 51 % du capital social et 65 % des droits de vote ;
- Aucun associé ne peut détenir plus de la moitié du capital ;
- Scop ARL 2 salariés/associés minimum  
Scop SA : 7 salariés/associés minimum

#### La distinction salarié/associé et salarié/non associé :

Comme nous l'avons souligné, il convient à chaque Scop de décider si le statut d'associé est obligatoire, ou non, et de déterminer l'ancienneté nécessaire pour entrer au capital de l'entreprise. La loi a fixé des garde-fous mais elle ne garantit en rien l'expression démocratique de l'ensemble des membres.

Par la révision coopérative, le mouvement Scop s'assure que l'esprit, les principes soient respectés mais cela laisse encore une marge de manœuvre

importante aux associés gérants. Entre une Scop qui oblige ses salariés à devenir associés dès la fin de la période d'essai ou dans un délai de 5 ans et celles qui n'affichent aucune contrainte, divers fonctionnements peuvent trouver leur place.

Pour certaines Scop, un salarié est « un associé en devenir ». Celui-ci est donc traité sur un plan d'égalité avec un salarié/associé, hormis le droit de vote à l'assemblée générale mais d'autres Scop fonctionnent bien différemment. « *Quand le sociétariat n'est pas obligatoire ou dans des secteurs d'activité faisant appel à de nombreux CDD ou des temps partiels, comme le nettoyage, le bâtiment ou la restauration collective, il est difficile d'avoir une majorité de sociétaires. Tout le monde n'a pas le même niveau d'information, le management doit alors être différent* », concède Jacques Landriot, le Président de la Confédération générale des Scop.

Dans un article très à charge, Philippe Pasquet et Sébastien Liarte mettent en doute la réalité du jeu démocratique. « *La délimitation des décisions relevant d'une dimension stratégique nécessitant un vote de la part de l'ensemble des sociétaires et celles relevant de l'opérationnel et ne nécessitant pas un examen de la part des sociétaires reste floue.* » Et si celui-ci existait, il pourrait même être perverti : « *Malgré une apparence éthique évidente, (...) il est possible d'envisager les Scop comme un modèle*

*assurant la reproduction du capital et de ses agents. (...) En effet, il est avancé dans cette recherche que la Scop peut se transformer en outil de domination par quelques-uns de la majorité des salariés <sup>61</sup>».*

**La difficile expression de certains salariés :** Nous avons recueilli plusieurs témoignages dans ce sens. Participer à une assemblée générale, prendre la parole lors de commissions, tout simplement donner son avis, n'est pas aisé pour tous les salariés. Pour des raisons de culture, de confiance en soi, de niveau de formation... Tous les associés ne possèdent pas la même aisance dans l'exercice de l'expression démocratique. La volonté de les former existe mais ce n'est pas toujours suffisant. « *Pour pallier à cela, nous organisons des réunions en petit groupe avant les assemblées générales. Certains collaborateurs arrivent à mieux s'y exprimer. Un porte-parole, désigné dans chacun de ces petits groupes, fait remonter l'ensemble des propos. Cela permet à tous de connaître les avis du plus grand nombre, même de ceux qui s'expriment peu* », nous a rapporté le gérant d'une Scop.

**A taille inégale, expression inégale :** Lorsque le nombre de collaborateurs augmente, certains d'entre eux peuvent ne plus trouver leur place dans la structure. De nombreuses études et témoignages insistent sur ce point. Nous y reviendrons ultérieurement car il paraît essentiel, pour que l'expression démocratique demeure ainsi que le sentiment de bien-être qu'elle procure, de maîtriser la croissance du nombre de salariés et d'encadrer celle-ci de processus permettant de garantir l'expression démocratique de chacun. « *La vie démocratique au sein de nos organisations est trop souvent vécue comme une contrainte statutaire, un rite contrôlé par un groupe étroit, témoigne Philippe Frémeaux. C'est dommage car c'est une expérience passionnante quand elle est pensée comme un processus toujours à construire, une mise en tension permanente de nos organisations, une interrogation renouvelée sur le sens de notre projet.* <sup>62</sup>»

## **B. Un sentiment de fragilité économique, source d'incertitude pour les salariés**

Rappelons-le, les chiffres montrent que les jeunes Scop ont un taux de survie supérieur de 6 points par rapport aux entreprises homologues qui ne sont pas structurées en coopératives. Le principe des réserves impartageables, la part de bénéfice affectée chaque année aux fonds propres de l'entreprise, rend les Scop plus solides en temps de crise d'après l'Organisation internationale du travail. Malgré cela, chez certains coopérateurs, il existe un sentiment de crainte par rapport à la fragilité de leur structure. Celui-ci est multifactoriel et peut trouver son origine dans :

- L'histoire de l'entreprise : Une Scop née d'une reprise après faillite met souvent plusieurs années avant de trouver un vrai équilibre. De même, des salariés reprenant l'entreprise d'un gérant partant à la retraite peuvent éprouver un sentiment de manque de compétences ou d'expérience.
- La taille de l'entreprise : 66 % des Scop emploient moins de 10 salariés, une petite taille souvent synonyme de vulnérabilité à la fois dans les esprits et pour les investisseurs.
- La connaissance de l'ensemble des indicateurs. Un des nouveaux dirigeants de la Scop Alpine Aluminium nous relatait l'inquiétude que connaissaient certains salariés depuis le passage en Scop. « *Lorsque nous appartenions à un grand groupe, ils ne se souciaient pas des résultats*

---

<sup>61</sup> PASQUET Philippe et LIARTE Sébastien, « *La société coopérative de production : Vers une gouvernance éthique ou vers une nouvelle hypocrisie managériale ?* », *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, 3, pp. 3-16, Août/septembre/octobre 2012.

<sup>62</sup> FRÉMEAUX Philippe, « *La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire* », Paris, ed. Les petits matins/Alternatives économiques, 2011, p.107.

*tant que le salaire était versé à la fin du mois. Maintenant à chaque fois que nous communiquons des chiffres ou qu'une machine tombe en panne, c'est source d'angoisse car ils craignent pour la survie de l'entreprise. »*

- Le sentiment d'incertitude lié au questionnement permanent. Comme nous l'avons évoqué, une Scop est souvent une structure apprenante, n'hésitant pas à questionner régulièrement ses process, ses pratiques. Certains peuvent y voir une façon positive de s'adapter avec agilité, d'autres salariés, ayant besoin de structures plus rigides, y voient, parfois, un signe d'incompétence de l'équipe dirigeante.

De plus, salariés/associés sont tous solidaires financièrement de l'entreprise. La crainte de ne pas récupérer les capitaux versés est bien réelle et varie, en intensité, en fonction des capitaux investis. Certains, en fonction du mode d'acquisition de l'actionariat, y ont versé des années de participation, la totalité de la prime de licenciement perçue lors de la faillite de leur entreprise transformée ensuite en Scop.

Plus globalement, la nécessaire performance économique peut être source de tension et de tiraillement politique, de désaccord sur la vision et l'éthique même de l'entreprise. *« 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 economiciste), rapporte les chercheurs de l'université de Grenoble, 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).<sup>63</sup> »*

### **C. Une exigence d'investissement dans l'organisation et la gouvernance de l'entreprise**

La demande d'investissement est très inégale d'une Scop à l'autre. Celle-ci ne sera pas toujours la même en fonction de périodes traversées par l'entreprise. *« Les membres du conseil d'administration travaillent 35 heures en production, les réunions du conseil, c'est du bénévolat »,* témoigne Christophe Barbier, président de la Scop « Fabrique du Sud/La belle Aude ». Cette affirmation, qui pourra surprendre plus d'un salarié, n'est pas forcément isolée dans le monde des Scop. De plus, elle vient en contradiction avec les attentes des coopérateurs soucieux de concilier leur vie familiale et leur vie professionnelle.

Il faut que les salariés acceptent, qu'en plus de leurs missions techniques, ils contribuent collectivement à la réussite de l'entreprise. Ce changement de posture, naturel pour les coopérateurs convaincus, peut s'avérer compliqué pour certains salariés. Dans les transmissions, lors d'un départ à la retraite d'un dirigeant par exemple, il est parfois difficile, pour un noyau de salariés convaincus, d'entraîner avec eux tous les salariés. *« Quand ils ont vu le travail que cela demandait de se former à la gestion, de faire les démarches administratives, les réunions que nous faisons le soir après le travail, il y en a plusieurs qui ont laissé tomber »,* témoigne un groupe de 4 salariés qui tente le passage en Scop de la boulangerie semi-industrielle dans laquelle ils travaillent. A des niveaux divers en fonction de la taille et de l'organisation de l'entreprise, travailler en Scop interroge le goût d'entreprendre de chacun et surtout, sa capacité de mettre son engagement individuel au service d'un projet collectif,

---

<sup>63</sup> CHARMETTANT Hervé, JUBAN Jean-Yves, MAGNE Nathalie, RENOU Yvan, VALLET Guillaume, « *La qualité des relations sociales au sein des SCOP : premiers enseignements d'une enquête en Rhône-Alpes* », Equipe Projet Scop, 2013, page 64.

au-delà de ses fonctions de salarié « traditionnel ». Ce changement de posture n'est pas forcément évident à adopter par tout le monde

Il est primordial pour assurer le bien-être des salariés/associés que les règles du jeu soient connues et acceptées de tous. Nous reviendrons sur ce point plus longuement lorsque nous aborderons l'importance de la qualité du recrutement en Scop.

#### **D. Un risque de surinvestissement de certains salariés.**

Toutes les personnes qui dirigent leur propre entreprise, exercent un métier avec passion, se laissent submergées par les responsabilités qui leur ont été confiées, connaissent ce risque de surinvestissement et le manque de distanciation par rapport à l'engagement qu'ils pensent devoir fournir. En Scop, certains salariés arrivent à dépasser leurs limites risquant les conséquences connues comme la dépression ou le burn-out, « syndrome d'épuisement professionnel ». Les causes peuvent être multiples et très individuelles : attachement affectif à la structure, volonté de contribuer à la réussite d'un projet commun, peur de décevoir dans cet engagement collectif, crainte d'être responsable d'un éventuel échec de l'entreprise, inquiétude par rapport aux sommes investies...

L'équipe Projet Scop attribue ces pressions supplémentaires à l'organisation peu encadrée du travail. « *Les outils de gestion qui visent au contrôle du travail, du temps de présence, de la productivité, avec par exemple la pointeuse, les primes de rendement individuel, le reporting, etc. sont très peu présents dans les Scop enquêtées. La responsabilisation individuelle et collective semble compenser largement ces dispositifs, avec des effets ambivalents. D'un côté, c'est source d'une pression morale forte lorsqu'on est sous le regard de ses collègues ou qu'on a intériorisé des exigences élevées qu'on considère comme des devoirs personnels. D'un autre côté, c'est sans doute un facteur clé des performances et de la réussite des Scop qui mériterait encore une analyse plus approfondie.*<sup>64</sup> »

La même équipe de chercheurs, analysant le sentiment des salariés en Scop à propos de leur travail, ont fait ressortir une variable qu'ils qualifient d'« *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.* »

#### **E. Des relations plus personnelles que professionnelles entre les acteurs.**

Le manque de distanciation par rapport à l'objet économique, à l'entreprise, peut également s'observer par rapport à ses collègues de travail. Une fois encore, toutes les Scop ne sont pas égales et ces relations particulières peuvent être presque inexistantes dans une structure importante pour être très prégnantes dans une coopérative née de la volonté forte d'une poignée d'individus. Le risque que des liens personnels interfèrent dans les décisions professionnelles ne peut être ignoré. « *Certaines Scop, souvent de petite taille, refusent de formaliser une organisation partant sur l'interpersonnel, prévient l'ANACT. Cette modalité de fonctionnement comporte un risque important : en cas de dégradation des relations personnelles entre les salariés associés, le flou sur les rôles de chacun peut devenir difficile à gérer.*<sup>65</sup> » Il est difficile, par exemple, de faire entendre sa voix lorsqu'une décision a l'air de faire l'unanimité surtout auprès d'amis. Certains acteurs des Scop prônent que tous les votes soient opérés à bulletin secret pour éviter des tensions inutiles.

---

<sup>64</sup> CHARMETTANT Hervé, BOISSIN Olivier, JUBAN Jean-Yves, MAGNE Nathalie et RENOY Yvan, « *Les Scop : quels modèles d'entreprises ? des entreprises modèles ? : Rapport final d'études sur les relations sociales au sein des Scop. Les enseignements d'une enquête de terrain en Rhône-Alpes* », Equipe de Projet Scop, 2015, page 28.

<sup>65</sup> ANACT, « *SCOP, Quel impact du fonctionnement démocratique sur les conditions de travail ?* », 6 mai 2014.

## **2.3. L'organisation en Scop, un critère insuffisant pour garantir le bien-être au travail**

L'analyse que nous venons de dresser nous permet d'affirmer que, si la Scop semble un territoire entrepreneurial favorable au bien-être de ses salariés, son organisation doit tenir compte d'un certain nombre de points de vigilance. Afin de garantir le bien-être de ses salariés, au-delà des statuts et des principes qui les gouvernent, nous avons formulé trois hypothèses, trois pistes de travail sur lesquelles les parties prenantes d'une Scop doivent être particulièrement vigilantes : mettre en place un management spécifique, adopter une politique de recrutement particulière et être attentifs à maintenir les conditions de l'exercice démocratique, les bonnes régulations entre les collaborateurs, quelle que soit la taille de celle-ci.

### **A. Adopter un recrutement cohérent avec les valeurs de la Scop**

Intégrer une Scop, c'est prendre un chemin professionnel particulier. Pour être en adéquation, il est primordial pour le candidat d'en connaître toutes les particularités dès son entretien d'embauche. De même, il est essentiel pour la Scop d'intégrer des collaborateurs qui seront de bons professionnels et, dans un même temps, des hommes et des femmes qui partagent la même vision et les valeurs de l'entreprise. Il s'agira également de leur capacité et volonté de s'investir dans des missions allant au-delà de leurs compétences strictement techniques.

### **B. Mettre en place un management conscient des spécificités de la Scop**

La question du management ne pourra s'étudier sans aborder la notion de gouvernance. Celle-ci étant assurée par les salariés, elle modèle le mode de management. De plus, dans certaines Scop, souvent de petite taille, les deux rôles peuvent être joués par les mêmes personnes.

Le management devra veiller à ce que les conditions de bien-être que nous avons définies soient réunies et plus particulièrement, dans le contexte des Scop :

- Piloter l'agilité de l'entreprise, sa capacité d'entreprise apprenante
- Garantir l'exercice d'un vrai dialogue démocratique
- Limiter l'impact de la différence entre les salariés/associés et les salariés/non associés
- Veiller au risque de surinvestissement et aux éventuels effets délétères des liens trop étroits entre associés.

### **C. Veiller au bien-être quelle que soit la taille de l'entreprise**

Les deux premières hypothèses nous ont apparues très rapidement comme une évidence. Les impacts de la taille sur le fonctionnement démocratique et le bien-être de ses salariés ont été évoqués par pratiquement tous nos interlocuteurs : crainte de voir l'entreprise grandir, travail de fond à effectuer lors d'une croissance charnière, dispositifs à mettre en place pour assurer l'expression de la démocratie quelle que soit la taille de l'entreprise. La croissance rêvée par un grand nombre d'entrepreneurs pourrait être remise en cause par la peur de perdre l'essence même du projet politique à la base de la Scop.



## **Partie 3**

### **Regards et expériences des acteurs des Scop**





### 3. Regards et expériences des acteurs des Scop

Les témoignages des acteurs des Scop et notre examen de la littérature sur le sujet, nous ont permis de dégager 3 hypothèses, 3 items qui, selon nous, doivent rester au centre des préoccupations des gérants ou conseils d'administration des Scop afin qu'ils puissent mettre en place toutes les conditions de bien-être au travail dans leur structure. En effet, le statut, les principes à eux-seuls ne semblent pas suffire et pourraient même, dans certains cas, être à l'origine de comportements ou d'événements délétères. L'attention apportée au recrutement, au management et aux effets de la taille de la Scop pourrait peut-être éviter ceux-ci.

#### 3.1. Entrepreneurs, salariés : Regards sur leur vie en Scop

Pour bâtir nos hypothèses et les questionner, nous nous sommes tout d'abord livrés à une exploration empirique du monde des Scop. Echanges et rencontres avec différents acteurs des Scop : salariés, gérants, responsables administratifs et financiers, délégués de l'Union régionale. Nous avons multiplié les contacts téléphoniques, les lectures, et toutes les opportunités qui nous ont été données pour échanger avec ceux qui font vivre les Scop au quotidien : formations, colloques et bien entendu, une immersion totale dans une jeune Scop, Avizzeo. Nous avons également rencontré les universitaires, les chercheurs qui, depuis plusieurs années, placent les Scop au centre de leurs recherches. Cette phase de travail nous a permis de récolter de multiples données, de les confronter et d'établir une première analyse. Celle-ci nous a permis à la fois de dégager les conditions de bien-être mises en place par le travail coopératif ainsi que d'identifier les risques engendrés par celui-ci. Par cette recherche nous avons identifié les 3 actions – recrutement, management, accompagnement de la croissance – qu'il conviendrait de conduire avec sagacité pour diminuer ces risques.

Le travail mené à grande échelle par l'équipe Projet Scop montre la diversité des Scop et la difficulté de dégager des données synthétiques à partir d'un échantillonnage réduit. Nous avons préféré compléter leurs recherches par des interviews auprès de quelques interlocuteurs repérés dans des articles de presse ou lors de nos contacts précédents. Si l'importance d'un recrutement spécifique semble le thème sur lequel tout le monde s'accorde, les réponses obtenues autour de la question du management sont plus partagées, plus disparates, plus complexes à analyser. Nous y reviendrons ultérieurement. Un autre thème auquel nous n'avons pas prêté suffisamment attention s'est imposé : celui de la taille de l'entreprise. Le corpus d'interviews dont nous disposons, une quinzaine au total, n'était pas assez pertinent pour interroger nos 3 hypothèses. Nous l'avons donc complété de témoignages additionnels et d'interviews plus approfondies avec 5 d'entre eux :

**Elodie Borde**, salariée/associée d'Avizzeo, a contribué à la transformation de l'entreprise en Scop en novembre 2016. Son expérience récente nous permet de disposer d'une sorte de rapport d'étonnement sur la vie en Scop.

**Grégory Nallet**, co-gérant d'Avizzeo, est à l'origine, avec Antoine Penciolelli, de la transformation de la SARL Avizzeo, en Scop ARL Avizzeo. Après avoir été indépendant et créé plusieurs entreprises, il nous livre ses motivations et la façon dont il voit la gestion d'une Scop.

**François Frénéat**, Directeur administratif et financier et gérant d'Evosens, complète le panel des salariés en Scop. Il nous témoigne de son expérience plus ancienne, des phases de remise en question et de la méthodologie mise en place au sein de sa structure. Ancien directeur du développement économique de la Région Bretagne et Directeur de l'union régionale des Scop en Bretagne, il nous fait profiter de sa bonne connaissance des entreprises et, plus particulièrement, des Scop.

**Jacques Landriot**, Président de la confédération générale des Scop et ancien président du groupe « Up-Chèque Déjeuner ». Son poste le conduit à rencontrer tous les acteurs des Scop, récentes ou anciennes, aux quatre coins du territoire, dans tous les secteurs d'activité... Cette expérience nous permet donc d'élargir notre vision au niveau d'un nombre important d'entreprises. De plus, Jacques Landriot a dirigé une des plus importantes Scop de France. Son témoignage est essentiel pour traiter de la problématique de la taille de l'entreprise.

**Annick Lainé**, universitaire, consultante, formatrice, a consacré sa thèse en sciences de gestion aux Scop et plus spécialement, au management et à la gouvernance coopérative. Elle est réellement la spécialiste de cette question en France, proposant à la fois une analyse fine de multiples entreprises et des apports méthodologiques opérationnels. Nous nous baserons aussi bien sur l'entretien qu'elle a bien voulu nous accorder que sur l'ouvrage, « *Coopération et Management : L'exemple des sociétés coopératives et participatives (Scop)* », reprenant son travail de recherche.

### **3.2. La construction des interviews**

Il ne nous a pas semblé pertinent, face à la diversité de nos interlocuteurs, de dresser un questionnaire type. Malgré cela, pour tous les cinq, nous avons procédé par entonnoir, partant de questions généralistes pour tester ensuite directement nos 3 hypothèses. L'objectif premier était d'examiner si les points de vigilance que nous avons identifiés par rapport au bien-être en Scop rejoignent les préoccupations de nos interlocuteurs. Nous avons ensuite abordé nos hypothèses point par point : recrutement, management, taille de l'entreprise.

Pour les acteurs directs des Scop, nous avons sollicité un témoignage basé sur le ressenti, l'expérience. Ceux-ci sont venus compléter le corpus que nous avons déjà à notre disposition apportant une dimension plus directe ainsi qu'une interrogation sur l'évolution de l'entreprise. En tant que responsable du mouvement Scop et universitaire, Jacques Landriot et Annick Lainé nous ont apporté une vision beaucoup plus transversale des sujets traités.

## **Partie 4**

### **Garantir le bien-être au sein des Scop : 3 points de vigilance essentiels**



## 4. Garantir le bien-être au sein des Scop : 3 points de vigilance essentiels

Les exemples le montrent, la confrontation entre les critères de bien-être et l'expérience le prouvent, il fait plutôt bon travailler au sein des Scop. Mais nous avons également montré que leur fonctionnement pouvait engendrer des tensions voire des dysfonctionnements : inégalité de l'expression démocratique, manque de distanciation par rapport à l'objet économique, relations devenues trop personnelles, investissement contraint, implication démesurée. 3 points de vigilance nous semblent essentiels pour éviter ceux-ci : la finesse du recrutement, un management adapté aux exigences de la Scop et la gestion de la croissance des effectifs de celle-ci.

### 4.1. Optimiser sa politique de recrutement :

#### Des candidats en cohérence avec le projet de l'entreprise

« Travailler en Scop n'est pas permis à tout le monde », le discours d'Annick Lainé est clair. « Il faut de l'autonomie, du goût pour l'action collective et de la responsabilité. Garantir le bien-être, c'est être transparent dès le démarrage », complète-t-elle. Nous avons placé au cœur des critères du bien-être au travail, le partage des valeurs de l'entreprise ainsi que la connaissance du projet, de la vision de celle-ci. Sous le nom générique de Scop, se rassemblent de multiples façons d'entreprendre. Il est donc essentiel pour le candidat d'en connaître les spécificités tout comme il est primordial, pour les coopérateurs d'accueillir le bon profil parmi eux.

#### A. Une procédure de recrutement spécifique pour salariés/coopérateurs



Nous recherchons activement un(e) commercial(e) pour notre agence de Nantes. Attention, l'esprit d'initiative, l'esprit d'équipe et l'ouverture d'esprit sont de mise pour s'épanouir dans notre Scop. Vous avez ces qualités (plus quelques autres) ? Contactez-nous vite !

Blog de la Scop Alma  
[blog.alma.fr](http://blog.alma.fr)

Tous les interlocuteurs rencontrés sont unanimes : les Scop sont à la recherche de double profils, des salariés/associés, bons techniciens et bons coopérateurs. Pour certains, la seconde facette est même parfois plus importante que la première.

Comme dans une entreprise classique, une première sélection s'opère bien avant l'entretien mais sur des critères un peu différents. Certaines offres d'emploi ne laissent planer aucun doute. « *Nous sommes une Scop et considérons important que nos salariés partagent nos valeurs : la maîtrise de la technicité, la volonté de faire un travail de qualité, une vision collaborative du travail, des décisions et du développement de l'entreprise* », annonce une entreprise de BTP à la recherche d'un ouvrier couvreur zingueur. Devenir cuisinier au « *Bruit qui court* » à Chambéry, c'est être expérimenté et rigoureux sur les normes d'hygiène et surtout « *Etre créatif, à l'écoute, autonome et enthousiaste / Avoir une capacité d'adaptation, d'analyse et de remise en question / Désirer s'investir de manière pérenne au sein d'un projet collectif / Présenter un intérêt pour le projet global et ses valeurs.* » Certaines Scop ne sont pas aussi explicites dès la petite annonce mais il est pourtant essentiel que le nouvel employé sache ce que l'on attend de lui en tant que salarié et coopérateur. Car l'inverse est envisageable également. Un connaisseur du fonctionnement des Scop pourrait souhaiter s'engager fortement et postuler dans une coopérative au management plus « traditionnel », dans laquelle l'investissement demandé aux actionnaires serait moins exigeant.

### **Tester le désir d'engagement**

« *Il faut repérer dans les CV des engagements citoyens, associatifs. En Scop, on embauche aussi bien un technicien qu'un coopérateur ou une coopératrice. Ce profil-là est plus difficile à vérifier* », insiste l'universitaire Annick Lainé. Par expérience, aussi, certains gérants ou présidents de Scop connaissent les profils qui s'intègrent moins bien dans une organisation sous forme de Scop. « *Chez UP, nous avons remarqué que les personnes qui arrivaient d'un grand groupe ne s'intégraient pas* », témoigne Jacques Landriot. Au cours de leurs entretiens, les universitaires de l'équipe Projet Scop, ont également noté, en proportion plus élevée que dans les autres types d'entreprise, l'importance de la cooptation et des réseaux informels<sup>66</sup>. Les stages sont, comme dans d'autres structures, l'opportunité de rencontrer des profils correspondants et surtout de tester, dans ce cas, l'intérêt du futur diplômé pour la vie coopérative.

La transparence, de part et d'autre, lors de l'entretien d'embauche est essentielle pour que le futur salarié connaisse bien les règles du jeu. « *Il faut que les coopérateurs qui embauchent soient clairs dès le départ, dès l'entretien de recrutement qui est un moment clef. Ils devront donner au candidat toutes les informations relatives à l'argent qui doit être investi, le niveau d'implication et de responsabilité attendus* », précise Annick Lainé. « *L'entretien est vraiment un moment charnière* », complète François Frénéat. « *Lors de l'entretien de recrutement, nous présentons d'emblée la dimension coopérative de l'entreprise, les éléments différenciants par rapport à d'autres structures et ce que cela implique comme engagement de la part du salarié. Nous avons un échange sur cette thématique. Ce temps-là est très important car c'est dès ce moment-là que se joue la volonté d'implication ou non pour le collaborateur. Pour le recruteur, la capacité, ou l'envie, du candidat devient un véritable critère de choix qui est peut-être moins prédominant dans une autre forme de structure.* », témoigne le responsable administratif de la Scop Evosens.

---

<sup>66</sup> CHARMETTANT Hervé, BOISSIN Olivier, JUBAN Jean-Yves, MAGNE Nathalie et RENOY Yvan, « *Les Scop : quels modèles d'entreprises ? des entreprises modèles ? : Rapport final d'études sur les relations sociales au sein des Scop. Les enseignements d'une enquête de terrain en Rhône-Alpes* », Equipe de projet Scop, 2015, page 63.

## Une décision collégiale

L'enjeu est à la hauteur des attentes et il n'est pas rare, dans une petite Scop, qu'un candidat soit accueilli par l'ensemble des associés. Deux raisons à cela : embaucher est souvent le fruit d'une décision collégiale prise en assemblée et, comme dans d'autres types de PME, la fonction « ressources humaines » est parfois partagée par plusieurs coopérateurs. Pour Annick Lainé, « *Recruter est une responsabilité importante qui ne peut se faire seul. Il faut mettre en place un comité dans lequel siègent des salariés directement associés au fonctionnement de la coopérative. Au cours de l'entretien, il faut questionner le candidat sur son engagement politique par rapport à la Scop car, de mon point de vue, il faut que tout le monde soit coopérateur dans la Scop* ». Se tromper sur ce point, sur l'engagement possible du nouveau collaborateur peut être un point de rupture entre les différents coopérateurs.

## Un recrutement qui s'inscrit dans la longévité

Les entreprises en Scop, avec des disparités par secteur d'activité, semblent privilégier l'embauche en CDI plutôt qu'en CDD. Par son aspect précaire, ce dernier s'éloigne des valeurs sociales souvent témoignées par les Scop. D'autre part, les coopérateurs inscrivent un recrutement dans la longévité de leur entreprise. « *J'ai l'impression que l'on entre dans une Scop comme nos parents entraient dans leurs sociétés à l'époque, c'est à dire pour longtemps. Quand on postule dans une Scop, on cherche avant tout à entrer dans un groupe. Automatiquement, l'embauche se recentre sur l'humain plus que sur telle ou telle capacité ou aptitude du postulant, ou sur tel ou tel avantage qu'apporte l'entreprise* », témoigne le co-gérant d'Avizeo, Grégory Nallet. Une pratique coopérative qui rejoint le but politique de la Scop soutenu par Annick Lainé : « *La Scop affiche un projet d'engagement pour assurer la pérennité de l'organisation, sous-tendu par des emplois à durée indéterminée* »<sup>67</sup>. Des recrutements de qualité, c'est également ce qui permet d'assurer la poursuite de la Scop dans son essence même. « *Les entreprises de l'ESS ne peuvent rester fidèles à leur objet social initial qu'à condition que les personnes en qui il s'incarne continuent d'y croire et ne se contentent pas de répéter un bréviaire sans rapport avec leurs convictions profondes ou leurs pratiques concrètes* »<sup>68</sup> affirme Philippe Frémeaux, journaliste au magazine Alternatives économiques.

Recruter en Scop, c'est donc s'assurer de la capacité d'un collaborateur de s'intégrer et s'impliquer dans un projet à long terme dont il partage les valeurs et les diverses contraintes. Les diverses étapes du recrutement ne peuvent donc faire l'économie de longs échanges bilatéraux, ou même multilatéraux, sur ces points. Embaucher n'est pas une finalité en soi, soigner les multiples aspects de l'intégration s'avère également indispensable.

## **B. Recruter, une période entre attente et fragilité**

« *Engager un collaborateur, c'est recruter un savoir-être et un savoir-faire. Le savoir-être, c'est ce qu'il y a de plus important. Se tromper sur ce point, c'est embaucher des personnes qui ne pourront pas devenir sociétaires, qui ne se sentiront pas bien au sein de l'entreprise* », insiste Jacques Landriot. Le recrutement est toujours un moment de fragilité pour une entreprise. Il faut se mettre à nu, convaincre, trancher. Séduisantes par leurs aspects de gestion participative, par leur projet social, les

---

<sup>67</sup> LAINÉ Annick, « *Coopération et Management : l'exemple des sociétés coopératives et participatives (Scop)* », Paris, L'Harmattan, 2015, page 177.

<sup>68</sup> FRÉMEAUX Philippe, « *La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire* », Paris, ed. Les petits matins/Alternatives économiques, 2011, Page 70.

Scop présentent également des contraintes auxquelles nombre de salariés ne souhaitent s’astreindre. « *Il faut se garder d’avoir une vision idyllique de la Scop : tout le monde ne s’inscrit pas facilement dans un modèle d’associé. Les Scop, mélangeant un statut de salarié et d’associé sont des lieux de tiraillement* », explique Jean-Pierre Uhry, le fondateur de la Scop Alma dans l’ouvrage d’Annick Lainé. Un recrutement soigné ne peut les éviter mais met en présence des acteurs à même d’apporter les outils de régulation nécessaires.

### **Scop : une double période d’essai**

La sélection d’un candidat n’est qu’un début, suivie de longues semaines d’acclimatation d’autant plus progressive que les codes, la culture de l’entreprise sont importants. Souvent les Scop ont à cœur de mettre en place un système d’accompagnement des nouvelles recrues mais, en aucun cas, aucune ne devrait en faire l’économie, même les petites structures. Nomination de tuteur technique et coopératif qui décrypte la nature de la concertation et ses moments clefs, session d’accueil, invitation aux temps forts... « *On ne naît pas coopérateur, on le devient.* » Par cet aphorisme, la confédération générale des Scop estime que « *l’émancipation professionnelle est l’objet même du projet coopératif* ». Aux Scop, de proposer à leurs collaborateurs, « *une émancipation technique dans son art ou son métier, une émancipation coopérative autrement dit apprendre son rôle d’associé co-entrepreneur et une émancipation managériale pour les dirigeants et futurs dirigeants* ».

Un recrutement est donc également une responsabilité pour la Scop qui se doit aussi de mettre ses nouveaux salariés sur le chemin de la coopération. D’autant que le nouvel arrivant est soumis à une double période d’essai : en tant que salarié, avec les délais légaux similaires aux autres entreprises, et également, en tant que futur associé ou coopérateur. En fonction des statuts de la Scop où il a été embauché, le nouveau salarié dispose d’un délai plus ou moins long pour faire acte de candidature au sociétariat. Son absence de candidature pourrait constituer un motif de licenciement. Le rejet de celle-ci pourrait également avoir des conséquences similaires. En fonction des statuts votés, il pourrait éventuellement continuer à travailler au sein de la Scop en tant que salarié, non associé, mais le refus du conseil d’administration aurait certainement des conséquences non négligeables sur son intégration au sein de l’entreprise.

### **Nouveau collaborateur : prévenir le déséquilibre**

Intégration, le mot est lâché. Embaucher, c’est arriver à intégrer un nouveau salarié. Il ne s’agit pas seulement de soigner le profil de poste et l’entretien de recrutement, il faut aussi préparer les équipes qui l’accueillent. Ce qui peut sembler une évidence mais, dans certaines configurations de Scop, l’arrivée d’un nouveau collaborateur risque de mettre en jeu l’équilibre. Comme nous l’avons évoqué, par leur histoire, leur partage d’une vision politique, les parties prenantes, dans certaines coopératives sont soudées au-delà des liens traditionnels existant entre collègues de travail. « *C’est la première fois que nous recrutons quelqu’un qui n’a pas fait la lutte* », témoigne Christophe Barbier, Président de « La Fabrique du Sud/La Belle Aude », lors de l’embauche du premier commercial de la Scop. Une équipe de 17 personnes, soudées par des mois de grève, d’acharnement et de travail pour sauver leur entreprise, peuvent-elles facilement accueillir en leur sein, au cœur des organes de décision, un nouveau collaborateur sans mettre en péril leur bien-être à eux ? « *Notre réussite économique est très gratifiante, souligne Pierre Cros de la Scop Entr’ouvert, je ne sais pas comment réagiraient les nouveaux collaborateurs qui n’ont jamais connu de vache maigre si la tendance s’inversait.* »

Embaucher, n’est donc pas seulement recruter, c’est aussi, parfois, se défaire d’une partie de sa participation pour que la Scop puisse accomplir de nouvelles missions ou pour soulager un collègue de travail... Ces quelques exemples montrent que les interactions fortes existant parfois au sein des Scop peuvent compliquer l’intégration de nouveaux collaborateurs. Le soin porté au recrutement ne doit pas gommer la préparation des équipes en place.



Il faut accepter également que l'essai ne soit pas concluant. Se séparer d'un nouveau salarié pour des raisons de compétences n'est déjà pas aisé mais pour des raisons de « non savoir-être en milieu coopératif » l'est encore moins. D'autant que si cette question se pose pour les nouveaux salariés, elle peut se poser tout au long de la vie d'un collaborateur. Nous avons établi qu'une des bases du bien-être repose sur une adéquation avec les valeurs de l'entreprise. L'accord au moment de son intégration mérite donc d'être, tout comme le projet de la Scop, réinterrogé régulièrement. *« Il faut aussi arriver à gérer les collaborateurs qui vivent mal le statut, qui ne supportent pas la transparence, le fait de devoir faire face à des situations difficiles, insiste Annick Lainé. Dans ce cas, il faut aussi que la Scop puisse accompagner un coopérateur à trouver un travail ailleurs autrement, il y a un risque d'extension du décalage par rapport aux autres salariés. »*

Le désengagement, si fréquent parmi les salariés français, ne serait donc pas acceptable au sein d'une Scop. Plus encore, les coopérateurs, qui attendent un véritable engagement de toute l'équipe, attendent beaucoup des nouvelles recrues. *« Nous avons besoin de salariés qui ont envie de s'impliquer dans le développement de la Scop, insiste Elodie Borde, jeune associée au sein de la Scop Avizzeo, de la représenter auprès de nos clients et de la faire connaître lors d'événements. »* La barre semble haute mais les attentes formulées par ces coopérateurs correspondent également à celles de certains salariés. *« Il existe un public à la recherche de responsabilité coopérative, affirme Annick Lainé. 10 à 12 % d'étudiants des hautes écoles de commerce souhaitent, dans leur vie professionnelle, une dimension différente, équitable, durable et les nouveaux seniors de 45-60 ans, les des autres organisations, viennent à la coopération, avides de nouvelles expériences. Toutes ces personnes cherchent à travailler autrement, à donner du sens à leur travail. <sup>69</sup> »* En général, les Scop ne se plaignent pas de leur attractivité, signe que le modèle peut séduire. Il appartient aux coopérateurs d'en présenter toutes les facettes afin de ne pas connaître de désillusions.

## **4.2 Adopter un mode de gouvernance et managérial structuré mais participatif**

*« Le modèle coopératif, en quête d'un paradigme qui lui soit entièrement propre, ne dispose pas encore d'outils de management qui lui soient spécifiques. Tout reste donc encore à découvrir, laissant ainsi un vaste chantier aux cabinets de conseil et à la recherche en sciences de gestion. Les changements de paradigme liés à l'identité professionnelle devraient conduire à de nouveaux modèles de culture d'entreprise et de gestion des ressources humaines <sup>70</sup>»,* pour l'universitaire Vassili Joannidès, le travail mené au sein des Scop pourrait continuer d'inspirer les entreprises de demain.

En tant qu'entreprises apprenantes, les Scop n'hésitent pas à remettre la question du management fréquemment au cœur de leurs réflexions. *« Le statut implique une forme de gouvernance et donc un management mais en fonction des individus, il y a des situations très différentes »,* affirme Annick Lainé. Vouloir concevoir un modèle managérial applicable aux Scop dans leur globalité serait nier la diversité, la richesse des équipes. Poursuivre cet objectif serait une gageure car comme nous l'avons vu, celles-ci se regroupent sous des typologies différentes, au moins 4 (corporative, managériale, autogestionnaire, sociétariale) si l'on reprend les travaux de l'équipe des chercheurs de Grenoble. Par

---

<sup>69</sup> LAINÉ Annick, « *Coopération et Management : l'exemple des sociétés coopératives et participatives (Scop)* », Paris, L'Harmattan, 2015, page 174.

<sup>70</sup> JOANNIDES Vassili « *Qu'est-ce que le modèle coopératif ?* » in JOANNIDES Vassili et JAUMIER Stéphane, « *L'entreprise coopérative* », Paris, Ellipses, coll. Actu'Gestion, 2014, page 247.

contre, au regard des points de vigilance que nous avons dégagés, nous pouvons esquisser le rôle que doivent jouer les équipes managériales.

## **A. Un mode de management adapté spécifiquement à chacune des structures**

Les modalités du management coopératif sont constamment au centre des réflexions mais nous pouvons adopter le cadre général proposé par Annick Lainé : « *Le management coopératif, c'est réfléchir et construire les objectifs et ensuite participer à la réalisation et partager les fruits. Cette proposition définit un processus du management coopératif en quatre temps : Premièrement une période de réflexion en amont, nécessaire à une construction du développement dans un deuxième temps, qui sera mise en actions dans un troisième temps, en vue de partager les résultats dans un quatrième temps. (...) Le management coopératif veille à établir des conditions de travail favorables au bien-être et au développement des salariés au sein de l'organisation. (...) Cette définition intègre les fondamentaux historiques de la coopération qui sont la libre adhésion, la solidarité, l'équité et la démocratie.* <sup>71</sup>»

Mettre en place des outils ou une organisation managériale ne peut se faire avant d'avoir analysé, en profondeur le fonctionnement de l'entreprise avec ses spécificités coopératives. Les salariés associés, membres des organes décisionnels pour certains, propriétaires d'une partie de leur outil de travail ne peuvent être des collaborateurs comme les autres.

La première spécificité est donc liée au statut même et devrait être commune à toutes les Scop. Annick Lainé avance qu'en Scop, le terme « *Ressources humaines* » ne fait pas partie du vocabulaire commun. « *Les acteurs bénéficiaires ne sont pas des ressources humaines assimilables aux autres ressources de l'entreprise (...). Affranchis de la relation de subordination, chacun endosse la responsabilité des relations contractuelles et des décisions engagées collectivement jusqu'à leurs réalisations. Le mot « ressources » apparaît bien dans ce contexte incongru*<sup>72</sup> », avance Annick Lainé. « *Alors que dans l'entreprise classique le travail est représenté comme une charge, la coopérative le voit comme un actif immatériel source d'avantage concurrentiel et de différenciation*<sup>73</sup> », affirme quant à lui Vassili Joannides. Une tentative d'approche qui ne prendrait pas en compte cet aspect serait donc vouée à l'échec.

### **Prendre en compte les tensions internes**

Seconde spécificité qu'il nous convient de rappeler, dans ce cadre, la question du jeu de pouvoir entre « *gouvernance* » (pouvoir exercé par les porteurs des parts sociales) et « *gouvernement* » (pouvoir exécutif des « *gestionnaires* »), reprenant le vocable des chercheurs de l'université de Grenoble. Car en fonction de la typologie de la Scop étudiée, cette distinction n'est pas toujours aisée. Si l'on reprend la classification proposée par les universitaires, les Scop se regroupent sous quatre grandes catégories qui chacune présente des différences notables en fonction de la régulation de pouvoir d'organisation. Pour eux, on assiste dans les Scop « *managériale* » et « *corporative* » à une volonté de faire coïncider

---

<sup>71</sup> LAINÉ Annick, « *Coopération et Management : l'exemple des sociétés coopératives et participatives (Scop)* », Paris, L'Harmattan, 2015, page 133.

<sup>72</sup> Ibidem, page 132.

<sup>73</sup> JOANNIDES Vassili « *Qu'est-ce que le modèle coopératif ?* » in JOANNIDES Vassili et JAUMIER Stéphane, « *L'entreprise coopérative* », Paris, Ellipses, coll. Actu'Gestion, 2014, page 231.

la gestion de l'entreprise dans les instances de gouvernance comme les assemblées générales, les conseils d'administration et les réunions de direction. A l'opposé, les Scop « autogestionnaire » et « sociétariale » verront cohabiter deux organes de gestion et de régulation bien distincts, le gérant devant fréquemment attendre les décisions de l'assemblée pour agir, avec souvent, une confusion entre les décisions d'ordre stratégique et les décisions d'ordre opérationnelles.

De plus, avant de déterminer une organisation ou des objectifs managériaux, les parties prenantes devront prendre conscience des différentes interactions voire tensions existant au sein de leur entreprise. Henri Desroche a tracé les contours d'un quadrilatère coopératif<sup>74</sup> identifiant les 4 parties prenantes internes à la Scop : Managers (administratifs nommés) / Administration (administratifs élus) / Employés / Associés. Chaque groupe pouvant entrer en conflit ensemble, séparément, de façon différente si les employés sont associés majoritairement ou non. Nous ne rentrerons pas ici dans le détail des différents scénarios de rupture possible<sup>75</sup> mais nous pensons que le système managérial ne peut faire l'économie de l'identification et l'intégration de ces interactions et possibles tensions. Un management sain et préventif est à ce prix.

### Une saine remise en question

Dans ce contexte, les coopérateurs ressentent le besoin de se reposer fréquemment la question des processus de décision. *« Il y a un petit peu plus d'un an, nous avons mené une réflexion avec l'union régionale des Scop concernant la signification d'être associé chez Evosens aujourd'hui. Le souhait était de s'assurer des motivations de chacun qui semblaient différentes de celles des fondateurs de l'entreprise. Nous avons défini un cadre de référence qui réunit à la fois les valeurs et le comportement attendu de la part des collaborateurs, explique François Frénéat. Nous avons également travaillé sur le processus de décision afin de clarifier les rôles de chacun. »* Une démarche de remise à plat également accomplie chez Izuba Energies à Fabrègues dans l'Hérault. Créée en 2001, la Scop compte aujourd'hui 14 salariés, dont 13 sont associés. *« Il y a deux ans, nous avons mis en place un groupe de travail d'appui à la gérance et la mise en place d'une nouvelle organisation interne, explique Delphine Degryse, responsable administrative et financier de la structure. Il y a quelques années, nous avons adopté un organigramme pyramidal mais nous ressentions le besoin de nous organiser différemment car les attentes de chacun avaient évolué et nous voulions éviter d'avoir des chefs. Aujourd'hui, chacun est en responsabilité sur des missions. Ce qui était important, c'est de remettre l'humain au centre de notre entreprise. Le fonctionnement en Scop a permis que l'on mette les choses à plat tous ensemble mais, pour que cela fonctionne, il faut que tout le monde adhère à ce fonctionnement. »*

Car en Scop, le management pose des questions de fond et interroge en permanence ses réels enjeux. *« S'agit-il de développer en commun l'exercice d'un métier par la coopération, ou de développer la coopération à travers l'exercice d'un métier ? »*, questionne Hervé Gouil, l'ancien directeur de l'Union régionale des Scop de l'Ouest<sup>76</sup>. Annick Lainé décrit le management coopératif comme un octogone présentant sur ces facettes une caractéristique spécifique : polymorphe, tourné vers l'engagement des salariés dans le projet coopératif, centré sur le projet politique, interculturel, apprenant, participatif, gestionnaire des contradictions et garant de l'équilibre. Elle perçoit en lui une dimension sociétale forte. *« Le management coopératif présente l'intérêt de rassembler plusieurs courants d'un management humaniste qui évolue vers un management holistique. Le management holistique prend en considération l'inscription des personnes dans une organisation qui elle-même évolue dans un*

---

<sup>74</sup> DESROCHE Henri, « *Communication et coopération ou le projet coopératif commutativement revisité* », Communication et organisation, 2, 1992.

<sup>75</sup> Aux 4 scénarios imaginés par Henri Desroche, Annick Lainé en examine d'autres. La présentation plus détaillée du quadrilatère coopératif et des interactions entre les parties prenantes peut être consultée dans les annexes en page XXV.

<sup>76</sup> GOUIL Hervé, « *Les spécificités du management coopératif* », Participer, n°581, novembre 2 000, page 18.

*mouvement, sur un territoire relié au monde. Et ce d'autant plus que les coopérateurs agissent en tant que citoyens en vue de préserver des conditions de travail et de production soutenables par et pour tous.*<sup>77</sup> »

Deux conceptions du management qui montrent que l'entreprise ne peut s'empêcher de s'interroger, et de se réinterroger, sur les valeurs qui la font tourner, sur le mouvement dans lequel elle s'inscrit et par là-même dans lequel elle entraîne toutes ses parties prenantes.

## **B. Une formalisation nécessaire pour garantir le bien-être au travail**

Malgré la sincérité des acteurs, leur inscription dans une dynamique sociétale, la volonté de faire régner le bien-être au sein de leur entreprise, la vie quotidienne, les contingences économiques ou organisationnelles peuvent engendrer des situations difficiles à vivre pour les salariés. La dimension politique de la Scop ne permet pas de faire l'économie d'une formalisation. Dresser une liste de vigilances concerne toutes les entreprises, même les organisations de petite taille, afin de ne pas passer à côté de ce type de dysfonctionnement.

La première étape consiste à analyser les modes d'interactions existants au sein de la Scop. Nous avons vu que les mauvaises régulations entre les différentes parties prenantes peuvent être néfastes pour l'organisation et donc, pour les salariés. L'issue de ce questionnement permettra à la Scop d'adopter sa propre posture managériale.

Les 7 piliers sur lesquels repose le bien-être au travail constituent des points de référence. La posture managériale investit et influence tous ces champs mais nous vous proposons de nous attarder davantage sur ceux situés au cœur de problématiques plus spécifiques aux Scop.

« **Etre acteur au sein de son entreprise** » est une des conditions du bien-être au sein de l'entreprise, c'est également une des bases du projet coopératif. Sans pour autant devenir un forum permanent, le système mis en place devra donc veiller à :

### **Etre dans une situation de bien-être au travail, c'est :**

- Connaître le projet, la vision de l'entreprise
- Partager les valeurs
- Disposer de bonnes conditions de travail
- Etre acteur au sein de son entreprise
- Se sentir membre du réseau social interne
- Grandir personnellement et professionnellement
- Percevoir une rémunération juste et équitable

- **Permettre la réelle expression de tous** quelle que soit sa situation sociale, géographique, ses conditions d'emploi... Cette assertion n'est pas sans conséquences concrètes sur l'organisation de l'entreprise car cela implique :

- Des formations pour que les coopérateurs puissent avoir le niveau de connaissances suffisant pour prendre part activement aux décisions. Dans certaines situations (rachat d'une société, conquête d'un marché à l'international...) ou secteurs d'activité, les notions abordées peuvent être très pointues et déborder les initiations prévues par les unions régionales des Scop. Il faut, de plus, veiller à une réactualisation régulière de ces connaissances. Internes ou externes, une Scop ne peut faire l'économie de ces temps de formation adaptés à tous.

<sup>77</sup> LAINÉ Annick, « *Coopération et Management : l'exemple des sociétés coopératives et participatives (Scop)* », Paris, L'Harmattan, 2015, page 244.

- Une mise en condition de l'expression de cette parole pour les collaborateurs ayant du mal à s'exprimer en public, face à leur hiérarchie...
- Un recueil des avis de toutes les personnes qui, pour des raisons diverses, ne peuvent participer aux instances décisionnelles : pré-réunions par petits groupes, nomination d'un porte-parole par entité, vote anonyme par Intranet... Les modalités peuvent fortement varier et il conviendra à chaque Scop de choisir le moyen adapté à sa configuration.

Jacques Landriot, président de la confédération, émet des recommandations dans ce sens : « *En Scop, ce n'est pas un leurre, il existe un vrai management participatif, pas cosmétique. Il arrive d'ailleurs que le gérant ou le président soit congédié par les salariés associés. Ce type de management demande une véritable organisation en interne, des réunions, des formations car il n'est pas évident pour tout le monde de prendre la parole, de faire fonctionner une assemblée générale. Le management participatif est facilité car nous partageons tous la même conception de l'entreprise, nous ne dépendons pas de propriétaires extérieurs.* »

- **Eviter les inégalités de traitement entre les salariés/associés et les salariés/non associés.**

Dans ce but, les décisions suivantes pourraient être prises :

- Une application plus stricte du principe de la confédération des Scop « tous les salariés ont vocation à devenir associés » en veillant à raccourcir le délai d'adhésion à l'actionnariat, par exemple.
- Une ouverture des réunions, une communication large faite à chaque salarié quel que soit son statut.
- Les universitaires Sébastien Liarte et Philippe Pasquet préconisent de « *veiller à respecter certains ratios entre le nombre de coopérateurs et de non-coopérateurs à chaque niveau hiérarchique afin de s'assurer de disposer de ce double "regards" à tous les niveaux et pour toutes les décisions*<sup>78</sup>».

« **Se sentir membre du réseau social interne** », ce réseau inclut le soutien de ses collègues de travail comme de sa hiérarchie. La notion de solidarité entre collègues est sans doute plus prégnante que dans les autres entreprises car tous les témoignages insistent sur l'importance du collectif dans une Scop mais nous y voyons malgré tout l'écueil signalé plus haut de la différenciation entre les salariés/associés et les salariés/non associés. Les tensions évoquées pourraient avoir des répercussions sur la cohésion d'équipe. Nous formulons donc les préconisations suivantes :

- **Un réseau social interne fort fonctionne aussi comme un régulateur de la charge de travail** et de prévention du risque de burn-out. Nous l'avons vu un des risques de majeur de ce type de structure, tout comme dans les associations, est le risque de surinvestissement. Le management doit donc y être particulièrement vigilant. « *Chez Catalane Performance, tout le monde est attentif aux autres mais en tant que gérante, j'ai une responsabilité supérieure, témoigne Andréa Diaz Gonzalez. A certains moments, on peut donner beaucoup à d'autres moins. Il faut percevoir si la personne avec qui nous travaillons est bien ou pas car il y a toujours un risque supplémentaire quand on est associé.* ».

---

<sup>78</sup> PASQUET Philippe et LIARTE Sébastien, « *La société coopérative de production : Vers une gouvernance éthique ou vers une nouvelle hypocrisie managériale ?* », *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, 3, pp. 3-16, Août/septembre/octobre 2012.

- **Favoriser le fonctionnement collectif plutôt qu'individuel** tant au niveau opérationnel que fonctionnel permet à la fois de renforcer des liens de collaboration interne. Ce précepte a été poussé de façon très concrète par la Scop d'experts comptable Syndex. « *Ce sont des équipes qui sont élues et non des personnes*, explique son directeur David Dupuy, *c'est un mode d'organisation qui entraîne beaucoup de co-responsabilité, de partage, de collectif. Chaque salarié comprend rapidement que Syndex est son entreprise, et qu'il est associé à son développement pour le meilleur... et aussi parfois pour les périodes difficiles. Cela crée une forte solidarité. On a vraiment tous conscience d'être dans le même bateau*<sup>79</sup>».

**Faire « grandir personnellement et professionnellement »** est, comme nous l'avons souligné un point de différenciation des Scop. Il est important que le management adopté soit dans cette dynamique.

- **Faciliter le turn-over aux postes à responsabilité.** Autre dispositif mis en place par la Scop Syndex : des mandats de trois ans, renouvelables qu'une seule fois pour toutes les fonctions de management de niveau national au niveau intermédiaire. « *Les collectifs de travail élisent leurs responsables pour des mandats de trois ans et le mandat ne peut être renouvelé qu'une fois. Ce principe de mandat tournant, où chacun est en capacité d'accéder à des fonctions de responsabilité, donne un sens au travail, et permet d'associer un maximum de personnes aux décisions de l'entreprise sur la durée* », témoigne David Dupuy.
- **Confier le pilotage de la Scop aux associés.** « *Le développement de l'intelligence collective s'obtient par le management. Au départ ce n'était pas forcément naturel* », insiste Andréa Diaz Gonzalez.
- **S'affranchir de ligne managériale pour la gestion de projets.** « *Concernant Avizeo, il n'existe pas de hiérarchie fonctionnelle par contre, il existe une hiérarchie opérationnelle liée à l'expertise de chaque personne mais celle-ci se limite à un projet. De ce fait, deux personnes peuvent avoir des positions hiérarchiques opposées sur deux projets différents* », explique son co-gérant, Grégory Nallet.

**« Disposer de bonnes conditions de travail ».** Nous n'aborderons pas ici les conditions matérielles qui sont souvent davantage traitées par les intéressés que dans les autres entreprises mais de l'extension de travail, de la surcharge que peut apporter le fait de gérer une entreprise en plus de ses missions quotidiennes.

- **Veiller à la juste répartition des tâches transversales** qui touchent la gestion de la Scop et l'animation du projet coopératif est indispensable afin de maintenir de bonnes conditions de travail. Il est indispensable que ce travail complémentaire fasse partie des missions évaluées pour chacun, soit valorisé, encadré et dont les modalités d'exercice, qui peuvent éventuellement se dérouler en dehors du temps de travail, soient acceptées par tous. Ceci permet de répartir la charge psychologique de la gestion de l'entreprise. De plus, ne pas y prêter attention augmente le risque de rupture entre ceux qui peuvent, ou veulent, s'investir davantage et les autres.

Nous pensons que ces mesures, qui ne sont que quelques exemples de ce qui pourrait être mis en place, doivent être encadrées par un dispositif global comprenant le plan d'actions suivant :

- **Clarifier les missions** de chacun, les niveaux et les modes de prise de décision. Cela peut sembler acquis mais des Scop, comme Evosens, ont eu besoin de coucher sur le papier

<sup>79</sup> « Syndex, la management tout électif », Le Labo de l'économie sociale et solidaire, 24 février 2017. <http://www.lelabo-ess.org/syndex-le-management-tout-electif.html>

l'ensemble du processus décisionnel. Pour chaque acte posé par l'entreprise (de l'achat du petit matériel à la veille concurrentielle, en passant par les recrutements), les acteurs sont répartis en quatre étapes du processus : Etre force de proposition / Décider / Mettre en œuvre la décision / Evaluer. La posture managériale sera sans doute facilitée par ce travail préalable.

- **Mettre en place un système de communication interne** descendant, ascendant, transversal... afin d'inclure l'ensemble des salariés. Il doit être formalisé et dimensionné par rapport à l'entreprise afin d'assurer une réelle circulation et prise en compte de la parole de tous.
- **Institutionnaliser des temps de parole**, d'échange, de coopération. Il s'agit de fixer les modalités des temps d'échange, déterminer les objectifs afin qu'ils ne soient pas dissous dans le flot des activités quotidiennes de l'entreprise.
- **Pratiquer l'évaluation des pratiques coopératives** afin de vérifier qu'elles restent conformes aux valeurs définies et qu'elles assurent le bien-être des collaborateurs. Les indicateurs sur lesquels repose cette évaluation doivent être adaptés à la réalité de la Scop. Annick Lainé, s'inspirant d'une méthode d'évaluation existante, le Score, a imaginé un outil, le SCCCORET, qui permet de balayer l'ensemble des items devant être performants pour un bon management en Scop : **S**ystème **C**oopératif de **C**ommunication, **C**ulture d'entreprise coopérative, **O**rganisation coopérative, politique de **R**émunération équitable, nature des **R**elations sociales - posture des représentants du personnel, qualité de l'**E**mloi coopératif dans sa dualité ainsi que la **T**ransmission.

Un dispositif exigeant, dense, qui demande aux managers de posséder de riches valeurs humaines, comme le définit Hervé Gouil : « *C'est une recherche dynamique entre écoute et autorité, évitant la démagogie comme l'autoritarisme, c'est une humble pédagogie ou dans la passion d'un métier, l'acceptation de la nécessité de production de la réalité des contraintes économiques, chacun cherche à prendre toute sa place, sans se sacrifier, explique-t-il. Le manager coopératif doit, sans s'oublier, être attentif à ce chacun « s'y retrouve » et progresse, dans un échange réciproque et équilibré.* <sup>80</sup> »

### 4.3. Adapter l'organisation à la taille de la structure

Les Scop sont, en majorité, des entreprises de petite taille. Comme nous l'avons évoqué plus haut, moins de 9 % des Scop comptent plus de 50 salariés. Lors de nos enquêtes, il nous est apparu qu'un certain nombre de coopérateurs n'envisagent pas la croissance de leur entreprise. Leurs craintes : une diminution de leur qualité de vie au travail ainsi que la dissolution du projet politique originel.

En réalité, autour de cette question de taille, deux points de vue s'opposent. Des gérants, des salariés pensent, au contraire, que la croissance est inhérente à la vie des entreprises, et donc des Scop. Par contre, tous s'accordent sur le fait qu'en cas de croissance, celle-ci doit être maîtrisée et accompagnée d'un travail de fond sur le projet et la mise en place d'une organisation adaptée. Car tous effectivement y voient un risque pour l'expression démocratique au sein de leur Scop.

#### A. Une taille idéale existe-t-elle ?

« *Pas plus de 10/12 salariés voire 15* », « *maximum 20, voire 50* », sont les chiffres les plus souvent cités ou relevés dans la littérature. Même pour ses propres acteurs, travailler en Scop signifie souvent œuvrer dans une entreprise de petite taille. Nous pensons d'ailleurs que cette notion fait partie de la « culture Scop », bien ancrée dans les esprits. Cela s'explique notamment par la genèse et la

---

<sup>80</sup> GOUIL Hervé, « *Les spécificités du management coopératif* », *Participer*, n°581, novembre 2 000, page 18.

composition sociologique des Scop. « Dans le bâtiment et les services aux entreprises, les Scop ont, dans l'ensemble des effectifs très réduits et opèrent dans des activités caractérisées par une faible division du travail, explique le journaliste Philippe Frémeaux. Ces Scop ont été, en règle générale, créées par des groupes réduits de travailleurs qualifiés qui pourraient exercer seuls leur activité et qui, en se regroupant, démarchent plus aisément des clients et mettent en commun gestion et comptabilité.<sup>81</sup> » La gestion de la croissance n'est pas l'apanage des Scop mais l'idéal projeté dans son fonctionnement rend la question sans doute plus cruciale que dans d'autres PME. « Le nombre de salariés est important, témoigne Delphine Degryse, responsable administrative et financier chez Izuba. Notre passage à 10 salariés a marqué un tournant. A 14, cela devenait plus compliqué au niveau des consensus. Il faut davantage composer avec le caractère de chacun. Il est important alors que le gérant ait un certain charisme pour arriver à prendre du recul. » Elodie Borde, associée de la Scop Avizeo qui compte aujourd'hui 8 salariés, perçoit également un risque dans la croissance de l'entreprise : « Je pense qu'au-delà d'une certaine taille, cela devient plus compliqué de faire attention au bien-être de chaque personne. Le facteur « taille » joue beaucoup car je connais beaucoup de personnes qui travaillent dans des petites start up qui ont l'air plutôt heureux. »

De fait, un certain nombre de Scop, très probablement de la typologie décrite par Philippe Frémeaux, font le choix de ne pas croître. « Lorsque l'entreprise grandit, le collectif devient plus difficile à animer. Cela devient un travail à part entière pour arriver à ce que tous les salariés s'impliquent dans le projet, témoigne Andrea Diaz Gonzalez. A partir de 50 salariés, l'équipe doit vraiment faire part d'une vigilance accrue. Cela devient compliqué d'évaluer l'ambiance, l'investissement de chacun. Les indicateurs sont impalpables, il faut arriver à se poser les vraies questions. » La remarque de la gérante de la Scop Catalane Performance met le doigt sur les deux questionnements engendrés par la croissance : la gestion humaine des équipes, l'attention que l'équipe chargée de gouvernement et/ou de la gouvernance est en mesure de leur porter et leur implication dans le projet coopératif.

L'universitaire Annick Lainé est assez claire sur ce dernier point : « Le projet politique ne peut s'exprimer dans une Scop de grande taille. Je pense qu'à partir d'une certaine taille, le projet se dilue et devient autre. Je ne suis pas d'accord avec cette évolution. Dans un grand groupe, la plupart du temps, ce sont toujours les mêmes qui prennent la parole. Les autres collaborateurs deviennent des potiches. La question se pose aussi en cas de croissance externe lorsque la maison mère, qui est une Scop, absorbe, par exemple, des entreprises étrangères qui ne sont pas des coopératives. Quels rapports vont pouvoir s'établir entre les membres du groupe ? » Ce questionnement est devenu vraiment crucial depuis le vote, en 2014, de la loi « Economie sociale et solidaire » qui autorise la création de groupes de Scop ainsi que l'ouverture de filiales sur un modèle coopératif.

Le témoignage de Grégory Nallet, pour qui les risques liés à la croissance de l'entreprise ne renvoient pas seulement au nombre de salariés, rejoint ce point de vue : « Je pense qu'il existe effectivement une taille critique mais que celle-ci peut varier en fonction de plusieurs critères. Le premier critère serait géographique. Nous l'expérimentons déjà à petite échelle avec une salariée travaillant hors site. Cela demande des efforts supplémentaires pour garantir une égalité de traitement et qu'elle se sente parfaitement intégrée dans la société malgré l'éloignement. Ceci risque également de se produire si la société "essaime" sur le territoire et doit gérer plusieurs agences. Le second critère serait un découpage de l'activité de l'entreprise qui risquerait de créer un effet "silo". »

Pour d'autres acteurs des Scop, le nombre de salariés, et leur augmentation, ne semblent pas remettre en cause le projet coopératif. « Je ne partage pas le point de vue répandu sur le facteur limitant de la taille de l'entreprise, affirme François Frénat qui a présidé l'Union régionale de Bretagne. Le meilleur exemple est sans doute celui de Acome, qui fonctionne en Scop avec plus de 1 000 collaborateurs, ou

---

<sup>81</sup> FRÉMEAUX Philippe, « La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire », Paris, Les petits matins/Alternatives économiques, 2011, page 131.



encore de Bouyer Leroux, avec plusieurs centaines de personnes, et qui conduit des opérations de croissance externe d'envergure, en ayant pour objectif d'intégrer à terme les salariés des entreprises cibles dans le sociétariat. En revanche, dans ces deux cas, il y a une volonté forte du dirigeant et des administrateurs pour faire de la coopération un véritable levier stratégique au service de la performance globale. » Dans certains secteurs, comme le bâtiment et l'industrie, la diversification de l'activité et donc la croissance de l'entreprise s'avèrent indispensables à la survie de la structure.

## **B. L'enjeu du bien-être au travail dans une Scop qui grandit**

Indispensable ou souhaitée, la croissance d'une Scop fait l'objet de toutes les attentions. Ses acteurs en sentent bien les dangers pour l'expression démocratique, son projet politique ou, plus concrètement, pour la qualité de vie au travail de ses membres. « *Les grands groupes coopératifs doivent instaurer les bons mécanismes de gouvernance nécessaires au maintien d'un équilibre entre les logiques coopérative et capitaliste afin d'éviter tout risque de dénaturation coopérative* », prévient l'universitaire Maryline Thénot tout en insistant sur le risque de « *démobilisation* » en cas de « *brouillage de la logique coopérative*<sup>82</sup> ». Le témoignage du président de Scopelec, groupe spécialisé en matériel de télécom de 2 800 salariés dont une faible partie en coopérative, est assez frappant. « *Ils viennent de moins en moins aux assemblées générales* » indique Jean-Luc Candelon dans l'ouvrage d'Éric Dupin, « *Les défricheurs* »<sup>83</sup>. « *Le président ne fait pas semblant de croire que les salariés-actionnaires pourraient choisir librement leurs dirigeants et gérer eux-mêmes l'entreprise. Les dures lois de la sociologie d'organisation et le jeu cruel des compétences se chargent de distribuer inégalement les pouvoirs, analyse l'auteur. Subsiste tout de même un système de valeurs coopératif qui place au premier rang le "souci de la pérennité de l'entreprise et de l'emploi". Ici aussi, "l'objectif n'est pas le profit maximum" et les marges sont sensiblement inférieures à celles des entreprises concurrentes. Le management en tire une certaine liberté et la capacité de se projeter à long terme. Pour Jean-Luc, le statut coopératif n'est cependant pas adapté aux grandes entreprises qui doivent être structurées en groupes (pour raison concurrentielle).* »

Cette analyse acerbe nous conduit à nous pencher sur les dangers identifiés qui guettent les Scop en croissance :

- Dilution du projet politique
- Déplacement du projet coopératif vers un projet plus entrepreneurial
- Affaiblissement d'une véritable gouvernance démocratique
- Diminution de la prise en compte de l'avis des salariés
- Difficulté de mettre en place une réelle gestion par les coopérateurs, rendue difficile par la complexification de l'entreprise
- Confiscation de la parole par un petit groupe leader
- Différenciation du statut des salariés dans les entités différentes d'un même groupe (filiales qui ne seraient pas en Scop, par exemple)
- Différenciation des valeurs entre la Scop d'origine et ses filiales
- Fracture entre les coopérateurs fondateurs ou « anciens » et les nouveaux coopérateurs, plus nombreux
- Difficulté de porter attention au bien-être de chacun

---

<sup>82</sup> THÉNOT Maryline, « *Mutation organisationnelle des coopératives en groupe* » in JOANNIDES Vassili et JAUMIER Stéphane, sous la direction de, « *L'entreprise coopérative* », Paris, Ellipses, coll. Actu 'Gestion, 2014, page 107.

<sup>83</sup> DUPIN Éric, « *Les défricheurs* », Paris, La Découverte, 2014, page 187.

Face à ces risques, le monde coopératif ne manque pas de ressources et met en place des solutions permettant de poursuivre, malgré la croissance, le projet coopératif. Et même, pourrions-nous affirmer, grâce à la croissance, car certaines entreprises ne pourraient poursuivre leur aventure si elles ne mettaient pas en place les conditions de leur évolution. « *Dans les Scop de plus grande taille, on note une certaine tendance à adopter une organisation similaire à celle du secteur marchand traditionnel, explique l'ANACT. (...) Cet isomorphisme est néanmoins limité par l'existence de contre-pouvoirs plus forts que dans les entreprises classiques.* <sup>84</sup> »

« *En cas de croissance, cela demande une grande cohérence de la part des managers et cela suppose de mettre en place les outils permettant de faire vivre la coopération : mécanisme de tutorat ou parrainage, formation coopérative, information lors du recrutement, implication des associés dans les processus de décision... Dans une Scop qui évolue, il faut toujours rester vigilant car il peut y avoir un risque de fracture avec les coopérateurs du début. Certaines choses peuvent être évidentes pour ceux qui étaient là à la création mais beaucoup moins pour les nouveaux salariés/associés* », insiste François Frénéat. « *Quand une entreprise grandit, il faut faire extrêmement attention pour que tout le monde reste impliqué. Un nombre de salariés important n'est pas incompatible avec le fonctionnement en Scop mais il faut être très vigilant. Il faut adopter un autre mode de fonctionnement et aider les salariés à faire le deuil sur le fait que l'entreprise ne sera jamais plus organisée comme avant, renchérit Jacques Landriot. Chez UP, j'étais élu pour 4 ans. Pendant cette période, je mettais en œuvre, avec le conseil d'administration, le plan stratégique qui avait été validé en assemblée générale. Dans une petite entreprise, on peut se permettre de se réunir pour la moindre décision. Dans un grand groupe, il faut pouvoir travailler sur la base d'un plan stratégique autrement, on ne peut pas avancer.* »

### **Créer de petites unités pour garantir le projet au sein de la croissance**

Un sentiment de vigilance partagé par Grégory Nallet qui mesure l'attention à porter à sa structure grandissante : « *Je pense que la taille critique au-delà de laquelle l'effort pour maintenir la cohésion, le bien-être et un fonctionnement démocratique fluide se situe autour de 50 personnes mais avec un palier autour de 20 personnes nécessitant une transformation du modèle comme la création de Business Units indépendantes ou au contraire, des groupes de travail autonomes constitués d'un commercial, de développeurs...* ».

Cette division en petites unités évoquées par le co-gérant d'Avizeo est une des spécificités de la Scop Alma qui a rendu quasiment autonomes des « scopettes » au sein de son entité. « *Véritables centres de profits dotés de leur propre compte de résultat (sans pour autant d'existence juridique), les scopettes ont la main sur toutes les décisions opérationnelles qui concernent leur activité : développement de produits, politique commerciale, recrutements, organisation interne... Mais la grande originalité d'Alma tient au fait que les responsables de ces scopettes sont en fonction pour des mandats de trois ans et doivent être systématiquement validés par leur équipe. Enfin, une partie du résultat des scopettes revient aux membres de l'équipe sous forme de prime d'équipe semestrielle (15 %)* », explique le responsable communication d'Alma, Sylvain Cathébras<sup>85</sup>. La transversalité entre les scopettes est assurée au niveau du conseil d'administration, les décisions importantes et transversales restent soumises à l'assemblée générale. « *L'efficacité de notre organisation repose sur un subtil équilibre entre solidarité au sein de la Scop et autonomie des scopettes, entre stratégie globale et stratégie individuelle des départements et entre prise de décision en équipe ou collectivement en AG... Ce fonctionnement favorise l'esprit d'équipe et renforce la culture d'entreprise, avec un double effet puisqu'on se sent appartenir à sa scopette tout autant qu'à Alma* », rajoute Sylvain Cathébras. L'entreprise envisage d'ailleurs d'utiliser ce modèle pour faciliter sa croissance externe. « *Cela me paraît être une bonne décision mais peu de Scop l'adopte* », regrette Annick Lainé.

<sup>84</sup> ANACT, « *SCOP, Quel impact du fonctionnement démocratique sur les conditions de travail ?* », 6 mai 2014.

<sup>85</sup> « *Et pourtant elle tourne !* », <http://blog.alma.fr/alma-scop-et-scopettes/>

La lecture de ces différents témoignages nous montre la nécessité, pour les Scop, de mettre en place un certain nombre de garde-fous et d'actions pour ne pas sacrifier leur spécificité dans la croissance :

- Maintenir un projet managérial lié au fonctionnement coopératif
- Continuer à travailler le projet politique de la Scop, à revalider les valeurs de l'entreprise tout en mettant la croissance dans cette perspective
- Adopter un réel fonctionnement par petits groupes
- Formaliser des plans d'action validés en assemblée générale
- Veiller à continuer à impliquer tous les associés dans les différents processus de décision en mettant en place, par exemple, des réunions de concertation préalables aux assemblées générales
- Instaurer un tutorat/parrainage pour partager le fonctionnement de la structure et diffuser la culture d'entreprise
- Adapter la formation des associés à la complexification de la structure
- Formaliser un véritable plan et réseau de communication interne aussi bien descendant et surtout ascendant
- Mettre en place une cellule, un groupe de personnes qui veillent au suivi des principes du fonctionnement coopératif (à l'image de la direction de la vie coopérative existant au sein du groupe Up)
- Garder l'humain, les salariés au cœur du projet

Enfin, nous n'avons pas abordé ici la question du leader charismatique ou, éventuellement du groupe leader, cette question a été plusieurs fois abordée par nos interlocuteurs. « *Le projet coopératif n'existe que par la dimension donnée par le leader* » insiste Serge Guintoli, délégué régional de l'UR Scop PACA. La vie d'une Scop dépendrait également de la capacité des hommes et des femmes d'emmener à leur suite les autres coopérateurs dans un même projet. « *En tant que président, je recevais personnellement tous les salariés qui allaient devenir sociétaires, soit 40 à 50 par an. Nous échangeons pendant pratiquement une heure sur leur vision de l'entreprise, la coopérative...* », se souvient Jacques Landriot. Faire surmonter à une équipe les réticences liées à la croissance et les conduire dans une nouvelle dynamique passent aussi par la volonté, et la manifestation humaine de celle-ci, de maintenir les coopérateurs au centre des préoccupations, au cœur de la vie de l'entreprise.

Recrutement, management et accompagnement de la croissance de l'entreprise doivent donc être au cœur des préoccupations des entreprises en Scop. Leur diversité et la rigueur demandée par la mise en place de certains process montrent que les statuts et les principes ne sont pas suffisants pour garantir leur mise en place. Concernant le management, la diversité des situations vécues par les coopératives empêche de dresser la typologie d'un management coopératif mais, grâce à nos différents témoins, nous avons pu en dessiner les lignes de fond. De même la question de la taille n'est pas tranchée, par contre, nous avons pu démontrer que la croissance doit s'accompagner de la mise en place, en conscience, d'une dynamique toute autre. Le projet politique semble avoir du mal à survivre dans une coopérative à la croissance dictée par les impératifs du marché à moins d'inscrire cette croissance, elle-même, au cœur du projet politique de l'entreprise et d'en assurer les déclinaisons coopératives.



## Partie 5

Le fonctionnement en Scop  
peut-il trouver écho  
dans la fonction publique ?



## 5. Le fonctionnement en Scop peut-il trouver écho dans la fonction publique ?

Rapprocher les sociétés coopératives et la fonction publique peut sembler osé. Il y a peu de temps encore « appliquer des méthodes du privé » dans les collectivités ou les couloirs d'un ministère pouvait sonner comme une grave erreur de goût, voire mettre le feu aux poudres. Et pourtant, on ne peut que constater que l'organisation humaine de la fonction publique est à bout de souffle. Leviers de motivation inexistantes ou inadaptés, aspirations des jeunes générations non prises en compte, traitement transversal des problématiques poussif, les trois fonctions publiques peinent à se réformer et leurs agents, plutôt qu'être considérés comme des leviers de développement, semblent n'être que des variables d'ajustement pour réduire les déficits budgétaires.

Notre réflexion part du postulat que, sous réserve de porter une attention particulière sur certains points comme nous l'avons vu plus haut, l'organisation en Scop favorise le bien-être au travail. Elle participe également de la volonté d'essaimage des Scop et de son ambition de proposer une transformation de la société. De plus, notre développement s'inscrit dans le cadre d'une réflexion d'actualité à l'éclairage du programme novateur, sur ce point, du candidat Emmanuel Macron. « *La fonction publique évolue et elle doit pouvoir se doter d'outils permettant d'associer les agents aux réformes et de prendre en charge le plus en amont possible l'impact des réformes sur les agents publics. C'est tout le sens de la transformation de la DGAFP en "DRH Groupe de l'Etat"<sup>86</sup> » qui doit amener à positionner la fonction ressources humaines au cœur des réformes », expliquait le ministre de l'Action et des Comptes publics, Gérald Darmanin, devant les membres du Conseil Commun de la fonction publique<sup>87</sup> en juillet dernier, tout en annonçant la tenue d'états généraux du service public à l'automne 2017. « *Je vous propose de faire de ce sujet un champ de discussion, de concertation et si possible de négociation pour que la dimension Ressources humaines ne soit pas considérée en fin de processus comme un "accompagnement" nécessaire de la réforme mais bien comme sa composante centrale.* »*

### 5.1. La nécessaire évolution de l'organisation des services publics

« *Placer les agents au cœur de la réforme du service public* », la formule peut sembler éculée et les outils en place peu adaptés. Pourtant, des frémissements existent au cœur même de l'Etat. Prenons un exemple : Depuis 2012, dans le cadre de la modernisation de l'action publique, l'Etat s'est doté d'un Secrétariat pour la Modernisation de l'Action Publique (SGMAP). L'évaluation et la numérisation des services semblent au centre des préoccupations. S'il est également fait écho d'expérimentation de méthode comme le lean<sup>88</sup> ou le nudge<sup>89</sup> transposés à l'administration, l'objectif recherché semble

---

<sup>86</sup> La direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) a pour mission de concevoir et de mettre en place une politique d'ensemble de la fonction publique, en particulier dans le domaine des ressources humaines. En décembre 2016, un décret est venu consacrer son rôle de DRH de l'Etat en renforçant sa mission de pilotage et de coordination de la politique des ressources humaines commune à l'ensemble de la fonction publique.

<sup>87</sup> Le conseil commun de la fonction publique est composé de représentants des organisations syndicales de fonctionnaires, des employeurs territoriaux et des employeurs hospitaliers. Il est consulté pour toutes questions d'ordre général commune aux trois fonctions publiques.

<sup>88</sup> Le lean est défini par le SGMAP comme une « *démarche de modernisation participative mise en œuvre par une organisation pour améliorer sa réponse aux attentes des usagers (...) en engageant le minimum de ressources et les conditions d'exercice des agents de l'Etat.* » - [www.modernisation.gouv.fr/le-sgmap/missions](http://www.modernisation.gouv.fr/le-sgmap/missions)

<sup>89</sup> Le nudge, fruit des recherches de l'économie comportementale, est une incitation douce au changement de comportement des individus (Inciter l'usage des services en ligne pour les demandes à l'administration, par exemple).

cependant tourné vers une meilleure satisfaction des administrés que vers une évolution de la gestion des acteurs même du service public.

## **A. S'adapter aux attentes des salariés et des usagers**

57 % des agents de catégorie C<sup>90</sup> de la fonction publique territoriale ne sont pas satisfaits des relations avec leur hiérarchie<sup>91</sup>.

23,3 % est le taux de rotation du personnel médical dans la Fonction publique hospitalière. Il est de 9,2 % pour le personnel non médical.<sup>92</sup>

51 % des français estiment que l'Etat est un employeur qui « traite mal » ses salariés, 12 % pensent même que l'Etat les « traite très mal ».<sup>93</sup>

Les titres des journaux évoquent souvent le mal-être des fonctionnaires, leur absentéisme, leur statut particulier... Dans un même temps, les décideurs politiques se livrent davantage à une bataille de chiffres sur le nombre de fonctionnaires à supprimer que d'évoquer les méthodes à mettre en place pour rendre la fonction publique plus efficiente.

Une évolution est indispensable d'autant que les citoyens restent très attachés aux services publics. Si l'on en croit un sondage de l'Ifop, réalisé en janvier 2017, 57 % des personnes interrogées estiment qu'il est nécessaire de garder des services publics à proximité des usagers sur l'ensemble du territoire quitte à augmenter les impôts. Ils étaient 53 % en 2008<sup>94</sup>. Ce même sondage nous indique que « *les Français se montrent majoritairement défavorables aux propositions visant à réduire les effectifs de la fonction publique* ». Ils déclarent être favorables dans un même temps à l'augmentation du point d'indice (67 % des personnes interrogées) et à l'accroissement du temps de travail à 39 heures (61 %). Paradoxalement, dans une autre enquête, réalisée par l'Ifop en janvier 2014 à la demande du premier ministre, seulement 34 % des français encourageraient leurs enfants à devenir fonctionnaires.

Leurs enfants, ces générations Y et Z, sont craints par tous les managers, du privé comme du public. Comme les entreprises, la fonction publique doit s'adapter à la fois aux attentes des usagers qui évoluent de plus en plus rapidement et continuer à attirer les talents avec un modèle qui ne correspond pas aux souhaits de mobilité, de rapports hiérarchiques décomplexifiés de la nouvelle génération. « *Ces jeunes – qui manifestent un attachement profond à l'engagement éthique des organisations où ils évoluent – se caractérisent par une recherche constante de sens et d'explication des missions* », relate Sandrine Baglin-Brandel, dans une enquête consacrée au management de la génération Y. « *Féru de la rapidité offerte par les nouvelles technologies, les jeunes générations sont plus impatientes. Un trait de caractère qui se confronte parfois durement à la réalité des collectivités locales et à la lenteur des règles administratives. (...) La génération Z – ces moins de 20 ans que l'on*

---

<sup>90</sup> Dans la fonction publique, les agents de catégorie C correspondent à la catégorie « employé / ouvrier » du secteur privé.

<sup>91</sup> Ce chiffre, en augmentation de 7 points par rapport à 2015, est issu du baromètre « *La Gazette* » - MNT « *Bien-être au travail 2016* », étude menée auprès de 5 902 agents de la fonction publique territoriale, in *La Gazette*, n°40, 24 au 30 octobre 2016.

<sup>92</sup> Ces chiffres sont issus du « Bilan social » des établissements publics de santé, établi par l'Agence Technique de l'Information sur l'Hospitalisation (ATIH), en octobre 2015. D'après la DARES, direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère du travail, le taux national s'établirait à 16,8 % pour l'ensemble des entreprises françaises en 2015.

<sup>93</sup> « *L'opinion des français à l'égard des fonctionnaires* », Sondage TNS-SOFRES pour la FSU, Mai 2011

<sup>94</sup> Sondage réalisé par l'Ifop pour l'Observatoire des politiques publiques, publié dans le magazine *acteurspublics*, n°126, mars-avril 2017.



*annonce encore plus exigeants que les Y en termes d'aspirations et de revendications – devrait pousser encore plus loin le processus de modernisation de la fonction publique.*<sup>95</sup> »

Le défi à relever par la fonction publique est donc multiple, à la fois sociologique et budgétaire. Pour le pouvoir en place, positionné comme le super DRH des trois fonctions publiques, il s'agit à la fois d'offrir des conditions d'emploi motivantes, garder un niveau de service important tout en réduisant les dépenses publiques.

L'amélioration de l'efficacité des agents du service public et des missions qu'ils assurent dépassent de loin le budget strict de la fonction publique et pourrait constituer un effet rebond pour le pays entier. En effet, si l'on considère qu'il y a près de 5,5 millions de salariés de la fonction publique en France<sup>96</sup> et que le coût du mal-être au travail est évalué à 12 600 euros par salarié du privé en France<sup>97</sup>, chiffre qui traduit le cumul des coûts engendrés par l'absentéisme, les retards, le turn-over..., on peut estimer que plus de 69 milliards d'euros du budget des trois fonctions publiques pourraient être économisés en faisant de la motivation des agents publics une priorité.

Avancer de la sorte que le déficit budgétaire prévu pour la France en 2017 pourrait être gommé en s'occupant uniquement de l'investissement et de l'efficacité des agents publics est sans aucun doute osé et ferait bondir un bon nombre d'économistes mais il donne, cependant, la mesure de l'intérêt qu'il y aurait à se pencher en profondeur sur les situations de travail, et donc le bien-être, des agents publics.

## **B. Accroître le bien-être des agents publics, vecteur d'augmentation de la performance**

12 %, c'est le gain de productivité qui serait engendré par des salariés heureux<sup>98</sup>.

10 fois moins d'arrêts maladie, le fait d'être heureux au travail aurait pour effet d'augmenter les défenses immunitaires<sup>99</sup>

32 % est le taux d'engagement supplémentaire des salariés heureux qui déclarent également 125 % de burn-out en moins que leurs pairs<sup>100</sup>.

Au début de ce travail, nous avons déjà évoqué ce lien entre bien-être au travail et performance économique mais il nous semble utile de l'approfondir ici. Les quelques chiffres ci-dessus, glanés au gré des nombreuses études consacrées au lien entre le bien-être et la performance des collaborateurs, démontrent que favoriser l'épanouissement de ses salariés est une démarche qui peut s'avérer payante. Economistes, psychologues, analystes en sciences politiques, neurobiologistes, sociologues investissent ce jeune champ de recherche et semblent, pour la plupart, arriver aux mêmes conclusions. D'après deux universitaires américains, Joshua Daniel Margolis et James Patrick Walsh, qui ont passé

---

<sup>95</sup> BAGLIN-BRANDEL Sandrine, « *Après la génération y, la génération z : comment les manager ?* », *La Gazette*, n°2268, 4 mai 2015, p. 16

<sup>96</sup> « *Rapport annuel* » publié par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique, décembre 2016.

<sup>97</sup> Résultat de l'étude 2017 de l'Indice de Bien-Être au Travail (IBET®), analysé par le groupe APICIL et le cabinet Mozart Consulting.

<sup>98</sup> OSWALD Andrew J., PROTO Eugenio et SGROI Daniel, « *Happiness and Productivity* », Février 2014 - Travaux de recherche, menés au sein du département d'économie de l'université de Warwick (G-B).

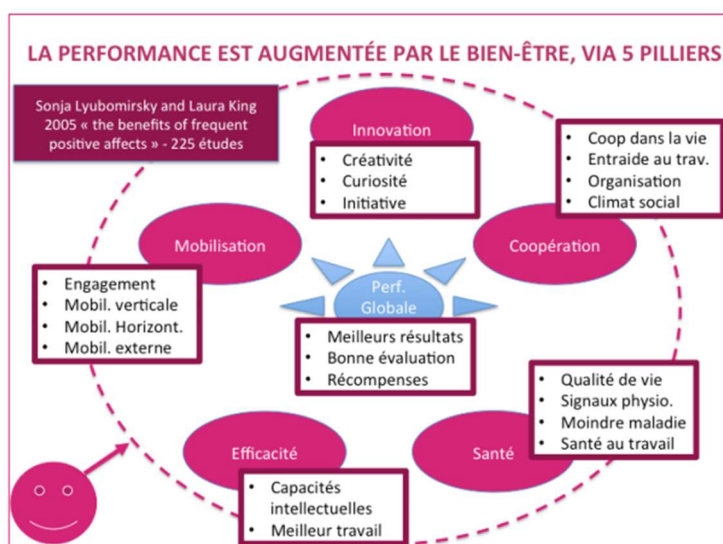
<sup>99</sup> Etude menée par le iOpener Institute for People and Performance, conseiller en gestion des organisations (Oxford – G-B) et relayée par le Wall street Journal (PRYCE-JONES Jessica, « *The five drivers of happiness at work* », *The Wall street Journal*, 18 septembre 2011).

<sup>100</sup> SPREITZER et PORATH, « *Créer une performance durable* », *Harvard Business Review*, Décembre 2015-Janvier 2016.

en revue 80 études sur les liens entre performance sociale et performance financière effectuées sur une trentaine d'années, établissent qu' « *il existe une corrélation positive pour 53 % des études analysées, négative pour 5 %, mixte pour 19 % et non significative pour 24 %* »<sup>101</sup>.

Un service public n'a pas pour objectif d'être rentable, contrairement à la logique de gestion qui apparaît pour certains d'entre eux. Leur raison d'être est d'accomplir des missions de service public qui permettent l'équilibre d'un territoire et le bien-être de la population qui y réside, sans distinction de revenu. Par contre, dépositaire de l'argent de tous les citoyens, il se doit d'être exemplaire en matière d'efficacité. La mission des gestionnaires de l'Etat comme celle des collectivités territoriales et des hôpitaux est de s'assurer que les agents embauchés soient en mesure d'être le plus efficaces possibles.

Travailler au bien-être de leurs collaborateurs, en tant que facteur de performance économique et d'efficacité dans l'utilisation des fonds publics, est une obligation pour les administrations publiques. Cela représente également un engagement social non négligeable. Un travail en profondeur les attend car « *en se concentrant uniquement sur les risques psychosociaux, les entreprises laissent de côté une composante essentielle de la productivité des salariés. Il faut susciter la motivation et l'engagement.* »<sup>102</sup>



Assurer le bien-être de ses collaborateurs est, comme nous l'avons vu pour les Scop, un travail de fond qui ne se limite pas aux fêtes du personnel et à l'achat d'un baby-foot. La mise en œuvre de mesures concrètes touchant l'organisation et le management est souvent nécessaire. Pour Sonja Lyubomirsky, Laura King et Ed Diener, professeurs en psychologie, le bien-être d'un salarié rejaillira sur l'entreprise dans au moins 5 domaines, qui deviennent autant de piliers de sa performance<sup>103</sup>.

En 2014, la DIRECCTE en Rhône-Alpes, se basant sur l'expérience de plusieurs entreprises de son territoire, a réalisé une étude afin de mettre en lumière le lien entre « *l'importance de la prise en compte de l'humain dans l'entreprise* » et la performance économique<sup>104</sup>. Laure Brahami, la chargée de mission, auteur du document, identifie trois mécanismes qui relient bien-être au travail et performance économique :

- **L'engagement des salariés** : Etre bien dans son travail provoque un sentiment d'appartenance plus important, une volonté d'améliorer la qualité du service rendu et donc, l'image de l'entreprise tant en interne qu'en externe.

<sup>101</sup> MARGOLIS Joshua Daniel et WALSH James Patrick, « *People and profits ? : the search for a link between a company's social and financial performance* », New York, 2001, 166 pages.

<sup>102</sup> Fabrique Spinoza, « *Le bien-être au travail, objectif en soi et vecteur de performance économique* », avril 2013.

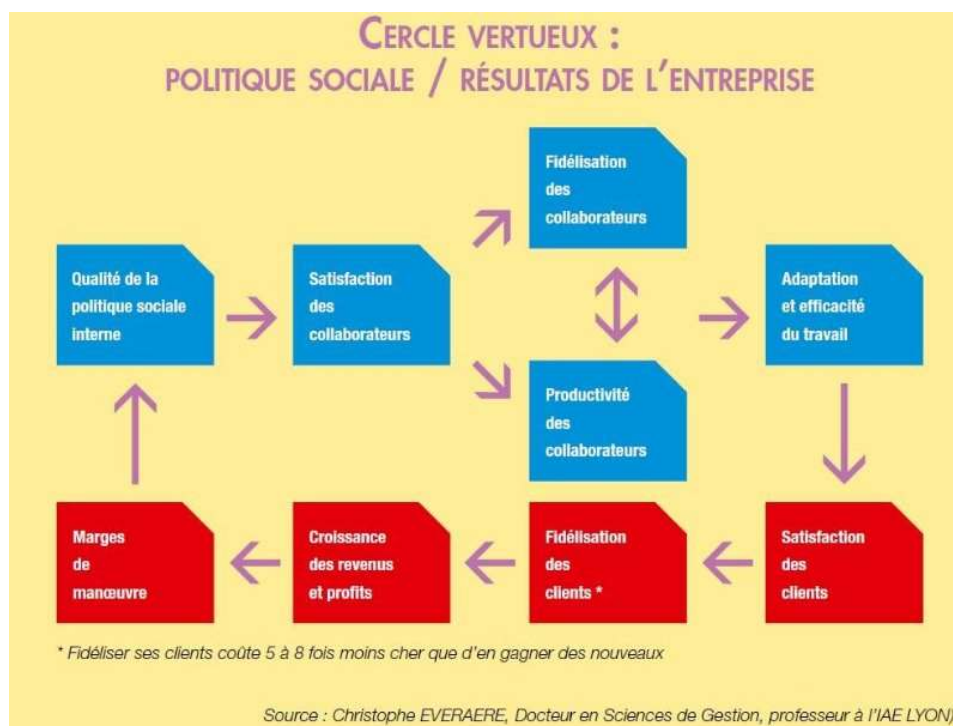
<sup>103</sup> LYUBOMIRSKY Sonja, KING Laura et DIENER Ed, « *The benefits of frequent positive affect* », Psychological Bulletin of American Psychological Association, vol. 131, n°6, 803-855, Avril 2005.

<sup>104</sup> BRAHAMI Laure, « *Bien-être au travail et performance économique : le sens et la reconnaissance au cœur de la performance* », DIRECCTE Rhône-Alpes, Juin 2014.

- **L'innovation** : « Si l'entreprise est attentive à combler les besoins de sens et de reconnaissance de ses salariés, elle leur permet d'avoir l'esprit plus libre, ce qui est source d'énergie et de créativité. Il existe dans chaque entreprise un vivier énorme qui est latent et peu coûteux. »
- **L'absentéisme et le turn-over** : Ces indicateurs sont largement étudiés et connus comme des signes de mal-être au travail avec les accidents, les retards de production, RPS, défauts qualités... Leur coût pour l'entreprise n'est plus à démontrer. Rien que l'absentéisme entraînerait, au plan national, une perte de 5,8 % de la masse salariale<sup>105</sup>. D'après cette même étude, des facteurs endogènes à l'entreprise (mauvaise ambiance de travail, manque de reconnaissance, de soutien managérial...) seraient responsables de 55 % des absences.

« Le bien-être au travail : 1 % de croissance en plus », titrait les Echos en octobre 2013. « Ayant procédé à une recension quasi exhaustive des études économiques consacrées au lien entre le bien-être et l'efficacité productive, notre conviction est faite : l'amélioration des conditions de travail - définie au sens le plus large - pourrait conduire à une amélioration très sensible de l'efficacité de nos entreprises, expliquent les auteurs, Olivier Pastré et Alexandre Jost, Sans qu'il soit possible de chiffrer au milliard d'euros près ce gain de performance, une première estimation laisse à penser que le gain de croissance serait ainsi voisin de 1 %. »

Si l'on en croit l'économiste et l'ingénieur nous aurions tous à gagner, économiquement et socialement, de la mesure d'une véritable prise en compte du bien-être au travail. Les exemples que nous développerons plus bas viendront démontrer qu'elle peut également avoir sa place dans la fonction publique qui aura à inventer son propre cercle vertueux, gage de sa performance.



<sup>105</sup> 7<sup>e</sup> baromètre de l'Institut Alma Consulting Group réalisé en 2014.

## 5.2. Répondre aux enjeux de bien-être dans la fonction publique avec l'expérience des Scop

Nous l'avons vu, l'organisation des ressources humaines dans la fonction publique est à la recherche d'un nouveau modèle pour arriver à surmonter les multiples défis qui se posent à elle. Loin de croire que le mouvement coopératif répondra à l'ensemble de ces enjeux, nous pensons qu'il pourrait contribuer au débat actuel autour des méthodes à mettre en place pour améliorer le bien-être, et donc l'efficacité, des acteurs publics. En instaurant cette discussion, nous nous inscrivons dans la philosophie du mouvement coopératif qui croit en son utilité collective et sociale. Nous avons établi que l'organisation en Scop, sous certaines limites et précautions, rassemble les conditions pour permettre le bien-être de ses collaborateurs, répondre à la quête de sens que de nombreux salariés réclament. En tant que mode de production centré sur les hommes et les femmes qui en sont acteurs, les Scop ont plus d'une centaine d'années d'expérience. Celle-ci peut venir nourrir la réflexion d'autres secteurs. En la transposant dans un autre domaine que celui de la production économique, nous restons fidèles au mouvement coopératif, en participant au rôle d'essaimage qui lui est cher.

Au premier regard, les 6 principes des coopératives semblent bien éloignés du formalisme de la fonction publique. Pourtant, par petites touches, par domaine circonscrit, par services, l'état d'esprit pourrait trouver sa place, être mis en œuvre dans certains services et progresser par capillarité. Cela demande également aux acteurs des services publics, à tous niveaux, de considérer que leur administration est le bien commun de tous et qu'ils en sont les gestionnaires.

Les valeurs, les lignes directrices, constituées des 6 principes coopératifs, seront examinées ainsi que les trois hypothèses que nous avons formulées dans la seconde partie de ce travail. Nous illustrerons notre propos d'expériences, ou de réflexions en cours, centrées sur une optimisation des ressources humaines dont l'état d'esprit peut se rapprocher des principes coopératifs. En fin de chapitre, l'éclairage de quelques exemples nous montrera que certains acteurs ont osé, tout en respectant le cadre de la fonction publique, bouger les lignes. Ce souffle nouveau s'est traduit à la fois par de l'efficacité et l'accroissement du bien-être des collaborateurs. Les principes coopératifs n'en ont certainement pas été le moteur mais l'on constatera que l'esprit n'en était pas loin.

### **A. Valeurs, principes des Scop, des points de convergence**

*« Les valeurs fondamentales des coopératives sont la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Fidèles à l'esprit des fondateurs, les membres des coopératives adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme. »* définit la Confédération générale des Scop.

Les valeurs de la fonction publique s'expriment à travers les droits et les devoirs des fonctionnaires établis par la loi n°83-634 du 13 juillet 1983. Cette loi fixe la façon d'agir (dignité, impartialité, intégrité et probité, neutralité, respect de la laïcité) et précise également la protection dont les fonctionnaires bénéficient (Égalité de traitement, droit syndical...). Le cadre rigide des valeurs associées aux acteurs de la fonction publique permet pas de comparaison mais rien ne semble venir en contradiction des valeurs coopératives.

Dans les déclinaisons qu'ont pu en faire certaines institutions publiques dans des chartes ou des documents internes, on retrouve certaines similitudes : « *Lien, cohésion sociale, responsabilité, travail en réseau, information, écoute* », peut-on lire dans la charte des valeurs communes du CCAS de La

Rochelle. « *Jouer collectif, s'adapter pour préparer l'avenir, s'engager au service des habitants* » ont avancé les agents, auteurs de la rédaction de la charte des valeurs du département du Loir-et-Cher.

Comme nous l'avons vu plus auparavant, l'organisation en Scop est facteur de bien-être principalement parce que ses salariés sont directement acteurs, partie prenante dans l'organisation humaine de celle-ci.

Il est vrai que le pouvoir partagé ne semble pas avoir sa place dans une administration globale dont les objectifs sont dictés par les plus hautes instances de l'Etat mais à une échelle plus petite, d'une direction ou d'un service, la gouvernance, les décisions régissant la vie quotidienne ne peuvent-elles pas être mises entre les mains de tous ? Souvent, les élus nationaux ou locaux fixent le cap, le cadre, l'objectif final à atteindre mais le chemin pour y parvenir, la méthode à mettre en place ne pourraient-elles pas faire l'objet d'un projet de service débattu par tous ? La réappropriation des objectifs par chacun des femmes et des hommes de terrain n'en serait que facilitée et les moyens mis en œuvre plus adaptés.

Si nous reprenons un à un les principes coopératifs à la lecture de ce nouveau prisme, nous pouvons dresser les constatations suivantes :

### **Les principes applicables**

Adhésion volontaire et ouverte à tous : L'ouverture est une des valeurs de la fonction publique, par contre, il faudrait évidemment que chaque acteur adhère au projet dont on souhaite qu'il soit partie prenante. Cette condition interroge le recrutement, que nous verrons plus en détail plus bas, et également la mobilité, qui est un des points faibles de la fonction publique.

Pouvoir démocratique exercé par les membres : Un homme = une voix. L'avis de chaque acteur, quel que soit son métier ou son niveau hiérarchique compte. Il a été observé dans un grand nombre d'entreprises que les innovations venaient souvent de la « base ». Rien n'empêche, à l'échelle d'une administration, d'un hôpital de le mettre en œuvre. Dans ce dernier, de nombreux conseils, commissions... existent afin d'adopter les priorités de gestion et leurs modes d'exécution, les agents y sont souvent statutairement représentés. Ces organes de gestion ne pourraient-ils pas leur laisser une plus grande place à l'instar de ce qui a été mis en place à la CPAM de l'Aude ?

Education, formation et information : Le mouvement coopératif, tout comme la fonction publique d'ailleurs, a une grande exigence vis-à-vis de la formation de ses membres. Dans le secteur public, l'effort en matière de formation serait d'ailleurs bien plus important que dans le privé (7,9 jours par an et par agent, en moyenne dans les ministères, soit 7,6 % de la masse salariale<sup>106</sup>. 29,2 heures de formation et 2,9 % de la masse salariale pour le secteur privé<sup>107</sup>). Par contre, l'information statutaire, liée, notamment à la préparation des concours, reste prédominante par rapport aux formations « métier ». De plus, les formations sont majoritairement dispensées dans des centres dédiés à la fonction publique. Un changement de posture de ceux-ci serait sans aucun doute profitable.

L'information est évidemment un point épineux. Même si la communication publique s'est réellement professionnalisée depuis les années 80, la communication interne en reste le parent pauvre. D'après une enquête menée par l'association professionnelle des communicants publics, Cap'Com, la fonction

---

<sup>106</sup> « *Fonction publique : Chiffres-clés 2016. Rapport annuel du ministère de la fonction publique* », établi par la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique.

<sup>107</sup> INSEE, « *La formation tout au long de la vie* », *Formations et emploi*, 2011.

« communication interne » n'existerait pas dans la moitié des collectivités territoriales<sup>108</sup>. Les journaux internes, majoritairement des organes de communication descendante, et le numérique sous forme d'un Intranet, le plus souvent non collaboratif, ne sont pas encore clairement répandus surtout dans les petites structures<sup>109</sup>. Passer d'une certaine culture du secret à la transparence totale est sans doute aussi un des points d'écueil important pour que les agents du service public puissent comprendre totalement le rôle qu'ils jouent au niveau de la structure.

Coopération entre les coopératives : « Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales. <sup>110</sup>» A la lecture de ce principe, nous pourrions dire que nous touchons l'essence même du service public. Certaines intercommunalités ou syndicats mixtes sont fondés sur ce principe de coopération et de mise en commun de moyens matériels et humains. Des réseaux thématiques, d'élus, de fonctionnaires... existent. On ne peut déplorer que leur élan et leur efficacité sont parfois bloqués par des clivages politiques.

Engagement envers la communauté : « Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leur membre ». Ne sommes-nous pas là encore au cœur du service public ?

### **Les principes adaptables**

Participation économique des membres : L'engagement des coopérateurs repose également sur le fait qu'ils sont partie prenante, économiquement, de leur entreprise. Ils s'investissent financièrement et sont propriétaires d'un petit élément du bien commun.

La participation économique des membres est complètement éloignée de la culture de la fonction publique mais ne pourrait-on pas fixer une partie de la rémunération sous forme d'un intéressement lié à l'efficacité (et non la rentabilité) du service rendu ? Même si elle a fait grand débat, la rémunération au mérite existe déjà dans la fonction publique, sous différentes formes souvent individuelles, parfois elle se limite juste au présentisme.

### **Les principes trop éloignés**

Autonomie et indépendance : Ce principe est défini en ces termes par la Déclaration sur l'identité coopérative internationale<sup>111</sup> : « Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative ». Il est bien évident que lorsque nous parlons plus haut du pouvoir démocratique des membres, il s'agit de leur possibilité de gestion des projets dont ils sont partie prenante. Ce principe traite de la place des coopératives dans un système plus global ne peut, dans notre contexte d'étude, être pris en compte.

---

<sup>108</sup> Résultats basés sur 250 réponses représentatives des Directeurs généraux des collectivités locales, en octobre 2016.

<sup>109</sup> « La presse interne des collectivités publiques », enquête menée par Cap'Com en février 2016.

<sup>110</sup> « Déclaration sur l'Identité Coopérative Internationale » adoptée lors de l'assemblée générale du centenaire de l'alliance coopérative internationale à Manchester en 1995.

<sup>111</sup> ibidem

## **B. Management, recrutement, taille,** **trois hypothèses testées au travers du prisme de la fonction publique**

Dans la quatrième partie de cette thèse professionnelle, nous avons apporté la confirmation que le fonctionnement en Scop, la mise en place de ses principes pouvaient être des facteurs de bien-être au travail. Nous avons cependant dégagé trois facteurs, qui, au-delà des règles fondatrices des Scop, devaient retenir toute l'attention des acteurs pour ne pas compromettre ce climat favorable aux coopérateurs.

Nous pensons que, dans le prisme de transposition à la fonction publique choisi, il est également intéressant de les tester afin de vérifier les conditions d'évolution du bien-être dans les collectivités, ministères et hôpitaux.

Le recrutement : Il est, pour nous, l'un des facteurs de réussite du bien-être des collaborateurs en Scop. Comme nous l'avons vu, les recrutements en Scop répondent à un double critère : celui à la fois de la technicité pour accomplir une mission et de la volonté de s'investir dans le fonctionnement commun de la coopérative. « *Tous les salariés ne sont pas faits pour travailler en Scop* », le propos d'Annick Lainé résume bien les différents témoignages que nous avons pu recueillir.

L'accomplissement des missions de service public repose sur des valeurs fortes qui auraient le mérite d'être testées afin de garantir l'engagement d'un nouveau collaborateur. Or, même si de nombreuses exceptions existent, le recrutement dans la fonction publique repose encore sur des concours questionnant un niveau de connaissance. Parfois, un entretien vient compléter celui-ci et permet de tester la motivation du candidat mais il n'est pas de règle dans tous les corps de la fonction publique. « *Pour s'aligner sur les valeurs républicaines d'objectivité, d'universalité et d'égalité des chances, le concours est fatalement conduit à s'abstraire des conditions réelles de la vie, à se théoriser et, au bout du compte, à sélectionner des candidats sur la base de qualités n'ayant qu'un rapport incertain avec les qualités requises in situ* », analyse Alain Leroux<sup>112</sup>. Malgré son objectif de base louable, le concours universel trouve ici son écueil lorsque l'on considère que le bien-être d'un salarié repose, entre autres, sur son adéquation avec les valeurs de l'entreprise et un accord avec ses objectifs, sa stratégie fondamentales. Un concours pour tester les connaissances techniques et un entretien pour la dimension humaine, cette formule, pratiquée dans la fonction publique territoriale, aurait-elle vocation à s'étendre ?

Comme nous le verrons dans les exemples de la fonction publique belge et de la CPAM de l'Aude, le recrutement est un des points fondamentaux pour garantir l'implication des salariés dans la réussite d'un projet commun. Comment peut-on impliquer un chef de service dans la motivation de son équipe alors qu'il n'a pas forcément le choix de ses partenaires ? Comment motiver un salarié à qui l'on attribue un poste uniquement sur la base d'une réussite à un concours qui n'est pas forcément basé sur ses missions futures ? Là encore, devant l'ampleur des changements à accomplir, les résistances nombreuses qui lui seront opposées, l'évolution ne pourra se faire qu'à petites touches mais la taille de l'enjeu mériterait d'entreprendre ce chantier.

Le management : Comme nous l'avons évoqué, les Scop ne disposent pas d'une forme de management bien déterminé, bien établi. D'une structure pyramidale classique à un mode libéré, les structures adoptent le management qui convient aux hommes en présence, à l'objet de leur activité et le plus à même de réguler les différentes tensions. Comme nous l'avons vu, le mode d'organisation, l'expression

---

<sup>112</sup> LEROUX, Alain, « *L'économie sociale : la stratégie de l'exemple* », Paris, Economica, 2013, pages 36-37.

des salariés permettent également de se réinterroger périodiquement sur les évolutions managériales à déployer.

La structure très pyramidale de la fonction publique, l'organisation de la rémunération, les prérogatives dévolues en fonction de la catégorie à laquelle un agent appartient sont autant de freins à une évolution majeure du mode de management à grande échelle. Les exemples que nous développerons ci-dessous démontrent que, malgré ce cadre contraint, des modes de management différents sont mis en place dans la fonction publique. Cette évolution ne se fait pas sans heurts car elle réinterroge un grand nombre de postures individuelles qui semblaient acquises ou promises. Elle ne pourra donc se faire elle aussi que par petites touches, par expérimentations et, en cas de réussite, par essaimage. De plus, touchant de près la personnalité des individus, l'évolution des modes de management semble être un frein assez majeur dans le contexte de la fonction publique.

La taille ou l'échelle en question : Limitation ou encadrement de la croissance, les acteurs des Scop sont très attentifs à ce point. Le maintien des valeurs, des conditions de bien-être au travail semblent pouvoir être remises en question dans des structures grandissantes. Hormis les petites mairies ou syndicats mixtes, les entités de la fonction publique gèrent souvent un nombre important de collaborateurs. Réfléchir à des méthodologies adoptées aux tailles et à la typologie des salariés en présence est donc essentiel comme dans les structures privées. Des Scop de grande taille ont trouvé des modes de fonctionnement, défini des unités de fonctionnement satisfaisantes. Nous ne voyons pas ici d'obstacle à adopter une réflexion similaire pour les services publics. La définition d'un code de conduite et d'objectifs propres à chaque équipe a d'ailleurs été mis en place au sein du Ministère de la Sécurité sociale belge. La seule obligation étant de retenir ce critère comme essentiel lorsque la volonté de mettre en place une nouvelle forme d'organisation, plus soucieuse du bien-être ses agents publics, est engagée.

Consciente des nombreux obstacles politiques et syndicaux qu'il y aurait à surmonter, nous constatons malgré tout que certains principes fondateurs des Scop pourraient être applicables, adaptables. Dans un certain nombre de cas, l'esprit de ceux-ci n'est pas forcément si éloigné, si l'on reste dans une logique réelle de service public, de service au public. Une mise en place à grande échelle semblera brutale, utopique et demanderait une telle évolution des mentalités qu'elle serait certainement vouée à l'échec. Par contre, par petites touches, dans les collectivités, les organismes publics où la volonté existe, il ne semble pas irréaliste de mettre en place des phases d'expérimentation. Les hypothèses testées, et déterminantes dans la garantie du bien-être, pourront également être déployées à échelle et rapidité variables. Comme nous le verrons à l'analyse des exemples choisis et développés ci-dessous, une volonté forte des acteurs, un terreau parfois favorable permettent d'agrandir le cadre de réalisation des missions de service public en donnant davantage de place à l'expression, la capacité de gestion de ses acteurs. Nous le savons maintenant, ceci est vecteur à la fois de bien-être au travail et de performance économique.

### **5.3. L'état d'esprit Scop : quelques exemples dans la fonction publique**

L'objet de cette dernière partie de montrer que malgré le cadre rigide de la fonction publique, malgré les obstacles et les réticences, des hommes et des femmes arrivent à faire bouger les lignes. Des expérimentations sont possibles dans la fonction publique, elles donnent des satisfactions et font des émules. Il n'est question ni des principes ni des valeurs des Scop dans les exemples retenus. Laurent Jaladeau et Laurence Vanhée ont trouvé leur inspiration dans l'expérience des entreprises libérées ou



les préceptes de Dave Ulrich<sup>113</sup>. Comme nous l'avons démontré, les Scop possèdent des principes fondateurs qui participent du bien-être au travail mais dans leurs déclinaisons, leurs mises en œuvre, nous ne sommes pas toujours très éloignés de ces exemples qui démontrent qu'une autre fonction publique, prenant en compte le bien-être de ses agents, est possible.

### **A. Scop le Calme et « Magnet hospitals » : quand qualité de soin rime avec satisfaction des collaborateurs**

Il nous paraissait important d'aborder, dans ce chapitre, consacré aux transpositions dans la fonction publique, un exemple apportant un éclairage sur l'évolution possible de la fonction publique hospitalière, en prise à la fois avec une logique drastique d'économie et une vague de désinvestissement et de mal-être d'une partie de son personnel. L'esprit coopératif souffle déjà sur le milieu médical qui a trouvé dans les Scic un moyen d'organiser les soins dans les déserts médicaux ou de gérer des maisons médicales. A Toulon et Rodez, des salariés de deux cliniques privées ont envisagé, un temps, de reprendre leur structure en Scop avant de renoncer face à des projets de grands investisseurs.

Une seule clinique coopérative existe à ce jour : le Calme, Centre d'action pour la libération de la maladie alcoolique. Située dans les Alpes-Maritimes, elle a été fondée en 1980, sous la forme d'une Scop, par trois soignants défenseurs d'une méthode différente de celles qui dominaient à l'époque. Elle emploie aujourd'hui 35 salariés. Malgré les vicissitudes, plusieurs menaces de fermeture, et le changement de direction, la clinique fonctionne toujours sous le statut coopératif. *« Il y a 80 % d'associés, c'est une volonté des fondateurs, rapporte Serge Guintoli, conseiller au sein de l'UR SCOP PACA. L'esprit coopératif existe à la suite de l'équipe d'origine qui était vraiment composée de militants et qui dégageaient une grande aura »*. Fidèles aux principes des Scop, chaque salarié est véritablement partie prenante de la démarche et de la réussite de l'entreprise, et donc engagé dans la méthode thérapeutique adoptée au sein de la clinique. *« C'est une approche inspirée de la thérapie institutionnelle, un courant de la psychiatrie né dans les années 50, qui considère que les relations sociales au sein de l'institution jouent un rôle important dans la guérison des malades »,* explique Lisa Giachino dans la revue *l'Age de faire*<sup>114</sup>. *« Quand l'équipe ne va pas bien, les patients non plus »,* résume Bruno Pérez, psychologue et co-fondateur du Calme. Toute l'équipe, de la femme de ménage au médecin en passant par la cuisinière, est donc associée aux réunions hebdomadaires. Chacun, ayant été formé à ce type de thérapie, apporte son regard sur l'évolution des patients. *« Le statut coopératif facilite la cohérence entre la gestion de l'établissement et la gestion thérapeutique. Nous avons une maîtrise totale de l'outil de travail. (...) Nous avons choisi de nous priver de cette manne financière (prestations hôtelières nldr) parce qu'elle contredirait notre approche thérapeutique : si un pensionnaire veut du café, nous préférons qu'il soit obligé de le demander à quelqu'un. Cela ne serait sans doute pas possible si nous devions rendre des comptes à un actionnaire »,* explique Rémy Baup, psychologue et directeur du Calme.

Cet exemple nous montre que, même en secteur médical, il est possible d'entreprendre autrement. Rien n'empêcherait sans doute d'adopter ce type de démarche dans une structure publique mais il

---

<sup>113</sup> Dave Ulrich est un universitaire américain qui a orienté ses recherches vers le rôle des managers de la fonction RH qu'il définit, à la fois, comme des experts administratifs, des coachs pour les membres de son équipe, des partenaires stratégiques pour l'entreprise et des contributeurs actifs à l'évolution des organisations.

<sup>114</sup> GIACHINO Lisa, « Une coopérative soigne "les aventuriers de la bouteille" », *l'âge de faire*, hors-série, mai 2013, pp 16-19.

nous a paru important d'étoffer notre discours sur la fonction publique hospitalière en relatant une expérience menée aux Etats-Unis, les « magnets hospitals ». Au-delà de la professionnalisation des soins infirmiers, elle repose sur cette certitude : « *Nurses at all levels of the organization are transformational leaders.* »<sup>115</sup>

La notion de « Magnet hospitals », hôpitaux magnétiques, est apparue aux Etats-Unis dans les années 80. Les établissements hospitaliers connaissaient des dysfonctionnements importants dus à une pénurie et à un turn-over important du personnel infirmier. Une enquête, publiée à la même époque, montrait cependant une grande disparité entre les établissements de soin. Certains d'entre eux restaient très attractifs en termes de recrutement et étaient peu confrontés aux départs volontaires. Les chercheurs ont alors établi que ces établissements reposaient tous sur trois caractéristiques :

- Administration déconcentrée laissant place à l'autonomie, la gouvernance partagée, la transparence dans la prise de décision
- Valorisation des soins infirmiers (Autonomie clinique et relationnelle / Renforcement des liens avec les médecins)
- Développement professionnel (Formation continue, possibilité d'avancement, accompagnement des nouveaux embauchés ou pour l'apprentissage de nouvelles techniques).

Depuis le début des années 90, la qualification « Magnet hospitals » fait l'objet d'une évaluation et d'une certification aux Etats-Unis. Ils représenteraient 6,78 % des établissements hospitaliers américains en 2013 et afficheraient des taux de mortalité réduits chez les patients traités, moins de blessures par aiguille chez les infirmières, un turn-over minimum et un taux bien plus faible de syndrome d'épuisement professionnel<sup>116</sup>.

Des pays, comme la Suisse, le Canada ou la Belgique, s'intéressent et expérimentent le concept. Dans ce dernier, un projet baptisé « ARIQ » (attraction, rétention, implication des infirmières et qualité de soins) propose d'adapter au contexte belge les enseignements tirés des « Magnets hospitals » américains.

En France, certaines directions des soins comme dans les hôpitaux Cochin et Hôtel-Dieu, s'y étaient intéressées dès 2008. « *Des directeurs de soins et cadres experts estiment que, malgré les fortes contraintes qui pèsent sur l'hôpital, il est possible d'augmenter l'implication des personnels, en menant des projets portant sur l'amélioration du cadre de travail, des services rendus aux patients et des compétences des infirmières.* », expliquait alors le médecin chroniqueur Serge Cannasse dans *Les Carnets de santé*<sup>117</sup>. Mais le concept ne semble alors pas faire beaucoup d'émules pour ressurgir à nouveau aujourd'hui. Au début de l'année, l'Assistance Publique-hôpitaux de Paris annonçait prendre en compte l'expérience des « Magnets hospitals ». « *L'enjeu est de permettre aux équipes, en s'organisant collectivement, de gagner en autonomie. Nous nous appuyons sur le cadre et le chef de service, qui réinstallent des espaces d'échanges au sein de leur service. La clé, c'est le lâcher-prise managérial : sortir d'un système hyper-contrôlé et faire confiance aux managers de proximité* », confiait, au *Monde*, Etienne Grass, directeur du pilotage de la transformation<sup>118</sup>. « *Il est temps de sortir d'une approche pathogénique et de s'appuyer sur une vision positive de l'organisation du travail* », analysait, dans le même article, Matthieu Sibé, maître de conférences en sciences de gestion à l'Institut

---

<sup>115</sup> « *Magnet Monday – Massachusetts general hospital* » - Mars 2013

[http://www.mghpcs.org/pcs/magnet/Documents/Monday/Magnet\\_SpecialEdition.pdf](http://www.mghpcs.org/pcs/magnet/Documents/Monday/Magnet_SpecialEdition.pdf)

<sup>116</sup> KELLY Lesly, MCHUGH Matthew D., AIKEN Linda H., « *Nurse outcomes in Magnet and Non-Magnet Hospitals* », *Journal of nursing administration*, octobre 2011, pp 428-433.

<sup>117</sup> CANNASSE Serge, « *Comment rendre un hôpital attractif ?* », *Les carnets de santé*, octobre 2008.

<http://www.carnetsdesante.fr/Comment-rendre-un-hopital>

<sup>118</sup> ABALLE Xavier, « *Hôpital "aimant" cherche personnel à fidéliser* », *Le Monde sciences et techno*, 16 janvier 2017. [lemonde.fr/acces-restrict/sciences/article/2017/01/16/b336e63bfb4bac2108cf56ef68aa83c4\\_5063599\\_1650684.html](http://lemonde.fr/acces-restrict/sciences/article/2017/01/16/b336e63bfb4bac2108cf56ef68aa83c4_5063599_1650684.html)

de santé publique, d'épidémiologie et de développement de l'université de Bordeaux. Selon lui, l'expérience américaine apporterait aux hôpitaux français « *une culture du soin centrée sur les besoins du patient, un leadership transformationnel, qui motive les soignants et leur donne envie de s'engager. Le management participatif, lui, les place en capacité d'agir sur leur travail. Quant au climat relationnel entre les médecins et les soignants, il doit permettre une collégialité dans la prise de décision : une relation sur un pied d'égalité, chacun dans son expertise.* » Dans un même temps, l'article du Monde se faisait écho du scepticisme ambiant à l'hôpital et des nombreuses difficultés à surmonter.

Loin d'imaginer pouvoir transformer les structures hospitalières en coopérative, ne pourraient-elles pas y puiser de nombreuses sources d'inspiration ? Les Scopettes d'Alma pourraient s'apparenter à des entités de soin autonomes avec leurs objectifs et leurs bénéfices propres, à condition de maintenir les liens transversaux afin d'assurer le parcours de soins du patient. Intégrer toutes les parties prenantes dans des réunions d'équipe, comme au sein du Calme, se ferait sans doute aussi au bénéfice des patients tout comme à celui des soignants qui retrouveraient réellement leur place dans le fonctionnement de leur structure.

Une fois encore, la réussite avancée par les « Magnet hospitals » américains repose sur l'autonomie accrue du personnel soignant, des projets de formation importants, une information des équipes permanentes et sur un système centré sur le soin aux patients, vecteur incontestable de sens. Ces exemples nous montrent que notre point de vue n'est pas complètement utopique et que les résultats obtenus irrigueraient les soignants comme les soignés.

## **B. La CPAM de l'Aude bouscule son cadre et ses cadres**

Depuis 2015, la direction de la CPAM de l'Aude multiplie les actions pour redonner du sens au travail de ses collaborateurs. Même si ses salariés relèvent du droit privé, nous avons inclus cet exemple dans notre périmètre de réflexion car son mode de fonctionnement peut être assimilé à celui de la fonction publique. Gestionnaire de fonds publics, accomplissant des missions de service public, ses agents sont régis par une convention collective fortement inspirée de l'organisation de la fonction publique.

« *Notre taux d'atteinte des objectifs sur lesquels nous pouvons agir directement s'est amélioré en 2016.* » Laurent Jaladeau<sup>119</sup>, directeur de la CPAM de l'Aude l'affirme, le nouveau mode d'organisation qu'il a initié au sein de la Caisse a été bénéfique. « *De plus, même si nous ne parvenons pas toutes à les tracer, nous enregistrons chaque mois des innovations de plus ou moins grandes portées. Nous constatons également une plus grande solidarité dans les services les plus avancés dans la démarche.* » L'évolution de l'organisation de la structure part d'un double constat : L'obligation de faire face à des missions qui évoluent, se complexifient dans un contexte budgétaire de plus en plus contraint et, dans un même temps, le fait de disposer d'équipes démotivées, à la recherche du sens de leurs missions. Laurent Jaladeau, persuadé que la solution se trouve au cœur des équipes de terrain, multiplie les réunions et les séminaires pour associer l'ensemble des salariés aux décisions qui sont prises. En moins de deux ans, les initiatives novatrices se sont multipliées :

- Remplacement du comité de direction par une nouvelle instance, associant direction et salariés
- Délégation de la gestion budgétaire à un groupe de volontaire
- Ouverture de l'Intranet à tous les collaborateurs de la CPAM
- Définition collaborative de la nouvelle vision de la Caisse à l'horizon 2030.

---

<sup>119</sup> A lire également : son interview retraçant complètement sa démarche en page XXVII des annexes.

La concertation de tous trouve écho au cœur même des services dont les modes de fonctionnement se trouvent modifiés. Par exemple, une vacance de poste a entraîné une réflexion collective sur l'organisation de la ligne managériale et le profil à intégrer au sein de l'équipe.

Se réapproprier son outil de travail et ses missions correspond totalement à l'état d'esprit que l'on peut trouver au sein des Scop. Si l'on balaie les 6 principes coopératifs, on peut affirmer que la démarche n'en est pas forcément très éloignée :

- La volonté affirmée de la direction d'ouvrir les instances de réflexion, y compris les plus hautes, à tous les salariés qui en ont le souhait.
- Permettre à tous d'être associés aux décisions de gestion de leur service (comme par exemple le profil de poste d'un collaborateur à recruter ou la mise en place du télétravail)
- Considérer le temps consacré à la réussite de l'entreprise commune comme un moment indispensable pour l'ensemble des collaborateurs
- Former les collaborateurs à ces nouveaux modes de décision : 53 personnes formées à la sociocratie<sup>120</sup> / Formation des cadres à leurs nouvelles missions / Formations des agents volontaires à l'élaboration et au suivi du budget. « *Tous nos salariés sont formés à la communication non violente, précise Laurent Jaladeau. Chaque salarié peut faire des demandes de formation pour son développement personnel. Nous réfléchissons aussi à la création d'un cursus de formation pour les nouveaux embauchés comprenant communication non violente, sociocratie, autonomie, maîtrise de soi...* »
- Un engagement envers la communauté afin de rendre plus efficaces les politiques publiques.

Par ailleurs, nos hypothèses énoncées au début de ce dossier se trouvent également validées.

Un management bien veillant, qui accepte de se réinterroger sans cesse, se trouve au cœur du processus.

Le mode de recrutement a été modifié et s'opère fortement sur les valeurs communes, désormais ancrées dans le fonctionnement de la Caisse : « *La CPAM de l'Aude fait partie des caisses les plus efficaces du réseau. Nous devons ce résultat à une forte implication de nos équipes, à leur capacité d'initiative et à une forte culture de l'innovation. Depuis plus d'un an, nous avons initié une refonte de notre mode de fonctionnement, reposant sur une large délégation aux salariés opérationnels qui va de pair avec une redéfinition du rôle des cadres et de l'équipe de direction* » peut-on lire sur une offre d'emploi d'agent d'accueil. « *En autogestion depuis février 2016, nous sommes à la recherche d'un technicien intéressé par la démarche d'entreprise libérée et qui souhaiterait intégrer l'aventure à nos côtés. Vous participerez à une aventure humaine avec ses hauts et ses bas mais procurant un enrichissement personnel et une montée en charge des compétences* », précise une offre d'emploi de gestionnaire de prestations.

Enfin, l'incidence de la taille de l'entreprise sur le bien-être et la mise en place d'une gestion des projets et des équipes a également été évoquée à plusieurs reprises par Laurent Jaladeau. Il a concédé que la taille humaine de sa Caisse, moins de 270 salariés, avait facilité la mise en place de son projet. Dans une structure de plus grande taille, l'expérimentation à laquelle il se livre prendrait une autre forme car, d'après lui, une des réussites de son entreprise est également la proximité qu'il arrive à entretenir avec un grand nombre des salariés qui peuvent ainsi l'interpeller directement.

---

<sup>120</sup> La sociocratie est un mode de prise de décision et de gouvernance qui permet à une organisation de (...) s'auto-organiser. L'objectif premier est de développer la coresponsabilisation des acteurs et de mettre le pouvoir de l'intelligence collective au service du succès de l'organisation (Dictionnaire.education.fr).

## **C. Laurence Vanhée, une happy RH** **pour révolutionner le ministère de la sécurité sociale belge**

L'expérience menée par Laurence Vanhée a fait couler beaucoup d'encre. Dans son ouvrage<sup>121</sup>, elle encourage les responsables des ressources humaines à devenir des « *Happyculteur* » ou encore « *Chief Happiness Officer* ». Afin d'illustrer notre propos, nous ne relaterons ici que son expérience menée au sein du ministère de la Sécurité sociale belge de novembre 2009 à septembre 2013. Une autre façon d'envisager les ressources humaines qui lui a valu, en Belgique, le titre de « DRH de l'année » en 2012. Un burn-out, dans son poste précédent, a fait changer le regard que Laurence Vanhée portait sur son métier, ses missions. « RH » signifie désormais pour elle « *Rendre heureux* » et « GRH », « *Gestion des richesses humaines* ». Au-delà des formules, elle prône « *une autre gestion des ressources humaines. Une approche où l'on parle de liberté, de responsabilité, de performance et... de bonheur !* »<sup>122</sup>

Lors de sa prise de poste, en 2009, le ministère de la sécurité sociale souffre d'un manque d'attractivité important, aucun fonctionnaire n'émet le vœu d'y travailler. « *Il faudrait avoir une attractivité particulière pour pouvoir concurrencer les autres ministères et également le secteur privé. Pour cela, nous avons décidé qu'il fallait définir une culture et plutôt qu'avoir une culture de contrôle, comme dans tous les ministères, nous allions développer une culture de confiance a priori. Nous allions supporter cette culture par un nouvel environnement de travail, par un nouveau style de leadership et par de nouvelles valeurs* », explique Laurence Vanhée<sup>123</sup>. La nouvelle DRH est entièrement soutenue par son ministre de tutelle et profite du déménagement des bureaux pour asseoir cette dynamique innovante pour la fonction publique.

La suppression des bureaux individuels au profit d'espaces de coopération ouverts à tous, la mise en place du télétravail volontaire jusqu'à 3 jours par semaine et la liberté de pointer ou non, font partie des mesures concrètes qui se mettent place, parfois non sans mal. « *Cette stratégie de transformation est basée sur une simple équation : On va donner de la liberté aux personnes, en échange on va leur demander de la responsabilité. Ce sont les deux éléments qui vont contribuer à pouvoir développer et définir des résultats particuliers. Cela va se traduire en bonheur pour l'individu et en performance pour l'organisation* », explique-t-elle. Mais la révolution vient aussi de sa vision du management. « *Nous avons travaillé sur le leadership. Nous sommes passés des petits chefs à de vrais leaders qui avaient trois missions principales : Communiquer une vision inspirante pour entraîner leurs équipes, pouvoir suivre les résultats sur trois piliers très concrets : la qualité, la quantité et l'attitude*<sup>124</sup>, et enfin, remplir pleinement leur rôle qui est faciliter la vie de leur équipe. »

Pari réussi, le nombre de candidature explose, le taux d'absentéisme se réduit de 20 %, les départs volontaires diminuent de 75 %, le taux d'engagement est évalué à 88 %. Un succès également pour les deniers publics, et l'empreinte énergétique du ministère, car grâce à la réorganisation du travail, l'utilisation accrue des réseaux sociaux, les coûts d'impression, notamment, diminuent fortement ainsi que les déplacements, grâce à la mise en place du télétravail.

Même si le lien avec la vie coopérative semble bien ténu, nous sommes loin d'une gouvernance assurée directement par les parties prenantes, il nous a semblé intéressant de relater, dans notre

---

<sup>121</sup> VANHÉE Laurence, « Happy RH : Le bonheur au travail rentable et durable », Bruxelles, La Charte, 2013.

<sup>122</sup> Ibidem, page 21.

<sup>123</sup> Sauf mention particulière, les citations viennent de l'enregistrement réalisé par ALTERNAGO, « *Le bonheur au travail par Laurence Vanhée* », 2014.

<sup>124</sup> Laurence Vanhée estime qu'un acteur du service public doit, pour remplir ses missions tout en ne mettant pas en difficulté ses collègues assurer un travail de qualité correspondant à la quantité souhaitée. Le troisième pilier avancé correspond à une qualité de savoir-être correspondant aux valeurs de son service.

travail, le trajet accompli par le ministère de la Sécurité sociale dans notre travail. Cet exemple est suffisamment marquant pour venir alimenter notre réflexion sur les évolutions possibles dans les différents corps de la fonction publique. En effet, certains des éléments moteurs de la vie coopérative se retrouvent dans la démarche de Laurence Vanhée :

- Considérer que l'entreprise a une responsabilité de « Développeur de patrimoine humain ».
- Centrer la dynamique sur les équipes et non sur la hiérarchie ou sur l'individu.
- Positionner les valeurs au centre de la réflexion.
- Donner à la culture d'entreprise une réelle dimension politique du management : « *Je n'ai plus de chef mais j'ai des leaders qui communiquent la vision* », explique Laurence Vanhée.
- Poser la qualité du recrutement, la formation et l'organisation de la vie de l'entreprise comme outils d'appropriation de la culture d'entreprise<sup>125</sup>.
- Placer les hommes et les femmes au centre des préoccupations et estimer qu'apporter du bien-être à l'utilisateur donnera du sens, et donc du bien-être, au fonctionnaire.
- Responsabiliser tous les acteurs. « *En travaillant la confiance, nous étions dans le paradoxe total car il y a quelque chose dans l'ADN du fonctionnaire, c'est le contrôle. Nous avons estimé que tous les collaborateurs sont des personnes adultes et que le leader pouvait fixer ses objectifs avec son équipe.* »<sup>126</sup> »
- Accepter de reposer des questions de fond pour faire évoluer l'organisation. « *Nous avons développé des tas de compétences dont nous n'avons jamais entendu parler dans la fonction publique : le courage, la compassion, le droit à l'erreur, la diversité...* ».
- Solliciter des collaborateurs pour qu'ils interviennent, en dehors de leurs tâches contractuelles, sur des missions transversales : coordinateur pour le déménagement, coach pour l'appropriation des nouvelles technologies ou de la politique « clean desk ». Considérer ces interventions comme faisant partie de ses missions.
- Informer l'ensemble des collaborateurs à toutes les étapes de la démarche.

« Liberté + responsabilité = bonheur + performance », cette équation, moteur de l'action de Laurence Vanhée, peut également venir nourrir la réflexion autour de certaines questions du développement, de l'objectif de l'entreprise coopérative : « *Toutes les organisations petites, grandes, privées ou publiques avec un but lucratif ou non veulent être performantes mais les salariés, eux, ont juste envie d'être heureux. Il faut donc alimenter la liberté de les laisser piocher dans l'organisation ce qui alimente leur bonheur. Par contre, la liberté ne doit pas empêcher celle des autres collaborateurs, il faut donc pouvoir prendre ses responsabilités, assumer ses choix par rapport à ses collègues (et non par rapport à sa hiérarchie).* » La performance pourrait s'entendre également comme une performance sociale, sociétale et non seulement économique. Les valeurs, adoptées par le ministère de la Sécurité sociale, ont également, pour la plupart, la portée humaniste que l'on retrouve dans les Scop : Respect, confiance, solidarité, développement personnel, orientation résultats.

A la suite de cette expérience, Laurence Vanhée a créé sa propre société de conseil et intervient dans plusieurs pays dont la France. « *Je pense que l'expérience serait duplicable dans la fonction publique*

---

<sup>125</sup> VANHÉE Laurence, « *Happy RH : Le bonheur au travail rentable et durable* », Bruxelles, La Charte, 2013, pp 108-110

<sup>126</sup> CORDIER Nicolas, « *La présomption de confiance comme base du management* », compte-rendu d'une conférence

« *Vivre l'économie autrement* », Mouvaux, 25 mars 2014

<https://nicolascordier.blog/2014/04/12/la-presomption-de-confiance-comme-base-du-management-rencontre-avec-laurence-vanee-et-frederic-lippi/>

*française, explique Laura Delcroix, l'une de ses collaboratrices, mais un des freins majeurs est la hiérarchisation que l'on retrouve dans la fonction publique ainsi que dans les entreprises privées. S'affranchir de cette culture est difficile, il faut absolument pouvoir admettre qu'un collaborateur soit facilitateur dans le projet. En Belgique, nous sommes moins formels. »*

L'analyse des valeurs, des principes au regard des missions de service public nous montrent bien que l'expérience des coopérateurs pourraient venir nourrir une réflexion sur l'évolution du fonctionnement des services publics. Plus encore que dans les Scop, ceux-ci devraient être attachés à ce que les résultats rejaillissent sur l'ensemble des parties prenantes, l'ensemble de la société, en agissant d'abord sur le bien-être des salariés et donc, des usagers.

Transposer ce que nous apprennent les Scop de la gestion, et de la vie en société serait réalisable, par petites touches, par reprise d'expérience. Les écueils sont nombreux avant d'y arriver mais la fonction publique, la société, a tout à y gagner en faisant travailler ensemble les parties prenantes. L'exemple du Calme est remarquable. C'est en ouvrant les réunions d'équipe à toutes les personnes en contact avec les patients que l'on arrive à les prendre en charge dans leur globalité. Il en est sans doute de même pour tous les humains, prendre en compte un collaborateur dans sa totalité est sans doute ce qui lui permet de contribuer à son bien-être au travail. Profiter également de cette même globalité, de toutes ses aptitudes comme un certain nombre de Scops tendent à le faire pourrait améliorer grandement la qualité d'initiative et de modernisation des services publics. Certains obstacles hiérarchiques, catégorielles semblent insurmontables mais le succès du ministère de la Sécurité sociale en Belgique ne pourrait-il pas faire d'émules ? Non directement transposable, le mouvement coopératif pourrait venir nourrir une riche réflexion vers plus de bien-être des agents publics et donc d'efficacité de ceux-ci.





## CONCLUSION

Plus encore que dans d'autres entreprises, ce sont les hommes et les femmes qui font vivre les valeurs des Scop. Avec la loi comme cadre, les principes coopératifs comme guide, les coopérateurs dessinent leur entreprise en adoptant des statuts qui sont propres à leur Scop. Ces textes guident la pratique quotidienne, s'érigent en garde-fou lorsque c'est nécessaire, mais ne suffisent pas pour garantir le bien-être au travail.

Les Scop sont plurielles, à l'image des coopérateurs qui les façonnent, de leur histoire, de leur secteur d'activité. Pour certaines, le projet politique domine demandant parfois à leurs membres un investissement au-delà de la raison. Pour d'autres, les lois du marché, la vie économique les obligent à faire des choix qui mettent à mal le projet d'origine. La volonté de placer les coopérateurs au centre du projet se dilue alors dans d'autres objectifs, d'autres priorités.

Le fonctionnement en Scop ne peut garantir à lui-seul le bien-être au travail. Par contre, les valeurs défendues par les coopérateurs depuis des décennies, la volonté affichée d'une réelle gouvernance démocratique, leur engagement envers la communauté sont des éléments qui permettraient à chacun de s'épanouir, à condition que l'exercice en Scop les respectent. Mais il convient également à ces entreprises, même de petite taille, d'adopter des pratiques fidèles aux textes déjà en place. Un recrutement de qualité, le choix d'un management adapté à la spécificité de chaque Scop, prenant en compte notamment les tensions internes, ainsi qu'un accompagnement soigné de la croissance sont indispensables pour garantir le bien-être de chacun en Scop.

La diversité de ses pratiques, l'engagement de ses membres, l'habitude de remettre à plat leur fonctionnement font des Scop un vivier inépuisable d'exemples d'entrepreneuriats favorisant le bien-être des collaborateurs. Des exemples montrent que même la fonction publique, dont l'organisation semble bien éloignée, pourrait y trouver des sources d'inspiration. Alors que son évolution semble indispensable, elle peine à rénover ses pratiques. Pourtant, par la volonté d'hommes et de femmes convaincus que la réussite passe par le bien-être de tous les collaborateurs, des tentatives voient le jour avec succès. Ces exemples, venant confirmer les études, montrent qu'un salarié heureux est plus engagé dans ses missions, davantage efficient. L'enjeu est donc de taille.

Dans une société où de plus en plus de salariés sont en quête de sens, où l'on mesure clairement le coût désastreux du mal-être au travail tant sur le plan social que financier, les Scop répondent réellement à ces enjeux. Par contre, il convient au mouvement, aux coopérateurs d'être vigilants, de ne pas galvauder les statuts et les principes. Ils pourraient ainsi entraîner d'autres acteurs de la société dans leur cercle vertueux.



## GLOSSAIRE

**Burn out** – ou « Syndrome d'épuisement professionnel » est un ensemble de réactions consécutives à des situations de stress professionnel chronique. Il se caractérise par 3 dimensions : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation ou le cynisme, le sentiment de non-accomplissement personnel au travail.

**Capital social** – Le capital social est constitué de l'ensemble des apports (en numéraire, industrie et nature) effectués par les associés au moment de la création ou de l'augmentation de capital d'une société. Au bilan, il apparaît comme le produit du nombre d'actions par leur valeur nominale.

**Chief Happiness Officer (CHO)** – Métier apparu dans les entreprises de la Silicon Valley dans les années 2000. Sa fiche de poste est assez variable en fonction des entreprises. Son objectif est d'améliorer le bien-être des salariés. Ses missions touchent à la fois les ressources humaines et la communication interne.

**Confédération générale des Scop** – La Confédération générale des Scop (CG Scop) anime et coordonne le réseau des Scop en France et les représente auprès des pouvoirs publics. Elle est dirigée par le bureau de la direction nationale du mouvement des Scop.

**Dividendes** - Revenu versé par une entreprise à ses actionnaires une ou plusieurs fois par an (possibilité d'acomptes). Le montant du dividende est proposé par le conseil d'administration en assemblée générale ordinaire et voté par les actionnaires. Il est payable en numéraire ou en actions. Souvent appelée « dividende » par commodité de langage, la rémunération du capital des associés de Scop prend la forme d'intérêts sur parts sociales.

**Entreprise apprenante** – Concept de management désignant plus couramment une entreprise dont l'organisation favorise l'apprentissage permanent des individus au service du collectif et du collectif au service des individus, aux plans technique, gestionnaire et humain ou culturel. Par leur dimension participative, les Scop sont prédisposées à devenir des entreprises apprenantes.

**Entreprise progressiste** - L'entreprise progressiste a pour objectif de créer de la valeur au bénéfice des 5 parties prenantes que sont les clients, les salariés, les fournisseurs, les actionnaires et la société. Notion, qui a vu le jour en 2012, sous l'impulsion d'un groupe de professionnels de l'entreprise.

**Excédents nets de gestion** – Les excédents nets de gestion constituent le résultat de l'exercice comptable qui doit faire l'objet d'une affectation par l'assemblée générale et dont une partie n'est pas distribuable (réserve légale, fonds de développement).

**Fonds propres** - Les fonds propres sont les ressources financières de l'entreprise. Dans le cas des coopératives, les réserves sont impartageables et deviennent au fil de leur renforcement le véritable capital de la société, par définition encore plus stable que le capital social, remboursable aux associés.

**Génération Y** – Décrit les personnes nées entre 1980 et 2000. Pour certains auteurs, les jeunes nés après 1995 appartiendraient à la génération Z.

**Génération Z** – Jeunes nés à partir de 1995 ou 2000, en fonction des auteurs.

**Lean management** – « *La stratégie Lean est la recherche de plus de qualité et de fluidité tout en réduisant les coûts induits par les gaspillages. Les outils Lean sont des outils d'apprentissage, qui permettent l'expérimentation, au sein d'équipes qui s'approprient leurs résultats, collaborent avec d'autres équipes, dans une optique de développement continu. Le manager n'est plus celui qui fait faire mais celui qui fait apprendre. Le manager réapprend à être sur le terrain. Il atteint ses objectifs en développant ses collaborateurs.* » - source : Institut Lean France

**Nudge** – Invitation à faire modifier progressivement un comportement, effectuer d'autres choix. Issu des réflexions de l'économie comportementale, ce mode d'incitation peut être utilisé à visée commerciale ou écologique, par exemple.

**Organisation en silo** – Mode d'organisation où l'activité de l'entreprise est divisée en unités assez autonomes, sans transversalité ni échange d'information avec les autres unités.

**Part travail** - La part travail - ou ristourne - est la part des excédents nets de gestion des Scop qui est redistribuée aux salariés. Elle est un complément du salaire et, à ce titre, assujettie aux cotisations sociales lorsqu'elle prend la forme de primes. La part travail est le plus souvent distribuée aux salariés sous forme de participation, et, dans ce cas, bénéficie d'exonérations sociales et fiscales lorsqu'elle est bloquée 5 ans.

**Ristourne coopérative** – synonyme de part travail

**Sociocratie** – « *La sociocratie est un mode de prise de décision et de gouvernance qui permet à une organisation de (...) s'auto-organiser. L'objectif premier est de développer la coresponsabilisation des acteurs et de mettre le pouvoir de l'intelligence collective au service du succès de l'organisation* » – source : Dictionnaire.education.fr.

**Think tank ou Laboratoire d'idées** – Cercle de réflexion émanant généralement d'institutions privées, et apte à soumettre des propositions aux pouvoirs publics.

# ABRÉVIATIONS

**ACI** – Alliance coopérative internationale

**ANACT** – Association nationale pour l'amélioration des conditions de travail

**BIT** – Bureau international du travail

**BIB / BNB** - Bonheur intérieur brut / Bonheur national brut

**ESS** – Economie sociale et solidaire

**GPEC** – Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

**IBET** – Indice de bien-être au travail

**INRS** – Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des maladies professionnelles et des accidents du travail

**INSEE** – Institut national de la statistique et des études économiques

**OCDE** – Organisation de coopération et de développement économiques

**ONU** – Organisation des nations unies

**PIB / PNB** – Produit intérieur brut / Produit national brut

**PME** – Petite et moyenne entreprise

**QVT** – Qualité de vie au travail

**RPS** – Risques psycho-sociaux

**RSE** – Responsabilité sociale des entreprises

**SA/SARL/SAS** – Société anonyme / Société anonyme à responsabilité limitée  
Société anonyme par actions simplifiées

**SCOP / SCIC** – Société coopérative de production / Société coopérative d'intérêt collectif

## TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Baromètre de l'Observatoire Cegos – Problèmes psychologiques	15
Figure 2 : Baromètre de l'Observatoire Cegos – Intensité du stress	15
Figure 3 : Evolution des Scop en nombre de 1 900 à nos jours	18
Figure 4 : Carte de France des Scop	18
Figure 5 : Typologie des Scop	25
Figure 6 : Illustration : Recrutement au sein de la Scop Alma	53
Figure 7 : Augmentation de la performance par le bien-être	74
Figure 8 : Le cercle vertueux de la politique sociale	75

# BIBLIOGRAPHIE

## Livres

ACHOR Shawn, « *The Happiness Advantage : The Seven Principles of positive psychology that fuel success and performance at work* », New York, Crown Business, 2010, 236 pages.

BAUDELOT Christian et GOLLAC Michel, « *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France* », Paris, Fayard, 2003, 352 pages.

DANTOU Jean-Robert, « *Ceux qui aiment les lundis : travailler en Scop* », Paris, Chêne, 2012, 119 pages.

DUPIN Éric, « *Les défricheurs, voyage dans la France qui innove vraiment* », Paris, La Découverte, 2014, 278 pages.

FRÉMEAUX Phillipe, « *La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire* », Paris, ed. Les petits matins/Alternatives économiques, 2011, 160 pages.

GETZ Isaac et M. CARNEY Brian, « *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises* », Paris, Fayard, 2012, 396 pages.

GONZALEZ Christophe, « *Démarche QSE et motivation au travail* », La Plaine Saint-Denis, ed. Afnor, 2015, 279 pages.

JEANTET Thierry, « *Economie sociale : la solidarité au défi de l'efficacité* », Paris, La documentation française, 2006, 175 pages.

JOANNIDES Vassili et JAUMIER Stéphane, sous la direction de, « *L'entreprise coopérative* », Paris, Ellipses, coll. Actu 'Gestion, 2014, 270 pages.

KERFOURN François et PORTA Michel, « *Le bonheur est dans la SCOP ! Un patrimoine d'expériences pour demain* », Paris, Les petits matins, 2016, 317 pages.

LAINÉ Annick, « *Coopération et Management : L'exemple des sociétés coopératives et participatives (SCOP)* », Paris, L'Harmattan, 2015, 277 pages.

LECOMTE Jacques, « *Les entreprises humanistes. Comment vont-elles changer le monde ?* », Paris, Les Arènes, 2016, 527 pages.

LEROUX, Alain, « *L'économie sociale : la stratégie de l'exemple* », Paris, Economica, 2013, 112 pages.

VANHÉE Laurence, « *Happy RH : Le bonheur au travail rentable et durable* », Bruxelles, La Charte, 2013, 224 pages.

VERRIER Gilles et BOURGEOIS Nicolas, « *Faut-il libérer l'entreprise ? Confiance, responsabilité et autonomie au travail* », Malakoff, Dunod, 2016, 192 pages. »

« *Le bonheur au travail ? Regards croisés de dessinateurs de presse et d'experts du travail* », Paris, Recherche midi, 2013, 176 pages.

## Articles

- ABALLE Xavier, « *Hôpital "aimant" cherche personnel à fidéliser* », Le Monde sciences et techno, 16 janvier 2017.
- BAGLIN-BRANDEL Sandrine, « *Après la génération y, la génération z : comment les manager ?* », La Gazette, n°2268, 4 mai 2015, p. 16.
- BUCHEZ Jean-Philippe, « *Manifeste* », Journal des sciences morales et politiques, 17 décembre 1831.
- BRUNELLE Yvon, « *Les hôpitaux magnétiques : un hôpital où il fait bon travailler en est un où il fait bon se faire soigner* », Pratiques et Organisation des Soins, vol. 40, 2009/1, pp. 39-48.
- CANNASSE Serge, « *Comment rendre un hôpital attractif ?* », Les carnets de santé, octobre 2008.
- CORDIER Nicolas, « *La présomption de confiance comme base du management* », compte-rendu d'une conférence « *Vivre l'économie autrement* », Mouvaux, 25 mars 2014.
- DESROCHE Henri, « *Communication et coopération ou le projet coopératif commutativement revisité* », Communication et organisation, 2, 1992.
- FRÉMEAUX, Philippe, « *L'économie sociale et solidaire, virage ou mirage ?* », Le journal de l'école de Paris du management, n°94, février 2014, pp 21 à 28.
- GAGNE, Jean-François, « *Le business model des entreprises libérées* », www.lesechos.fr, 2 avril 2015.
- GIACHINO Lisa, « *Une coopérative soigne "les aventuriers de la bouteille"* », L'âge de faire, hors-série, mai 2013, pp 16-19.
- GOUIL, H, « *Les spécificités du management coopératif* », Participer, novembre 2 000, p.18.
- GEOFFROY Anne-Cécile, « *La cogestion en SCOP* », Liaisons sociales magazine, n°150, mars 2014, pp 26-27.
- GROSJEAN Vincent et GUYOT Sandrine, « *Bien-être et qualité de vie au travail, risques psychosociaux : de quoi parle-t-on ?* », Hygiène et sécurité du travail, n°242, mars 2016, pp 6-9.
- GROSJEAN Vincent, FORMET Nadja, ALTHAUS Virginie, KOP Jean-Luc et BRANGIER Éric, « *Recherche et développement conceptuels autour du bien-être au travail : entre mesure et action* », Références en santé au travail, n°139, septembre 2014, pp 29-39.
- KELLY Lesly, MCHUGH Matthew D., AIKEN Linda H., « *Nurse outcomes in Magnet ans Non-Magnet Hospitals* », Journal of nursing administration, octobre 2011, pp 428-433.
- LE GALES Yann, « *Isaac Getz : Chaque entreprise doit inventer son organisation* », Le Figaro, 3 juillet 2017, page 26.
- LHÉNORET Solène, « *Travailler en SCOP, qu'est-ce que ça change pour le salarié ?* », www.lemonde.fr, 6 mai 2016.
- LIRET Pierre, « *Loi de 1978 : Une étape essentielle de l'histoire des Scop* », Participer 600, juillet/août 2003, pp 11-14.
- PASQUET Philippe et LIARTE Sébastien, « *La société coopérative de production : Vers une gouvernance éthique ou vers une nouvelle hypocrisie managériale ?* », Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme, 3, pp. 3-16, Août/septembre/octobre 2012.
- « *Magnet Monday – Massachusetts general hospital* » - Mars 2013.



## Etudes

ANACT, « *SCOP, Quel impact du fonctionnement démocratique sur les conditions de travail ?* », 6 mai 2014.

ANACT, « *10 questions sur la qualité de vie au travail* », 2016.

BRAHAMI Laure, « *Bien-être au travail et performance économique : le sens et la reconnaissance au cœur de la performance* », DIRECCTE Rhône-Alpes, Juin 2014.

CEGOS, « *Climat social et qualité de vie au travail* », Baromètre de l'Observatoire, novembre 2016.

CHARMETTANT Hervé, JUBAN Jean-Yves, MAGNE Nathalie, RENOY Yvan, VALLET Guillaume, « *La qualité des relations sociales au sein des SCOP : premiers enseignements d'une enquête en Rhône-Alpes* », Equipe Projet Scop, 2013, 91 pages.

CHARMATTANT Hervé, BOISSIN Olivier, JUBAN Jean-Yves, MAGNE Nathalie et RENOY Yvan, « *Les SCOP : Quels modèles d'entreprises ? Des entreprises modèles ?* », Equipe Projet Scop, 2015.

CHARMATTANT Hervé, BOISSIN Olivier, JUBAN Jean-Yves, MAGNE Nathalie et RENOY Yvan, « *Les pouvoirs de transformation des SCOP : entreprises & territoires* », Equipe Projet Scop, 2017.

DOMBRE-COSTE Fanny, « *Favoriser la transmission d'entreprise en France : diagnostic et propositions* », rapport parlementaire, 7 juillet 2015.

FABRIQUE SPINOZA, « *Guide pratique des outils de mesure du bien-être au travail* », novembre 2013.

FABRIQUE SPINOZA, « *Les douze dimensions du bien-être au travail* », note de synthèse, nov. 2014.

FABRIQUE SPINOZA, « *Le bien-être au travail, objectif en soi et vecteur de performance économique* », avril 2013.

GALLUP Institut, « *State of the Global Workplace : employee engagement insights for business leaders worldwide* », 2013.

KUNVARI Anne avec des membres du groupe de travail et de l'équipe du Labo de l'ESS, *Transformer l'emploi – Redonner du sens au travail*, Publication « *Nouvelles formes d'emploi* », le labo de l'économie sociale et solidaire, Paris, Janvier 2017, 64 pages.

LACHMANN, Henri, LAROSE, Christian, PENICAUD, Muriel, « *Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail* », Rapport fait à la demande du Premier Ministre, février 2010.

LYUBOMIRSKY Sonja, KING Laura et DIENER Ed, « *The benefits of frequent positive affect* », Psychological Bulletin of American Psychological Association, vol. 131, n°6, 803-855, Avril 2005.

MAGNE Nathalie, « *Quelle égalité dans les SCOP ? Analyse quantitative et qualitative de la distribution des salaires et de la flexibilité de l'emploi* », thèse de doctorat de sciences économiques, Université Lyon 2, décembre 2016.

MARGOLIS Joshua Daniel et WALSH James Patrick, « *People and profits ? : the search for a link between a company's social and financial performance* », New York, 2001, 166 pages.

OSWALD Andrew J., PROTO Eugenio et SGROI Daniel, « *Happiness and Productivity* », Février 2014 - Travaux de recherche, menés au sein du département d'économie de l'université de Warwick (G-B).

## Films

ALTERNAGO, « *Le bonheur au travail par Laurence Vanhée* », 2014.

COMBROUX Pierre, « *Alter Eco* », Production Pages et Images Productions, TVSud, 2015.

MEISSONNIER Martin, « *Le bonheur au travail* », 2014.

POSSUM INTERACTIVE, « *Une Scop, c'est quoi ?* », Possum Interactive, octobre 2013.

<http://www.les-scop.coop/sites/fr/interface-pedagogique/>

## Sites de référence

« *Et pourtant, elle tourne !* », le blog de la Scop Alma – <http://blog.alma.fr/>

Anact – [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

Confédération générale des Scop – [www.les-scop.coop](http://www.les-scop.coop)

Ciriec, association pour le développement économique et social des hommes et des femmes  
[www.ciriec-france.org](http://www.ciriec-france.org)

Equipe Projet SCOP (Université de Grenoble) – [www.projetscop.blogspot.fr](http://www.projetscop.blogspot.fr)

Fabrique Spinoza – [www.fabriquespinoza.org](http://www.fabriquespinoza.org)

Isaac Getz, site officiel – [www.liberteetcie.com](http://www.liberteetcie.com)

INRS – [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)

INSEE – [www.insee.fr](http://www.insee.fr)

LEGIFRANCE – [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)

OCDE – [www.oecd.org/fr](http://www.oecd.org/fr)

# Annexes



## TABLE DES ANNEXES

Les 7 principes coopératifs	III
Scop : données clés	IV
Typologie des Scop	VII
Bien-être au travail : Tableau synthétique des outils d'analyse	IX
Entretien avec Elodie Borde, associée et salariée, Scop Avizeo	XI
Entretien avec Grégory Nallet, co-gérant, Scop Avizeo	XIII
Entretien avec François Frénéat, gérant, Scop Evosens	XV
Entretien avec Jacques Landriot, Président Confédération générale des Scop	XVII
Entretien avec Annick Lainé, universitaire	XXI
Le quadrilatère coopératif : identification des tensions dans l'exercice de la gouvernance	XXV
Entretien avec Laurent Jaladeau, Directeur CPAM de l'Aude	XXVII
Note de confidentialité	XXXI



## Définition

Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement.

## Les valeurs

Les valeurs fondamentales des coopératives sont la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Fidèles à l'esprit des fondateurs, les membres des coopératives adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme.

**Les principes coopératifs constituent les lignes directrices qui permettent aux coopératives de mettre leurs valeurs en pratique :**

### 1<sup>er</sup> principe : Adhésion volontaire et ouverte à tous

Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.

### 2<sup>e</sup> principe : Pouvoir démocratique exercé par les membres

Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux.

Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle : un membre, une voix.

Les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.

### 3<sup>e</sup> principe : Participation économique des membres

Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion.

Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

### 4<sup>e</sup> principe : Autonomie et indépendance

Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.

### 5<sup>e</sup> principe : Éducation, formation et information

Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.

### 6<sup>e</sup> principe : Coopération entre les coopératives

Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.

### 7<sup>e</sup> principe : Engagement envers la communauté

Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres.

*Source : ACI - Déclaration sur l'Identité Coopérative Internationale - Manchester, 1995*



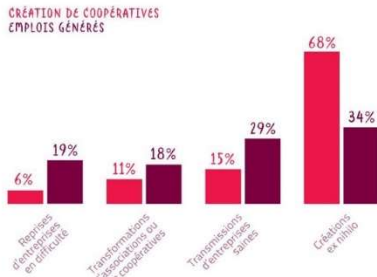


# Données clés

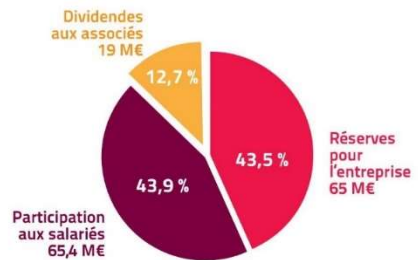
au 31 décembre 2015



CRÉATIONS DE COOPÉRATIVES ET EMPLOIS GÉNÉRÉS EN 2015  
(RÉPARTITION PAR ORIGINE DE CRÉATION)

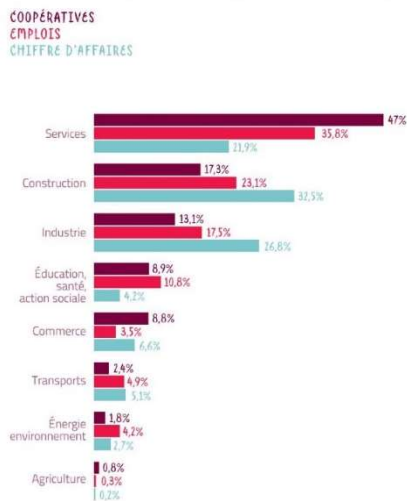


RÉPARTITION DES RÉSULTATS NETS DES SCOP  
AU 31/12/2014



Principe démocratique :  
**1 personne = 1 voix**

RÉPARTITION SECTORIELLE ET EFFECTIFS EN 2015



> Taux de sociétariat médian dans les Scop

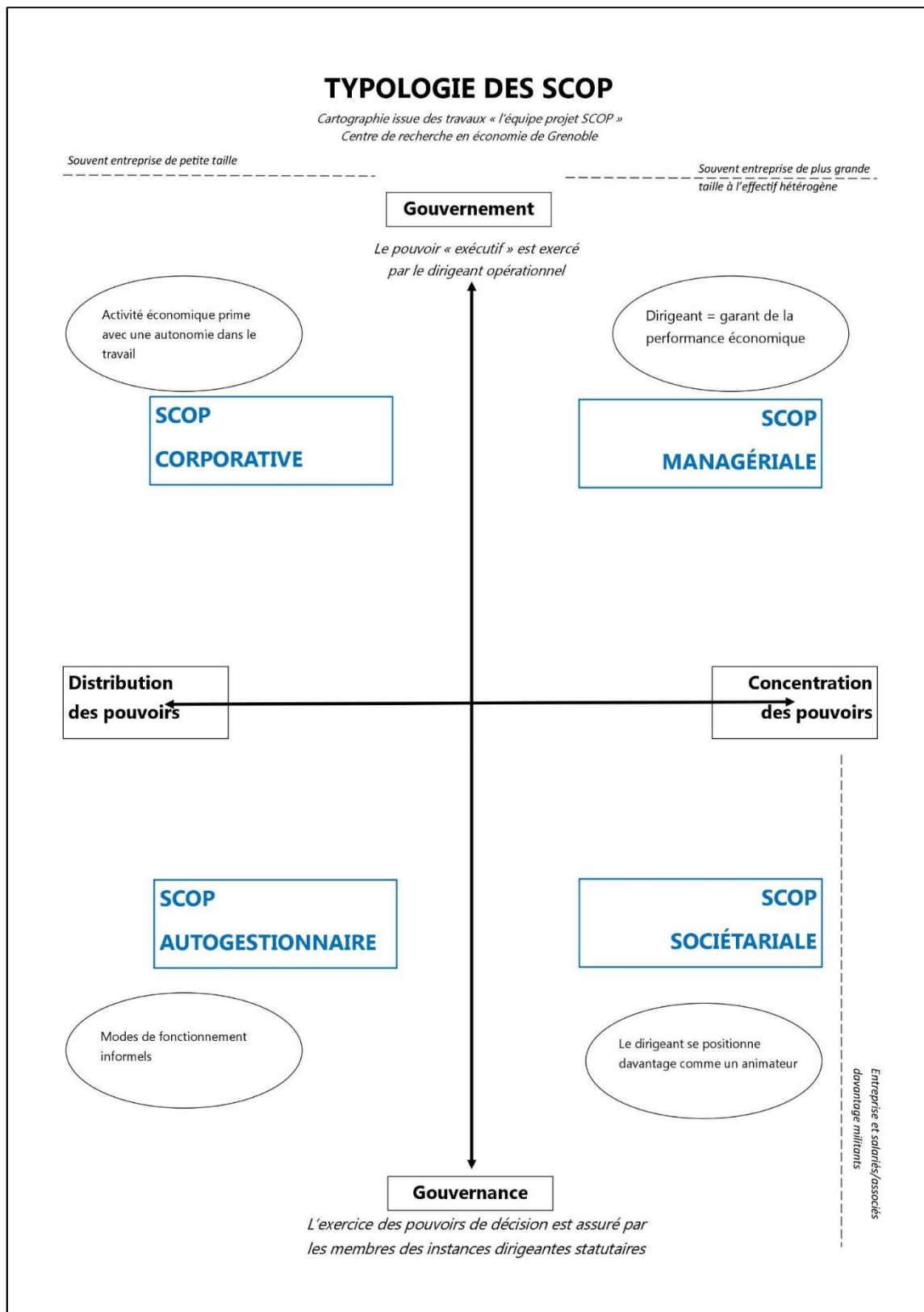
**80 %** des salariés





# TYPOLOGIE DES SCOP

Cartographie issue des travaux « l'équipe projet SCOP »  
Centre de recherche en économie de Grenoble





## Bien-être au travail : Tableau synthétique des outils d'analyse

Elaboré à partir de l'étude proposée par la Fabrique Spinoza

Catégorie outil Famille scientifique d'origine	Nom	Méthodologie
Santé au travail	Indice du Bien-Etre au Travail (IBET)	Mesure de la relation de confiance employeur/employé en se basant sur des données sociales internes de l'entreprise.
	Mesure Management Santé (Malakoff-Médéric)	Questionnaire basé sur les risques professionnels et liés à l'organisation du travail, l'état de santé, l'hygiène de vie et le contexte social.
Audit social	European Social Label (ESL)	Questionnaire portant sur les relations de travail, méthodes de management, comportement de la direction, perception de l'avenir...
	Sociodiag (SD)	Analyse du climat social basé sur un référentiel (perception du degré de cohésion, des relations de travail avec l'encadrement, des méthodes de management...)
	8 outils déployés par mars-lab	Baromètre de climat social et 7 autres outils comme le diagnostic qualitatif de la « valeur travail », l'évaluation des stressors organisationnels et sociaux, la gouvernance sociale, le moral au travail..
	Baromètre Opentojob	Analyse de la performance des politiques managériales et des ressources humaines par un diagnostic de climat social (bien-être, performance RH, satisfaction managériale, rapport au travail)

<b>Sociologie / psychologie du Bien-être</b>	Baromètre du Bien-Etre au Travail (BRET)	Diagnostic qui vise à connaître les indices de satisfaction, de climat motivationnel, de santé organisationnelle, d'aptitude au bonheur et de perception de la réalité des collaborateurs.
	The Happiness Indicateur (THI)	Analyse du niveau de bien-être des collaborateurs en différentes circonstances afin de dresser des comparaisons notamment sur l'impact du travail sur son bien-être.
	Employee Engagement Survey (ES) et Well-Being Finder (WBF)	Analyse de la motivation via l'étude des besoins et du bien-être global des collaborateurs (carrière, social, financier, physique, communautaire)
<b>Sociologie des organisations</b>	Bien-Etre et Qualité du Travail (BEBEST)	Evaluation de la capacité de mobilisation, clefs de stratégie sociale en phase avec la stratégie industrielle, accompagnement du changement.
	Great Place To Work (GPTW)	Etude de la confiance en l'entreprise, de la fierté et de la convivialité.

Source :

FABRIQUE SPINOZA, « *Guide pratique des outils de mesure du bien-être au travail* », novembre 2013.



## **Elodie Borde**

Chef de projet et associée  
de la SCOP ARL Avizzeo

**Elodie Borde a rejoint l'équipe d'Avizzeo en mai 2015. Elle est ensuite devenue associée fondatrice lors de la transformation de l'entreprise en Scop en novembre 2016. Une nouveauté pour elle qui découvre le fonctionnement d'une entreprise où l'avis de chacun est pris en compte.**

### **Quelle a été ta réaction lorsque les deux gérants d'Avizzeo t'ont parlé de leur volonté de passer en Scop ?**

Lors des entretiens annuels, nous avons fait remonter que le niveau de rémunération ne nous convenait pas. Grégory et Antoine m'ont proposé, ainsi qu'à Sébastien, l'autre salarié, de devenir associés. C'est à ce moment-là que nous avons envisagé de transformer l'entreprise en Scop. Nous avons eu envie de nous associer avec des personnes qui prennent en compte nos idées, nos envies.

### **Quelles ont été tes motivations pour devenir associée ?**

Je ne connaissais pas du tout les Scop. De l'extérieur, on pense toujours que les Scop sont faites pour reprendre des entreprises en faillite mais le modèle de gouvernance, 1 personne = 1 voix, est vraiment intéressant. Transformer l'entreprise en Scop nous a permis d'être plus impliqués, d'avoir d'autres responsabilités et de nous assurer une rémunération plus importante.

### **En quoi une Scop est-elle différente d'une autre entreprise ?**

En tant qu'associés, notre voix compte. Chez Avizzeo, tout le monde exprime son avis même avant d'être associé. Nous sommes tous engagés car nous avons tous des parts. Nous partageons les responsabilités, les succès et les échecs de l'entreprise. Cela motive davantage au quotidien que lorsque l'on est un simple salarié dont le travail a moins d'impact. Le fait que les gérants soient élus est également une différence importante.

### **Le bien-être au travail est plus facile à garantir dans une Scop ?**

Dans une Scop, nous pouvons donner notre avis, c'est déjà un des éléments pour être bien au travail. Je ne connais pas d'autres entreprises en Scop. Je suis passée d'une grande entreprise non Scop, dans laquelle le bonheur au travail n'était la priorité de personne, à une petite entreprise devenue rapidement une Scop où le bien-être au travail est une des priorités y compris de la part des gérants. Dans mon ancienne entreprise, c'est uniquement la rentabilité qui compte, le bien-être, je pense qu'ils ne savent même pas ce que cela signifie.

Par exemple, chez Avizzeo, nous pouvons donner notre avis sur les missions qui arrivent, indiquer si nous avons envie de nous y impliquer ou non. Dans mon ancienne entreprise, personne ne nous demandait notre avis, nous n'avions qu'à exécuter. Le seul moment que nous avions pour nous exprimer était l'entretien annuel mais il n'y avait pas de suivi ensuite.

### **Cette situation est-elle davantage liée au statut de Scop ou à la taille de l'entreprise ?**

Je pense qu'au-delà d'une certaine taille, cela devient plus compliqué de faire attention au bien-être de chaque personne sauf si on met en place des petits groupes. C'est au niveau des groupes de petite taille que l'on pourra faire attention au bien-être de chacun.

Je pense que le facteur « taille » joue beaucoup car je connais beaucoup de personnes qui travaillent en start up qui ont l'air plutôt heureux.

Il y a une question de structure aussi. Les Sociétés de Services et d'Ingénierie en Informatique (SSII) ne sont pas connues pour s'occuper du bien-être de leur salariés. Ma motivation pour changer d'entreprise était de pouvoir prendre davantage de responsabilités et passer à la gestion de projets. J'aurais pu partir dans une SSII importante et être mieux rémunérée mais j'ai choisi une petite structure pour le bien-être.

### **Quels pourraient être les obstacles au bien-être au travail dans une Scop ?**

Tout le monde doit être attentif à son propre bien-être au travail et également à celui des autres.

Dans une structure comme la nôtre, il suffirait d'une arrivée, d'une personne pour déséquilibrer notre entreprise et remettre en question la cohésion d'équipe.

L'organisation et les statuts nous permettent de donner notre avis, de discuter de ce qui ne va pas, il n'y a pas de raisons que ce soit l'organisation en Scop qui aille à l'inverse du bien-être.

### **Penses-tu que le mode de gouvernance démocratique induit par le statut des Scop va-t-il toujours de pair avec un mode de management participatif et éventuellement, libéré ?**

Dans l'idéal, il faudrait que cela soit le cas mais je pense aussi que cela dépend des secteurs d'activité. Un management participatif serait sans doute mieux pour le bien-être de tous les salariés mais il y en a peut-être qui n'ont pas l'habitude de donner leur avis et qui ne souhaitent pas s'impliquer davantage.

### **L'organisation en Scop peut-elle séduire davantage les salariés que d'autres entreprises ?**

Oui, travailler en Scop permet de devenir associé rapidement et d'avoir du poids lors de l'assemblée générale. Une Scop peut également séduire les indépendants car sa structure leur permettrait de rester autonome tout en ayant une équipe autour de soi.

### **Le mode de recrutement d'un collaborateur en Scop doit-il être différent dans une autre entreprise ?**

Il est indispensable de recruter quelqu'un qui a envie de s'impliquer dans le fonctionnement de la Scop en devenant associé. Le fonctionnement de la Scop doit être abordé dès l'entretien et expliquer tout de suite au candidat ce que cela va impliquer par la suite. Lors de l'entretien, il faut jauger si le candidat est là uniquement pour faire ses horaires de travail ou s'il a envie de s'impliquer.

Nous avons besoin de salariés qui ont envie de s'impliquer dans le fonctionnement et le développement de la Scop, de la représenter chez des clients et de la faire connaître lors d'événements.





## Grégory Nallet

Co-gérant de la SCOP ARL Avizzeo

**Entreprendre en Scop, c'est ce qu'a décidé, en novembre 2016, Grégory Nallet et son associé Antoine Penciolelli. Gérants d'une SARL classique, ils décident, suite au départ de plusieurs de leurs salariés, de transformer leur structure en Scop, une forme juridique qui correspond mieux à leur vision de l'entreprise.**

### Quelles étaient vos motivations pour transformer l'entreprise en Scop ?

Notre principale motivation était de ne pas voir partir en fumée 3 ans de travail lorsque, dès la seconde année d'exercice, nous avons vu partir près de la moitié de notre effectif, soit 3 personnes sur 7. Nous avons pris conscience que le modèle de société que nous proposons n'était pas adapté au marché et que, face aux grosses structures de la région, nous ne faisons pas le poids bien que nous ayons essayé de proposer les mêmes avantages comme les chèques déjeuner, RTT, mutuelle prise en charge par l'entreprise... La jeunesse et petite taille de la société restaient des freins à l'embauche dans une région où les informaticiens, très demandés, préfèrent s'engager dans des grands groupes.

Notre deuxième motivation était de profiter des avantages fiscaux qui correspondent au mode de gestion coopératif que nous avons déjà (partage des décisions stratégiques avec les salariés et redistribution équitable des bénéfices).

Enfin, la troisième raison est plus personnelle. Le passage en SCOP nous a permis de reprendre un statut de salarié, au lieu d'un statut de profession libérale et d'envisager sereinement notre départ de la société si un jour nous le souhaitions, chaque associé pouvant être amené à nous remplacer dans notre fonction de gérant.

### En quoi est-ce différent d'entreprendre en Scop ?

Entreprendre, transmettre ou transformer en Scop, c'est remettre l'outil de travail au service des salariés, créer des conditions de travail où les personnes se sentent solidaires les unes des autres car elles ont un objectif commun, la pérennité de l'entreprise. C'est également responsabiliser chacun dans le poste qu'il occupe et dans sa participation aux décisions stratégiques de la vie de l'entreprise. La Scop redonne de la motivation aux salariés et les fidélise. On y retrouve le vrai sens du mot « Société », dans le sens de *socius* : compagnon, associé.

### Le bien-être au travail est-il plus facile à garantir dans une Scop ?

Le cadre juridique jalonne la vie de l'entreprise et garantit des pratiques équitables en termes d'accession au sociétariat, de pouvoir de décision et de répartition des bénéfices. Malgré tout, ces pratiques peuvent tout à fait exister dans une société classique de type SARL. L'idée même que, dans une Scop, chacun soit récompensé de son travail, participe aux décisions stratégiques. Le fait que chacun puisse un jour accéder à la gérance apporte un sentiment d'égalité et d'équité qui favorise les relations et apaise les tensions. Il devient de fait plus facile de créer du lien entre les personnes. Après, il existe autant de modèles de Scop que de Scop. Le bien-être est avant tout une question de personnalités, de caractères, d'envie, d'imagination.

### **Quel seraient les obstacles au bien-être dans une Scop ?**

La Scop est comme un château de carte bâti sur la confiance mutuelle que nous nous nous portons les uns envers les autres. Plus cette confiance est forte, plus haut montera le château mais la moindre fissure pourrait entraîner la chute de tout l'édifice. L'obstacle réside donc dans l'éventuelle fragilité de ce lien de confiance, lui-même basé sur la transparence et le dialogue.

### **Le mode de gouvernance démocratique induit par le statut des Scop va-t-il toujours de pair avec un mode de management participatif et éventuellement, libéré ?**

Pas forcément car les Scop ont une très grande liberté dans leur mode de gouvernance. Il est possible de limiter les aspects « démocratiques » à un strict minimum. Il existe des Scop très hiérarchisées ou, à l'inverse, des Scop où cette hiérarchie est quasi inexistante. L'activité de l'entreprise joue un grand rôle dans la possibilité ou non d'aplanir la hiérarchie et de libérer le mode de management. Concernant Avizeo, il n'existe pas de hiérarchie fonctionnelle. Chaque salarié, associé ou gérant bénéficie des mêmes avantages. Il existe une hiérarchie opérationnelle liée à l'expertise de chaque personne mais celle-ci se limite à un projet. De ce fait, deux personnes peuvent avoir des positions hiérarchiques opposées sur deux projets différents.

### **Ce type d'organisation, la démocratie dans le fonctionnement peut-elle être maintenue dans des Scop de plus grande taille ?**

Je pense qu'il existe effectivement une taille critique mais que celle-ci peut varier en fonction de plusieurs critères. Le premier critère serait géographique. Nous l'expérimentons déjà à petite échelle avec une salariée travaillant hors site. Cela demande des efforts supplémentaires pour garantir une égalité de traitement et qu'elle se sente parfaitement intégrée dans la société malgré l'éloignement. Ceci risque également de se produire si la société « essaime » sur le territoire et doit gérer plusieurs agences. Le second critère serait un découpage de l'activité de l'entreprise qui risquerait de créer un effet « silo ».

Je pense que la taille critique au-delà de laquelle l'effort pour maintenir la cohésion, le bien-être et un fonctionnement démocratique fluide se situe autour de 50 personnes mais avec un palier autour de 20 personnes nécessitant une transformation du modèle (création de Business Units indépendantes, par exemple, ou au contraire, des groupes de travail autonomes constitués d'un commercial, de développeurs...).

### **L'organisation en Scop pourrait-elle séduire davantage les salariés qu'une autre forme d'entreprise ?**

C'est compliqué de donner une réponse "généraliste" à cette question car une Scop peut attirer pour de multiples raisons qui dépendent énormément de la façon dont est gérée la société (mode de gouvernance, politique de rémunération, ...). De façon générale, la Scop met en avant des valeurs humanistes de confiance, de bienveillance, de partage qui, à elles seules peuvent séduire un candidat. Par contre, le mode de mise en œuvre de ces valeurs est extrêmement différent d'une Scop à l'autre donc il est compliqué de juger de l'effet Scop. Toutefois, la Scop bénéficie d'une certaine aura qui ne dépend pas forcément de la façon dont la société est réellement administrée.

### **Le mode de recrutement d'un collaborateur en Scop est-il différent d'un recrutement dans une autre entreprise ?**

Absolument ! J'ai l'impression que l'on entre dans une SCOP comme nos parents entraient dans leurs sociétés à l'époque, c'est à dire pour longtemps. Quand on postule dans une Scop, on cherche avant tout à entrer dans un groupe. Automatiquement, l'embauche se recentre sur l'humain plus que sur telle ou telle capacité ou aptitude du postulant, ou sur tel ou tel avantage qu'apporte l'entreprise.



## François Frénéat

Directeur administratif et financier  
et gérant de la Scop Evosens

**Evosens, spécialisée en ingénierie optique, illustre bien le principe de l'entreprise « apprenante ». Riche d'une quinzaine de salariés et de 8 ans d'existence, elle vient de mener une réflexion sur le rôle d'associé et le processus de décision sous la houlette de François Frénéat, arrivé au sein de l'entreprise il y a un peu plus de 2 ans après avoir dirigé l'union régionale des Scop de Bretagne.**

**Vous connaissez bien le monde de l'entreprise, pensez-vous que le bien-être au travail soit plus présent dans les Scop ?**

Je suis très prudent là-dessus, je pense que "le statut ne fait pas la vertu". En d'autres termes, le fait d'être en Scop n'est pas une garantie de bien-être au travail, mais il favorise la création des conditions qui le permettent. Les principales raisons : la dimension participative, la démocratie dans l'entreprise. Notons cependant que ces facteurs ne sont pas l'apanage des Scop, d'autres types d'organisations les mettent aussi en œuvre.

**Quels seraient pour vous les obstacles au bien-être au travail dans une Scop ?**

Ils sont essentiellement liés au facteur humain, en particulier les pratiques managériales. Comme je le disais « le statut ne fait pas la vertu », certaines Scop peuvent avoir des pratiques managériales violentes.

**En cas de conflit, chez Evosens, comment gérez-vous la situation ?**

Rien n'est institutionnalisé. Cela s'est rôdé dans la pratique. Nos collaborateurs s'expriment assez facilement, de façon posée. Nous arrivons à déminer par le dialogue. Pour nous, la solution, c'est l'expression de chacun. Il est intéressant de se poser la question de la résolution de conflits avant que cela n'arrive. Ce qui donne la capacité du collectif de traverser les épreuves, c'est être au clair sur les raisons pour lesquelles nous avons construit le projet ou pour lesquelles on l'a rejoint. C'est un point d'appui important. Cela donne un point de référence, un socle auquel nous pouvons nous reporter et qui permet de distinguer les points qui divergent.

**Le mode de gouvernance démocratique induit par le statut des SCOP va-t-il toujours de pair avec un mode de management participatif et éventuellement, libéré ?**

Ah non, j'ai vu un certain nombre de Scop respectant parfaitement les statuts et la réglementation, dirigées de façon assez autocratique...

**Concrètement, comment cela se passe chez Evosens ?**

Nous demandons à nos salariés de devenir associés au bout de 3 ans d'ancienneté. Il y a un petit peu plus d'un an, nous avons mené une réflexion avec l'union régionale des Scop concernant la signification d'être associé chez Evosens aujourd'hui. Le souhait était de s'assurer des motivations de

chacun qui semblaient différentes de celles des fondateurs de l'entreprise. Nous avons défini un cadre de référence qui réunit à la fois les valeurs et le comportement attendu de la part des collaborateurs. Cette réflexion a été formalisée sous forme de nuage de mots.

Nous avons également travaillé sur le processus de décision afin de clarifier les rôles de chacun. Nous avons dressé un tableau avec différents process et instances. A partir de cela, nous avons décidé d'en créer deux : le comité de direction qui réunit le gérant, le responsable de la communication, le responsable financier ainsi qu'un comité d'orientation stratégique qui est composé de 5 à 6 associés volontaires. Le comité de direction se réunit une fois par mois.

### **Le fonctionnement démocratique d'une Scop peut-il continuer à être garanti quelle que soit la taille de celle-ci ?**

Je ne partage pas le point de vue répandu sur le facteur limitant de la taille de l'entreprise. Le meilleur exemple est sans doute celui de Acome, qui fonctionne en Scop avec plus de 1 000 collaborateurs, ou encore de Bouyer Leroux, avec plusieurs centaines de personnes, et qui conduit des opérations de croissance externe d'envergure, en ayant pour objectif d'intégrer à terme les salariés des entreprises cibles dans le sociétariat.

En revanche, dans ces deux cas, il y a une volonté forte du dirigeant et des administrateurs pour faire de la coopération un véritable levier stratégique au service de la performance globale. Cela demande donc une grande cohérence de la part des managers et cela suppose de mettre en place les outils permettant de faire vivre la coopération : mécanisme de tutorat ou parrainage, formation coopérative, information lors du recrutement, implication des associés dans les processus de décision... Dans une Scop qui évolue, il faut toujours rester vigilant car il peut y avoir un risque de fracture avec les coopérateurs du début. Certaines choses peuvent être évidentes pour ceux qui étaient là à la création mais beaucoup moins pour les nouveaux salariés/associés.

### **Pensez que l'organisation en Scop séduit les salariés d'aujourd'hui ?**

J'observe, à l'échelle d'Evosens, que la dimension coopérative intéresse les nouveaux collaborateurs. Ce n'est pas la première source de motivation, leur premier objectif reste de trouver un emploi, mais être une Scop contribue à l'attractivité de l'entreprise. Nous recherchons des compétences très pointues, dans un marché très resserré, dans une ville, Brest, pas forcément très attractive. La dimension coopérative est différenciante à l'époque où les gens se posent des questions sur le sens de leur travail et le cadre. Je pense que ce qui leur plaît, c'est d'avoir le sentiment de pouvoir exprimer des opinions, participer aux choix de l'entreprise, en bref, s'impliquer et être considérés.

### **Le mode de recrutement d'un collaborateur en Scop, est-il différent, d'après vous d'un recrutement dans une autre entreprise ?**

Lors de l'entretien de recrutement, nous présentons d'emblée la dimension coopérative de l'entreprise, les éléments différenciants par rapport à d'autres structures et ce que cela implique comme engagement de la part du salarié. Nous avons un échange sur cette thématique. Ce temps-là est très important car c'est dès ce moment que se joue la volonté d'implication ou non pour le collaborateur. Pour le recruteur, la capacité, ou l'envie, du candidat devient un des critères du choix qui est peut-être moins prédominant dans une autre forme de structure.



## Jacques Landriot

Président de la Confédération générale des Scop  
Président d'honneur du Groupe Up

**Jacques Landriot intègre le groupe Up, à l'époque « Chèque déjeuner », en 1975, comme attaché commercial. Il y fera une carrière remarquable jusqu'à présider le groupe pendant 23 ans. Il devient Président de la Confédération générale des Scop, lors du 36<sup>e</sup> congrès national en octobre 2016.**

### **Vous connaissez bien le monde de l'entreprise, pensez-vous que le bien-être au travail soit plus présent dans les Scop ?**

Le bien-être, cela doit être une préoccupation de tous les jours au sein d'une Scop autrement, les salariés, en leur qualité d'associés, en parlent aux dirigeants. Il est difficile de généraliser mais le bien-être au travail est souvent plus présent. Les salariés sont extrêmement impliqués. Le management doit être très proche des collaborateurs, il faut les tenir informés en permanence de la démarche de l'entreprise car le bien-être passe par le fait d'être parfaitement au courant des activités de sa société.

Le statut des Scop garantit le bien être. Il oblige les dirigeants à être proches des collaborateurs, il ne faut pas oublier que le Président est élu. Les salariés sont impliqués dans les réunions de préparation de l'assemblée générale. Dans les petites sociétés, tout le monde se réunit ensemble, c'est une démarche normale mais qui n'existe pas toujours dans les entreprises. Dans une Scop, les salariés participent activement à la vie de l'entreprise et quand il y a un problème, ils trouvent ensemble des solutions pour le résoudre.

D'ailleurs, dans les Scop, il y a très peu d'absentéisme, autour de 1,45 % car les salariés travaillent pour leur propre entreprise. Nous constatons très peu de turn-over aussi ce qui peut, par ailleurs, être un souci car il faut de la mobilité.

### **Quels seraient pour vous les obstacles au bien-être au travail dans une Scop ?**

Le seul obstacle que je vois c'est que les salariés s'investissent exagérément. Ils veulent faire le mieux possible car c'est leur entreprise, le risque est donc qu'ils en fassent trop. Il faut veiller à ne pas tomber dans cet excès. En cas de coup dur, il est naturel que tout le monde se surpasse mais il ne faut pas que cela soit une habitude. Il faut organiser le travail pour que tout le monde ait le temps de profiter de sa vie personnelle. Plus on a de temps pour sa famille, mieux on est dans la coopérative le lendemain.

### **Le mode de gouvernance démocratique induit par le statut des SCOP va-t-il toujours de pair avec un mode de management participatif et éventuellement, libéré ?**

Une entreprise libérée, je ne sais pas ce que c'est, mais en Scop, nous sommes obligés de mettre en place un management participatif. Un management autocratique n'aurait pas de sens. Il arrive d'ailleurs que le gérant ou le président soit congédié par les salariés associés. En Scop, ce n'est pas un leurre, il existe un vrai management participatif, pas cosmétique. Ce type de management demande

une véritable organisation en interne, des réunions, des formations car il n'est pas évident pour tout le monde de prendre la parole, de faire fonctionner une assemblée générale. Le management participatif est facilité car nous partageons tous la même conception de l'entreprise, nous ne dépendons pas de propriétaires extérieurs. Dans une Scop, avoir un leader, ou un groupe leader, charismatique, autrement dit, qui suscite l'adhésion est très important aussi.

### **Le fonctionnement est-il identique dans les Scop où la proportion de salariés/associés est plus faible ?**

Le mode de gouvernance induit ce management participatif. Quand le sociétariat n'est pas obligatoire, le management s'en trouve modifié. Nous avons constaté que pour certaines formes d'activité comme le nettoyage, le bâtiment, la restauration collective avec de nombreux temps partiels ou de contrats à durée déterminée, il peut être difficile d'avoir une majorité de sociétaire. Il faut alors adapter le management à cette situation, celui-ci sera forcément différent et tout le monde risque de ne pas avoir le même niveau d'information. Mes fonctions de président me conduisent à me rendre dans de nombreuses Scop, dans toutes les régions. En général, les dirigeants y font très attention.

Au sein du groupe Up, les salariés ont vocation à devenir associés au bout de 2 ans d'ancienneté. Lorsque je présidais le groupe, je ne faisais pas la différence entre les salariés qui étaient associés et ceux qui ne l'étaient pas. La diffusion du compte-rendu des conseils d'administration faisait l'objet d'une réunion à laquelle tous les salariés étaient conviés, y compris les non sociétaires. Il est essentiel que tous les collaborateurs disposent du même niveau d'information. Il n'y avait que l'assemblée générale pour les différencier.

### **Y aurait-il une taille, un nombre de salariés, qui puisse compromettre le fonctionnement démocratique de la Scop ?**

Lorsque je suis entré au sein de l'entreprise « Chèque déjeuner », nous étions 30 collaborateurs, lorsque j'en ai pris la présidence, nous étions 200 et plus de 2 000, au moment de mon départ. C'est évident que l'on ne gère pas de la même façon des entreprises de tailles aussi différentes. Chez UP, j'étais élu pour 4 ans. Pendant cette période, je mettais en œuvre, avec le conseil d'administration, le plan stratégique qui avait été validé en assemblée générale. Dans une petite entreprise, on peut se permettre de se réunir pour la moindre décision. Dans un grand groupe, il faut pouvoir travailler sur la base d'un plan stratégique autrement, on ne peut pas avancer. Quand une entreprise grandit, il faut faire extrêmement attention pour que tout le monde reste impliqué. Un nombre de salariés important n'est pas incompatible avec le fonctionnement en Scop mais il faut être très vigilant. Il faut adopter un autre mode de fonctionnement et aider les salariés à faire le deuil sur le fait que l'entreprise ne sera jamais plus organisée comme avant. Au sein du groupe UP, nous avons eu un débat important car le conseil d'administration estimait qu'il était indispensable pour la survie du groupe que nous nous étendions à l'international. Les sociétaires ont failli voter contre car ils trouvaient que le groupe leur convenait dans la configuration de l'époque. Nous avons donc pris le temps d'expliquer à tout le monde comment fonctionnait ce type d'investissement pour une entreprise comme la nôtre.

### **Concrètement, que conseillez-vous de mettre en œuvre quand l'entreprise grandit ?**

Préparer les assemblées générales par des réunions d'information, accompagner d'un parrain chaque nouveau coopérateur, former et informer notamment sur l'histoire de la coopérative, sa stratégie, proposer de poser des questions anonymement qui seront ensuite reprises en assemblée générale,

développer la communication interne ... font partie des outils à mettre en place. Il faut absolument que le management puisse retranscrire la stratégie à l'ensemble des salariés, le processus se met en place avec les salariés et leurs managers. Parfois, c'est complexe parce que tout le monde ne comprend pas la même chose. Dans le groupe UP, il existe un service, au sein de la Direction des ressources humaines, qui s'occupe de la vie coopérative. En tant que Président, je recevais personnellement tous les salariés qui allaient devenir sociétaires, soit 40 à 50 par an. Nous échangeons pendant pratiquement une heure sur leur vision de l'entreprise, la coopérative...

### **Pensez-vous que l'organisation en Scop séduit les salariés d'aujourd'hui ?**

Bien entendu, car les gens veulent donner du sens à leur travail, comprendre la stratégie de l'entreprise dans laquelle ils travaillent. En Scop, ils ne sont pas des numéros. De plus, le projet qui leur est proposé est fabuleux : Faire du profit qui sera redistribué aux salariés et réinvesti dans l'entreprise pour assurer sa pérennité. Autre point non négligeable : le taux de survie des Scop est supérieur à celui des autres entreprises.

### **Le mode de recrutement d'un collaborateur en Scop, est-il différent, d'après vous d'un recrutement dans une autre entreprise ?**

Embaucher un collaborateur, c'est recruter un savoir-être et un savoir-faire. Le savoir-être, c'est ce qu'il y a de plus important. Se tromper sur ce point, c'est embaucher des personnes qui ne pourront pas devenir sociétaires, qui ne se sentiront pas bien au sein de l'entreprise.

Chez UP, nous avons remarqué que les personnes qui arrivaient d'un grand groupe ne s'intégraient pas. Nous avons mis aussi en place une importante politique de formation interne : techniques comptables et financières adaptées aux Scop et à notre groupe, management adapté lui aussi. Le but est de faire évoluer les collaborateurs en tant que personne.

L'évolution professionnelle reste possible en Scop. J'en suis le parfait exemple, je suis passé de commercial à PDG, cela n'aurait pas été pensable dans un autre grand groupe.

**En savoir plus** : N'KAOUA Laurance, « *Jacques Landriot, patron militant* », Les Echos, 01/03/2017







## **Annick Lainé**

Universitaire, chercheuse, consultante, formatrice  
Responsable du Diplôme d'Etat  
d'Ingénierie Sociale - IFOCAS

**Annick Lainé a consacré sa thèse de Doctorat en sciences de gestion aux Scop et plus spécialement, au management et à la gouvernance coopérative. Elle est réellement la spécialiste de ces questions en France.**

### **Vous avez analysé les pratiques de nombreuses Scop, pensez-vous que le bien-être au travail y soit plus présent ?**

Le statut implique une forme de gouvernance et donc un management mais en fonction des individus, il y a des situations très différentes. Ce sont avant tout les hommes et les femmes qui font les Scop. Le statut ne détermine pas tout, il est censé favoriser le bien-être car il invite toutes les parties prenantes de l'organisation à s'impliquer au niveau de la gouvernance mais cela peut-être très différent d'une Scop à l'autre, en fonction du projet politique, et donc de la gouvernance. L'organisation est très vite happée par la production et le sens de la production. Il est essentiel de sans cesse réinterroger le sens, le projet politique.

Le pouvoir partagé doit être une évidence. Ce sont les bonnes pratiques aussi qui conduisent au bien-être au travail. Pour que ce type de gouvernance partagée fonctionne, il faut qu'il y ait des espaces d'élaboration et de discussion. Pourtant, on se rend compte, dans certains secteurs d'activité, que des coopérateurs ne souhaitent pas ou ont de la difficulté à faire part de leurs idées devant leurs collègues, un ingénieur, un cadre, estiment ne pas avoir le bon vocabulaire. C'est pour cela qu'il est extrêmement important de mettre en place des formations afin que tous les coopérateurs apprennent à s'exprimer, à comprendre et analyser les indicateurs de gestion de l'entreprise, comme le budget.

Le bien-être au travail est impacté aussi par les conditions matérielles : disposer de bons outils, performants, sécurisants, une répartition de charge de travail équitable, un investissement de chacun et des relations humaines au sein de l'équipe au beau fixe. Cela ne pourra avoir que des retombées positives sur l'entreprise puisque les ouvriers sont les ambassadeurs de la Scop.

Dans les Scop, il y a aussi des erreurs, des habitudes qui ne sont pas très bienveillantes notamment autour de la parité et de la place des femmes, et il y a également des femmes qui ont des pratiques très guerrières du management.

### **Y a-t-il des modèles de Scop qui garantissent mieux le bien-être au travail que d'autres ?**

Les Scop, qui fonctionnent le mieux, sont des créations ex nihilo avec un projet politique dès le départ. En cas de rachat par les salariés d'une entreprise en difficulté, le but premier est de sauver des emplois.

Dans une Scop, les salariés sont à la fois techniciens et porteurs du projet politique. Cette place très singulière leur permet de repérer les dysfonctionnements et les faire diminuer. Mais il faut aussi se

mettre d'accord sur la définition du bien-être au travail. Sur quels indicateurs se base-t-on ? Absences ? Maladies ? Participations aux réunions de sociétaires ? Le nombre de propositions faites lors de ces réunions ? Il y a de nombreux indicateurs sociaux qui ne sont pas calculés.

Le bien-être, c'est aussi avoir du plaisir à travailler, à retrouver ses collègues. Dans une Scop, on travaille un peu comme des compagnons. On est là pour réaliser une œuvre collectivement et chacun a sa place dans le projet. C'est cela qui est essentiel pour le bien-être : Chaque individu est responsable et contribue à la réalisation de l'ensemble. Ce n'est pas parce que l'on travaille en Scop que l'on est tous amis mais il faut considérer la façon dont mon collègue travaille à la réussite collective. Contribuer à une réussite de notoriété et financière est également un élément primordial pour le bien-être au travail. L'aspect financier ne peut être écarté de la réflexion car pour générer une politique sociale, il faut être performant sur le plan économique.

Par ailleurs, toutes les Scop devraient s'inscrire de façon exemplaire dans les démarches de RSE, responsabilité sociétale des entreprises, qui comprend un volet social important. C'est une façon également d'englober toutes les parties prenantes qui ne sont pas forcément coopérateurs.

### **Quels seraient pour vous les obstacles au bien-être au travail dans une Scop ?**

Tout le monde ne peut pas être coopérateur car il faut savoir gérer ce stress. Les salariés sont tous responsables de la bonne marche de la Scop.

Il faut aussi arriver à gérer les collaborateurs qui vivent mal le statut, qui ne supportent pas la transparence, le fait de devoir faire face à des situations difficiles. Dans ce cas, il faut aussi que la Scop puisse accompagner un coopérateur à trouver un travail ailleurs autrement il y a un risque d'extension du décalage par rapport aux autres salariés.

Une gérante, qui prônait la transparence totale sur les résultats de l'entreprise, m'expliquait qu'en cas de difficulté, elle réunissait tout le monde et demandait à tous les décisions qu'il conviendrait de prendre. Favoriser le bien-être, c'est communiquer les bonnes comme les mauvaises nouvelles et débattre des solutions. Elles émergent toujours mieux collectivement.

Dans une Scop, il faut aussi que tous les acteurs soient d'accord sur la démarche entrepreneuriale adoptée. Par exemple, le rapport au salaire, qui peut être considéré, par certains, comme une servitude volontaire, n'est pas forcément partagé par tout le monde. Il peut être décidé qu'il n'y ait pas de salaire fixe et que la rémunération dépende directement du travail. Il y a des Scop où les augmentations de salaire sont discutées collectivement. Elles peuvent être mises en balance, tout comme la participation, avec le financement d'un nouveau projet.

Le double statut salarié/associé peut engendrer des souffrances également. Devenir coopérateur ne se fait pas du jour au lendemain. Je me suis rendue compte qu'il faut du temps pour s'inscrire dans un projet collectif.

### **Le mode de gouvernance démocratique induit par le statut des Scop va-t-il toujours de pair avec un mode de management participatif et éventuellement, libéré ?**

Souvent, il y a confusion, on dit qu'il n'y a pas de chef mais chacun est responsable de son poste de travail.

Il n'existe pas de management type, cela dépend du contexte. Le management coopératif résulte de plusieurs courants. La base, c'est le projet politique qui est humaniste autrement dit basé sur le respect de la personne et de l'écoute. Ce point est essentiel, un manager doit entendre ses collaborateurs : ses compétences, ses envies d'évolution, ses projets, ses idées pour développer un nouveau produit... Cela nécessite une véritable ouverture d'esprit.

J'ai élaboré une méthode de management, le SCCCORRET autrement dit le système coopératif de communication, de culture, d'organisation, de rémunération, de relations sociales, d'emploi et de transmission. Il est basé à la fois sur le Score, une méthode d'évaluation existante, et des

observations de bonnes pratiques managériales en Scop. L'idée, c'est de donner les bons outils pour les questions que se posent les coopérateurs. Dans mon livre<sup>127</sup>, j'explique que le but du SCCCORRET est d'enrayer les freins, promouvoir les leviers de développement et de borner les risques de dérives. Le management coopératif, c'est arriver à tricoter tous ces fils ensemble, conjuguer la culture du métier et celle des individus.

Le management coopératif est respectueux et collectif. Il y a une différence fondamentale entre le collaboratif et le coopératif. Dans ce dernier, les collaborateurs sont réellement associés aux décisions. Cela nécessite des repères, une communication installée, institutionnalisée. Les salariés doivent être accompagnés au niveau politique, et pas seulement technique. Il faut veiller à ouvrir les réunions d'associés aux nouveaux et nouvelles afin qu'ils/elles connaissent la vie de la Scop. Lorsqu'une personne est confirmée dans son emploi, il faut lui proposer d'accéder à l'actionariat avec un tutorat technique et aussi politique. Ce tuteur pourra l'accompagner dans les réunions, lui faire comprendre l'histoire de la Scop afin que le nouveau salarié s'inscrive dans la même lignée. Il faut continuer ensuite à susciter la participation. La communication, les comptes-rendus des réunions, la répartition du travail de gestion de la Scop, des temps de rencontre institutionnalisés sont primordiaux.

Je trouve les entretiens individuels très intéressants aussi mais peu de Scop les proposent. Par exemple, j'ai rencontré des coopérateurs qui sont réunis collectivement 4 fois par an dans leur entreprise. A chaque fois, des entretiens individuels leur sont proposés avant ces rencontres. Ceux-ci permettent, via les managers, l'expression de tout le monde. C'est une façon également de récupérer des informations qui n'auraient pas été exprimées autrement car certains collaborateurs n'arrivent pas à faire part de leur opinion devant un groupe.

Il est également enrichissant que les salariés/associés organisent des voyages d'étude dans d'autres Scop ou d'autres entreprises, partenaires qui ne sont pas en Scop. Cela permet d'avoir une autre vision, d'ajuster ses pratiques. Ce serait bien que cela se développe davantage.

Le management du bien-être, cela passe aussi par des choses souvent oubliées comme remercier et féliciter les salariés qui se sont impliqués, même dans une petite entreprise. Cela envoie un signal dont tout le monde peut bénéficier.

### **Y a-t-il une taille, un nombre de salariés, qui puisse compromettre le fonctionnement démocratique de la Scop ?**

Le management est fortement influencé par la taille de l'entreprise.

Souvent, on se demande pourquoi les Scop de dimension importante sont aussi peu nombreuses. Je pense qu'à partir d'une certaine taille, le projet politique se dilue et devient autre. Je ne suis pas vraiment d'accord avec cette évolution. Dans un grand groupe, la plupart du temps, ce sont toujours les mêmes qui prennent la parole. Les autres collaborateurs deviennent des potiches. Il faut aller à l'encontre de ce risque en créant des petits espaces de gestion, comme Alma l'a fait en créant des scopettes, autrement dit des départements qui fonctionnent en autonomie mais en lien avec la Scop mère. Cela me paraît être une bonne solution mais peu de Scop l'adopte.

La question se pose aussi en cas de croissance externe lorsque la maison mère, qui est une Scop, absorbe, par exemple, des entreprises étrangères qui ne sont pas des coopératives. Quels rapports vont pouvoir s'établir entre les membres du groupe ?

---

<sup>127</sup> LAINÉ Annick, « *Coopération et Management : L'exemple des sociétés coopératives et participatives (SCOP)* », Paris, L'Harmattan, 2015, 277 pages.

### **Pensez-vous que l'organisation en Scop séduit les salariés d'aujourd'hui ?**

Je pense que cela dépend des générations. Le constat est fait que les moins de 30 ans sont davantage préoccupés par leurs conditions de travail que par leur salaire. A priori, ils devraient donc davantage s'investir dans des structures comme les Scop pour pouvoir organiser leur temps de travail et être davantage partie prenante du projet.

La plus-value des Scop par rapport aux autres entreprises est forcément managériale. Il faut que les salariés soient garantis de pouvoir se former, maintenir leur ouverture d'esprit, pouvoir participer à des colloques, des rencontres...

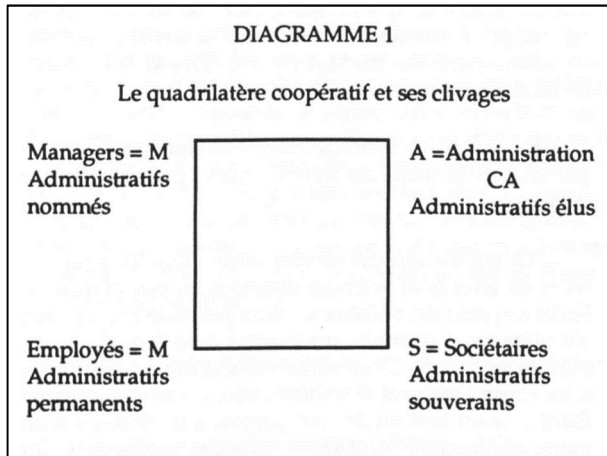
### **Le mode de recrutement d'un collaborateur en Scop, est-il différent, d'après vous d'un recrutement dans une autre entreprise ?**

Travailler en Scop n'est pas permis à tout le monde. Il faut de l'autonomie, du goût pour l'action collective et de la responsabilité. Il faut que les coopérateurs qui embauchent soient clairs dès le départ, dès l'entretien de recrutement qui est un moment clef. Ils devront donner au candidat toutes les informations relatives à l'argent qui doit être investi, le niveau d'implication et de responsabilité attendus. En Scop, on embauche aussi bien un technicien qu'un coopérateur ou une coopératrice. Ce profil-là est plus difficile à vérifier.

Recruter est une responsabilité importante, cela ne peut pas se faire seul. Il faut mettre en place un comité dans lequel siègent des salariés directement associés au fonctionnement de la coopérative. En amont, il faut repérer dans les CV des engagements citoyens, associatifs. Au cours de l'entretien, il faut questionner le candidat sur son engagement politique par rapport à la Scop car, de mon point de vue, il faut que tout le monde soit coopérateur dans la Scop. Mais il est vrai que ce n'est pas le cas partout. Parfois, les salariés se font recruter pour le poste, pour travailler, et n'adhère pas au projet politique. Garantir le bien-être parmi les collaborateurs, c'est être très transparent dès le démarrage. Chez Alma, ils ont coutume de dire que quand un nouveau salarié arrive dans l'entreprise, il est jeté dans la piscine. Ses collaborateurs restent présents sur le bord. C'est une sorte de challenge où il doit montrer qu'il est capable d'être autonome et responsable de son travail.

## Scop : Tensions identifiées dans l'exercice de la gouvernance

Evolution du quadrilatère coopératif d'Henri Desroche par Annick Lainé



A ces quatre groupes, représentés par Henri Desroche sous forme d'un quadrilatère, Annick Lainé rajoute trois autres sources de tension possibles qui peuvent engendrer des clivages au sein de la Scop :

Salariés associés / Salariés non associés

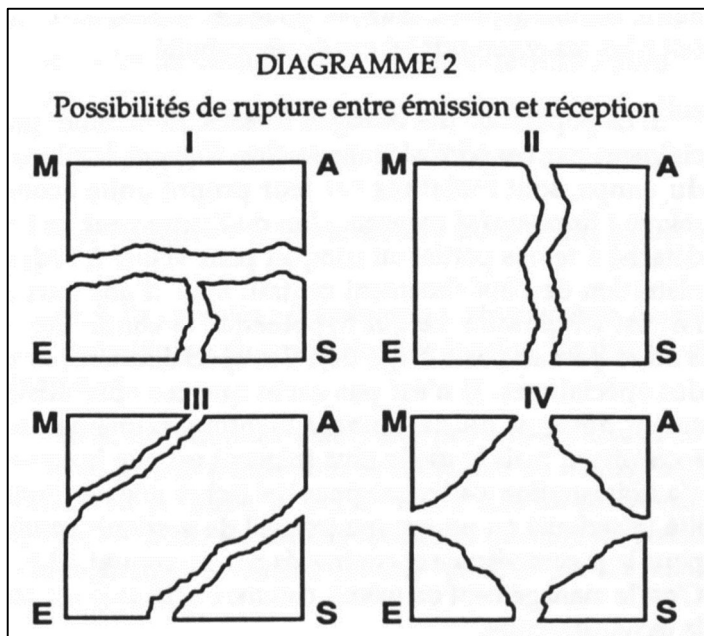
Assemblée générale / Gérance salariée

Associés salariés / Associés non-salariés.

Des tensions internes peuvent se rajouter pour certains d'entre eux qui sont à la fois :

Associé/salarié ou Associé salarié dirigeant

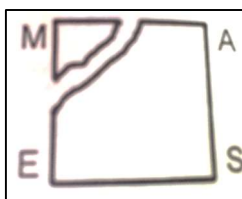
Associé salarié représentant du personnel.



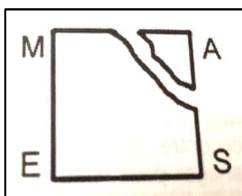
Le schéma I représente la « Lutte des classes coopératives » où il y aurait une incompréhension entre l'administration élue et nommée d'une part et entre les salariés d'autre part.

Le schéma II traduit une mise à mal du projet coopératif par des salariés (managers et employés) venus chercher dans la Scop davantage un salaire qu'un projet politique.

A partir des 4 schémas de rupture proposés par Henri Desroche, Annick Lainé avance d'autres cas de rupture pouvant compromettre le projet politique, la vie coopérative et même, la survie de l'entreprise.



Annick Lainé évalue le cas du leader contesté (schéma de gauche) ou, à l'inverse, ce qu'elle nomme « *La controverse du projet coopératif* » (schéma de droite) où les salariés non associés se retrouveraient en décalage complet avec la marche de la Scop.



Annick Lainé nomme ce schéma « *le putsch interne ou la C.A. fantoche* », désignant une gouvernance élue, en complète rupture avec les autres membres de l'entreprise.



Ces clivages nous apportent un éclairage sur les différentes alliances possibles au sein des Scop. Leur pertinence sera très différente d'une Scop à l'autre en fonction, notamment du rapport entre le nombre de salariés associés et salariés non associés ainsi que de la diversité, ou non, des différentes catégories sociales dans les organes de décision.

Sources : DESROCHE Henri, « *Communication et coopération ou le projet coopératif commutativement revisité* », *Communication et organisation*, 2, 1992.

LAINÉ Annick, « *Coopération et Management : L'exemple des sociétés coopératives et participatives (SCOP)* », Paris, L'Harmattan, 2015, 277 pages.





## Laurent Jaladeau

Directeur de la Caisse Primaire  
d'Assurance Maladie de l'Aude

**Laurent Jaladeau est à l'origine d'une petite révolution pour une institution comme la CPAM. A la quête de sens et de bien-être pour les salariés qu'il dirige, il a mis en place une démarche collaborative dans laquelle chacun est invité à repenser le travail et à prendre des décisions fondatrices pour l'avenir de la Caisse.**

### **En tant que Directeur de la CPAM de l'Aude, vous avez initié des méthodes de management différentes au sein de votre caisse. Comment en êtes-vous arrivé à prendre cette décision ?**

Tout a commencé par la prise de conscience que notre métier est en train de changer. Autrefois, nous appliquions des textes et nous faisons de la gestion. Aujourd'hui, notre mission est davantage tournée vers l'accompagnement. Cela représente, pour nous, un changement radical car nous sommes dans l'impossibilité de codifier la totalité des situations. Nos collaborateurs doivent avoir davantage confiance en eux, disposer d'autonomie et pouvoir compter sur leurs collègues.

D'autre part, malgré le dynamisme de notre caisse, la réalisation de nos objectifs et la mise en place, il y a une dizaine d'années, d'une démarche qualité, nous percevons un sentiment d'essoufflement, les salariés témoignaient de la perte de sens de leurs missions. Nous avons l'intuition qu'il fallait redonner du plaisir au travail.

### **Comment cette perception s'est-elle traduite en objectifs concrets ?**

Tous les 4 ans, nous renégocions un contrat d'objectif avec la caisse nationale d'assurance maladie. Mon ambition est de rester parmi les meilleures caisses de France. Mais la situation se tend chaque année car nous devons faire face à un taux de remplacement des départs à la retraite de 59 %. Ce qui signifie concrètement que sur une dizaine de collaborateurs qui partent chaque année, 4 ne sont pas remplacés alors que nous avons des nouveaux objectifs qui se traduisent, notamment, par la mise en place de services innovants.

Je suis parti du postulat que si nous donnions davantage de pouvoir à la base, nous gagnerions beaucoup en efficacité et en innovation. Je pensais également que si les collaborateurs étaient plus heureux au travail, nous serions plus performants. J'ai donc fixé 3 critères, en se donnant un objectif de 3 à 5 ans pour les réaliser : **Rester parmi les meilleures caisses de France, considérer que le bien-être au travail est un critère au-dessus des autres, proposer des innovations régulièrement tout au long de l'année.** Cette politique commence à porter ses fruits.

### **Concrètement, comment s'est construite votre démarche ?**

L'équipe de direction, composée de 4 personnes, s'est livrée à une recherche documentaire. Nous avons notamment visionné le film « *Le bonheur au travail* » de Martin Meissonnier, étudié ce qui a été effectué au Ministère de la sécurité sociale belge. Nous avons pris conseil auprès d'un consultant afin de valider que nous étions suffisamment mûrs pour se lancer dans un tel projet. Sa préoccupation était de s'assurer qu'au sein de l'équipe de direction, il n'y avait pas d'égos démesurés, que nous étions convaincus de son bien-fondé et que nous étions tous solidaires par

rapport au projet. Il a donné son accord lorsqu'il a vu que nous avons une grande habitude de travailler ensemble. A ce moment de la démarche, nous étions loin d'imaginer les étapes par lesquelles nous allions passer.

### Le calendrier de mise en œuvre

- **Septembre 2015** : Choix d'un prestataire pour nous accompagner dans la démarche.
- **7 octobre 2015** : Réunion des cadres afin de leur expliquer la nécessité du changement.
- **Mai 2016** : Signes d'inquiétudes de la part des cadres.
- **Juin 2017** : Admission dans la communauté des entreprises libérées.

Nous avons travaillé avec les cadres, chacun avançant à son rythme. Lors de la réunion de lancement de la démarche avec eux le 7 octobre, je leur ai dit : « A l'issue de cette journée, vous nous direz si vous souhaitez vous lancer avec nous. ». Nous leur avons ensuite demandé de mettre au point l'ordre du jour de notre séminaire. Le soir, je leur ai demandé leur assentiment de la façon suivante : « *Nous allons tout changer, nous partons pour une aventure humaine, si vous en êtes d'accord, je veux un « oui » bruyant* ». Mon intervention s'est terminée par une salve

d'applaudissements.

Notre Caisse, de taille modeste, dispose d'un terreau culturel participatif et réactif mais ce que nous proposons fait malgré tout figure de révolution. Les décisions sont désormais prises par les personnes les mieux placées, qui travaillent souvent sur le terrain, et non plus par les cadres. C'est ce qui explique qu'en mai 2016, nous avons connu une période très compliquée car les cadres ont exprimé le fait qu'ils n'avaient plus d'utilité et qu'ils allaient disparaître. Il a fallu qu'ils comprennent que le « Je contrôle et j'impose » qui était en vigueur avant se transformait en « Je fais tout pour que vous soyez dans de bonnes conditions pour travailler ». Laisser davantage de place aux agents de terrain et à leurs initiatives ne signifie pas qu'ils n'ont pas besoin de cadre, de responsable.

Juin 2016 a marqué la fin de la première période et de l'accompagnement dont nous avons bénéficié. Celui-ci a été assez déroutant au début car le consultant répondait rarement à nos questions mais nous les retournait. Il nous a ainsi fait comprendre que c'était à nous de trouver nos propres solutions. Cette posture nous a été utile en nous apprenant à être à l'écoute de tous et de tous les signes internes. A l'issue de cette étape et de sa mise en pratique, la culture, un nouvel état d'esprit ont commencé à s'enraciner.

### Ce nouvel état d'esprit s'est-il traduit par des mesures concrètes ?

#### 3 mesures concrètes fortes :

- Création d'une assemblée délibérative
- Gestion budgétaire confiée à un groupe de volontaires
- Libre collaboration sur l'Intranet

Pour la deuxième phase du projet, nous avons besoin de donner du rythme et des signes concrets. Nous avons travaillé avec d'anciens cadres de GORE-TEX qui lançaient leur entreprise de consulting à Lyon. Nous avons alors pris des décisions marquantes comme la possibilité pour tous d'écrire sur notre Intranet, confier le budget de la CPAM à un groupe de volontaires spécialement formés, créer une

assemblée délibérative. Celle-ci a été mise en place suite aux remarques des salariés soulignant que malgré la multiplication des groupes de travail, le comité de direction était toujours en place. Nous avons donc pris la décision de le remplacer par une nouvelle instance qui réunit, toutes les deux semaines, les 4 membres de la direction et 6 salariés, sur inscription libre. L'ordre du jour est déterminé librement par tout salarié et le compte-rendu diffusé à l'ensemble du personnel par l'Intranet.



## **Pouvez-vous en dire plus sur la gestion du budget, c'est assez osé ?**

Je suis parti du principe que tous nos salariés gèrent leur budget familial. Leur rôle est de traiter les demandes de fonctionnement et d'investissement qui sont faites par les services. Ils sont accompagnés par des experts pour cette mission. La directrice adjointe participe aux réunions et rappelle les règles. Nous avons fixé une ligne de flottaison qui représente les décisions qui pourraient déstabiliser la caisse. Ce dispositif nous permet d'éviter toute décision qui mettrait le budget en péril.

## **A quel stade de votre démarche en êtes-vous actuellement ?**

En novembre 2016, une enquête a été menée par les consultants auprès de salariés afin d'établir un diagnostic de ce qui fonctionne et de ce qui ne donne pas satisfaction. Celle-ci a révélé que le sens de notre démarche, les raisons pour lesquelles nous l'avions mise en place, n'avaient pas été compris par tous. Elle a aussi mis en lumière le fait que nous fonctionnons encore de manière trop cloisonnée.

A la suite de cela, nous avons à la fois travaillé sur notre ADN - notre patrimoine historique et notre culture locale par rapport aux autres caisses – ainsi que sur notre vision, autrement dit notre raison d'être et notre devenir à l'horizon 2030.

### **Horizon 2030**

#### **L'adoption d'une nouvelle vision**

« Prévenir et plus seulement guérir,  
Accompagner et plus seulement payer,  
Simplifier pour mieux servir votre santé,  
La CPAM de l'Aude, s'engage pour vous. »

Pour le travail de vision, nous avons identifié 5 grands mouvements qui sont autant de risques et d'opportunités. Les cadres se sont répartis en 5 groupes pour travailler sur ces tendances, anticiper ce qui pouvait se passer d'ici 2030 et esquisser les réponses que pourrait apporter la Caisse. Chacun des groupes a présenté un petit film à l'ensemble des salariés qui, à l'issue d'une journée de travail, ont déterminé 22 défis qu'ils ont hiérarchisés en

direct. 6 d'entre eux ont été retenus comme prioritaires. Nous avons formé 3 groupes de 5 salariés volontaires qui avaient pour mission de dégager une vision, synthèse des 6 défis prioritaires. Ces trois propositions ont été soumises au vote de l'ensemble du personnel par le biais de notre Intranet. Le scrutin a suscité 80 % de participation et une des visions présentées a obtenu 40 % des suffrages exprimés. C'est elle qui nous donne désormais le cap.

## **Vous avez évoqué des difficultés de positionnement des cadres, où en êtes-vous ?**

Effectivement, les cadres se posent beaucoup de questions sur leur nouvelle fonction. Le 10 novembre 2016, après plusieurs semaines de travail, un groupe de cadres et de non-cadres, a organisé un cercle de décision sociocratique à partir de leur proposition. Il en est ressorti une liste de 14 postures ainsi que l'adoption du nom « accompagnateur ». Notre priorité, d'ici la fin de l'année 2017, est de proposer du coaching pour les cadres afin de les aider à progresser sur cette fonction d'« accompagnateur ».

## **Comment réagissent les organisations syndicales à cette démarche ?**

Notre CPAM est assez syndiquée, la participation aux élections est très importante et le taux de grévistes toujours plus élevé qu'au niveau national. Malgré ce contexte, nous n'avons pas rencontré d'obstruction. « Si vous écoutez le personnel, nous ne pouvons être contre » m'a confié un délégué CGT, syndicat largement majoritaire. Au début, un représentant du syndicat était présent dans chaque groupe de travail. Outre que sa voix était rapidement minoritaire, le message a fini par

circuler que la direction n'influçait pas les décisions qui y étaient prises. La CFDT s'est montrée plutôt favorable à la démarche et FO m'a juste demandé ce que les salariés avaient à y gagner.

### **Comment les équipes acceptent-elles que des collaborateurs ne soient pas à leur poste de travail pour consacrer du temps aux différentes commissions ?**

La participation aux groupes de travail se fait sur la base du volontariat, quiconque veut en faire partie doit pouvoir le faire au cours de l'année. Nous le précisons d'ailleurs dans les lettres de mission : « *Ceux qui pensent ne pas avoir le temps de participer aux commissions doivent en parler à leur accompagnateur qui a l'obligation de mettre les choses en œuvre pour que le salarié puisse se libérer.* » D'ailleurs, au moment des entretiens individuels, la question de la contribution collective à la réussite à la caisse est abordée. Nous estimons que cela fait partie du travail.

Cet investissement en commission est une problématique qu'il faut prendre collectivement en compte au sein des équipes. La question du temps passé pour le travail en commission par les salariés se réfléchit en groupe, comme pour le télétravail. La mise en place de ce dernier n'est pas le fruit d'une décision individuelle mais celui d'une discussion avec ses collègues qui évaluent comment ils peuvent s'organiser et compter sur la personne en télétravail en cas de problème. Cette façon de procéder crée une réelle solidarité au sein des groupes de travail. Nous constatons ici que les rapports entre les collaborateurs sont vraiment en train de changer. Certains n'auraient jamais pensé qu'ils participeraient à des réunions où ils pourraient avoir le pouvoir de décider.

### **Ces évolutions vous ont-elles amener à modifier vos méthodes de recrutement ?**

En effet, la procédure de recrutement a été totalement repensée. Ainsi, pour les collaborateurs recrutés pour un CDI, il y a 3 temps : Un jury de pré-sélection, 4 personnes, composé de membres du service qui recrute et de personnes d'autres services, une phase d'immersion dans le service et un jury de sélection composé de 4 à 5 personnes du service qui recrute. Nous recommandons aux jurys d'attacher de l'importance aux valeurs, en priorité, car elles sont très difficiles à changer, aux qualités humaines car elles évoluent difficilement et, enfin, aux compétences.

### **Ces réformes ont-elles eu un impact sur le mode de rémunération des collaborateurs ? Sont-ils davantage associés financièrement aux réussites de la Caisse ?**

La politique salariale est encore un chantier que nous devons mener. J'ai promis aux salariés que nous allions mettre en place un groupe de travail sur cette thématique mais cela demande une vraie maturité. Une politique salariale est très difficile à définir mais on remarque que lorsque ce sont les intéressés qui décident, ils mettent en place des mécanismes beaucoup plus simples.

Pour le moment, nous n'avons pas la possibilité de toucher à la politique salariale. Les intéressements sont fixés par un accord de branche, lié à un taux d'atteinte des objectifs.

Actuellement, les cadres bénéficient de prime sur objectif, je serais partisan de supprimer les primes individuelles et de verser des primes importantes qui seraient partagées à parts égales.

### **Votre démarche a-t-elle été reprise dans d'autres caisses ?**

Trois autres caisses ont entamé une réflexion mais elles ne souhaitent pas, pour l'instant, le faire savoir. Je suis convaincu que la méthode est duplicable à condition que l'équipe de direction soit soudée et réellement engagée. Pour notre part, nous avons la confiance de la direction nationale car la CPAM de l'Aude a bonne réputation. Sensibles à ce qui a été mis en place dans des entreprises comme Kiabi, Décathlon ou Michelin, les dirigeants nationaux observent d'un œil intéressé notre démarche.







### **L'organisation en Scop favorise-t-elle le bien-être au travail ?**

Les Sociétés coopératives de production (Scop), détenues en majorité par leurs salariés, seraient-elles une solution contre le mal-être au travail ? En l'absence d'études approfondies sur la question, les témoignages des salariés, gérants et observateurs des Scop montrent que les statuts de celles-ci ne sont pas suffisants. Ils forment un terreau à la mise en place de conditions favorables au bien-être au travail mais ne constituent pas un rempart suffisant pour prévenir certains risques. Soigner le recrutement et le management, accompagner la croissance des entreprises s'avèrent indispensables pour garantir le bien-être des collaborateurs. Celui-ci reste au centre des préoccupations d'un grand nombre de Scop qui affichent, dans un même temps, de bons résultats économiques. Un mode de fonctionnement qui pourrait inspirer d'autres entreprises et même, la fonction publique dont le bien-être des agents pourrait rejaillir sur la qualité du service rendu et donc, toute la société.

### **Do « employee owned companies » promote the workers' well-being in the workplace ?**

Employee owned companies (or SCOP, « Sociétés coopératives de production » in French), are totally or significantly owned by their employees. Might they serve to promote self-fulfilment within the workforce ? Since little serious research has been done in the matter, the testimony of those involved – workers, elected managers and observers alike – show that their legal statutes are insufficiently developed. They form a basis enabling favourable conditions that promote well-being in the workplace but are not enough to prevent certain risks. Taking care in recruiting and managing and helping to sustain the growth of these companies are an essential guarantee to the collaborators' fulfilment. This remains a central concern for many of these companies achieving economic success. This type of organisation could inspire other companies and even the public service, where the civil servants' well-being could enhance the quality of service for the benefit of the whole of society.

### **¿La organización en « Scop » impulsa el bienestar en el trabajo ?**

Las Cooperativas de Trabajo Asociado (« Scop » en francés), conservadas mayoritariamente por sus asalariados, ¿podrían ser un escudo contra el malestar en el trabajo? Ante la ausencia de estudios más exhaustivos sobre este tema, los testimonios de asalariados, encargados y observadores de las Scop muestran que los estatutos no son suficientes. Ellos preparan el terreno para la puesta en marcha de condiciones favorables en el bienestar del trabajo pero no constituyen un escudo suficiente para prevenir algunos riesgos. Mejorar el reclutamiento y la gestión y acompañar el crecimiento de las empresas resultan imprescindibles para garantizar el bienestar de los colaboradores. Esto sigue siendo la preocupación central de un gran número de Scop que publican, a la vez, buenos resultados económicos. Un tipo de funcionamiento que podría inspirar a otras empresas y así, a la función pública, de la cual el bienestar de los representantes podría repercutir sobre la calidad del servicio prestado y, por tanto, de toda la