



HAL
open science

Les Scop : quels modèles d'entreprises ? des entreprises modèles ?

Hervé Charmettant, Olivier Boissin, Jean-Yves Juban, Nathalie Magne, Yvan Renou

► **To cite this version:**

Hervé Charmettant, Olivier Boissin, Jean-Yves Juban, Nathalie Magne, Yvan Renou. Les Scop : quels modèles d'entreprises ? des entreprises modèles ?. [Rapport de recherche] Equipe Projet Scop. 2015. halshs-01221735

HAL Id: halshs-01221735

<https://shs.hal.science/halshs-01221735v1>

Submitted on 28 Oct 2015

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

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

Les Scop :
quels modèles d'entreprises ?
des entreprises modèles ?

EQUIPE PROJET SCOP

Hervé CHARMETTANT, Olivier BOISSIN,
Jean-Yves JUBAN, Nathalie MAGNE, Yvan RENO

OCTOBRE 2015

REMERCIEMENTS

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

Merci à Blanche Segrestin et Isabelle Ferreras qui ont accepté immédiatement d'intervenir lors de cette journée d'études.

Merci à Danièle Demoustier pour sa volonté de transmettre sa passion et son savoir et à Philippe Frémeaux pour sa disponibilité et sa franchise.

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

Merci à l'URScop Rhône-Alpes et en particulier Michel Rohart, son directeur, Isabelle Jorge, en charge des ressources coopératives, et Elisa Brunet, en charge de la communication.

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

Merci à l'ENS de Lyon de nous accueillir dans ses locaux pour cette journée d'études.

Merci à Ariane Maurer et à la Casden qui nous a apporté son soutien.

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

AVERTISSEMENTS

Nous sommes entièrement responsables des analyses présentées dans ce rapport qui n'engagent que nous et en aucun cas les interlocuteurs que nous avons rencontrés au cours de nos études.

C'est le cas pour l'UrScop Rhône-Alpes, en particulier, avec qui une convention de collaboration existe et qui nous laisse libres de nos conclusions scientifiques qui n'ont donc pas reçu d'approbation de leur part.

Les Scop et Scic qui ont accepté de nous recevoir ont été anonymées dans l'utilisation que l'on a faite de nos observations. Nous les avons numérotées et des informations (taille, activité, ancienneté...) sur chacune d'elles sont présentes dans les tableaux du rapport de 2013, toujours accessible sur notre blog.

Dans les articles et communications scientifiques, nous leur avons attribué un pseudonyme plus « signifiant » qu'un numéro, mais sans qu'il y ait de possibilités a priori de connaître précisément de quelle entreprise il s'agit.

Nous avons à disposition tous les enregistrements des entretiens et dans la plupart des cas leur retranscription, ce qui nous permet d'avoir des preuves concernant les citations reprises et les données utilisées. C'est donc un travail basé sur un matériau empirique vérifié et fiable qui vise, par la préservation de l'anonymat, à ne pas avoir de conséquences dommageables pour les Scop et Scic qui nous ont reçus.

C'est une garantie qu'il nous semble important de rappeler pour toutes celles auprès desquelles nous menons encore différents travaux de terrain.

L'équipe Projet Scop

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

Maître de Conférences en économie

Herve.charmettant@upmf-grenoble.fr

- **Olivier Boissin (INP de Grenoble, UPMF, CREG)**

Maitre de Conférences en économie

Olivier.boissin@grenoble-inp.fr

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

Maître de Conférences en gestion

Jean-yves.juban@iut-valence.fr

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

Doctorante en économie

Nathalie.magne@univ-lyon2.fr

- **Yvan Renou (Faculté d'économie, UPMF, CREG)**

Maître de Conférences en économie

Yvan.renou@upmf-grenoble.fr

Sommaire

REMERCIEMENTS	0
AVERTISSEMENTS	2
L'équipe Projet Scop	3
Sommaire.....	4
A propos du « Projet Scop ».....	7
Notre objet de recherche : les Scop comme porte d'entrée sur la démocratie d'entreprise.....	7
Notre démarche de recherche : un projet collectif, indépendant et ouvert sur la société	9
Notre positionnement épistémologique : abduction, pluridisciplinarité et institutionnalisme	11
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	15
Les Scop et les Scic : origine et évolutions	17
Au-delà des statuts : la richesse du processus coopératif	18
Méthodologie retenue	19
Structure du rapport.....	19
Partie 1. UNE VUE SYNTHETIQUE : PROPOSITION DE TYPOLOGIE DES SCOP	21
Introduction	22
Chapitre 1. Une classification à partir des pouvoirs : les différents types de Scop	24
A/ Une typologie des Scop selon leurs « configurations de pouvoirs »	24
1. Les différents niveaux de pouvoir au sein des Scop.....	24
2. Les différentes catégories de Scop	28
B/ Le positionnement des Scop au sein de l'« espace des entreprises démocratiques »	33
1. Des expressions diverses de la démocratie d'entreprise.....	33
2. Les dérives hors de l'« espace des entreprises démocratiques »	38
Chapitre 2. Les caractéristiques du régime salarial : correspondance avec les types de Scop	45
A/ Un consensus sur l'égalité	46
1. Des pratiques montrant une forte préférence pour l'égalité	46
2. De l'égalité stricte à l'ordre hiérarchique légitime	48
3. Derrière l'égalité, un objectif d'efficacité et de cohérence.....	49
B/ Consensus sur l'égalité remis en cause.....	51
1. Critique de l'égalité par l'autonomie.....	51
2. Critique de l'égalité par le mérite	53
Conclusion.....	56
Partie 2. DES VUES THEMATIQUES :	57
MISE EN PERSPECTIVE DES SCOP.....	57
Introduction	58
Chapitre 3. Les enjeux cruciaux du recrutement dans les Scop	59
Introduction	59

A/ Les enjeux cruciaux du recrutement pour les Scop en tant qu'organisations à double projet.....	60
1. Les Scop au regard de l'analyse des organisations « duales »	60
2. Le recrutement au cœur des tensions nées du double projet porté par les Scop.....	61
B/ Les pratiques de recrutement des Scop, reflets de leur dualité	62
1. Des pratiques soucieuses du projet socio-politique caractéristique des Scop	62
2. Des contraintes liées au projet économique et qui s'imposent aux Scop	65
C/ Recrutement et socialisation : essai de propositions sur les « bonnes pratiques » pour les Scop.....	66
1. Les risques du « découplage » et de la polarisation sur une seule dimension du projet.....	66
2. Du « compromis », base des pratiques des Scop, au « couplage sélectif » comme perspective à explorer.....	68
Conclusion.....	71
Chapitre 4. Les Scop face aux tensions entre flexibilité et sécurité de l'emploi : une réponse en termes de « sécuflexibilité »	72
Introduction	72
A/ La « sécuflexibilité » comme mode de conciliation de la flexibilité et de la sécurité de l'emploi caractéristique des Scop	73
1. La volonté de fidélisation des salariés, source d'une sécurité élevée de l'emploi dans les Scop.....	73
2. Les capacités d'adaptation des Scop à la recherche d'une flexibilité sous contrainte.....	75
B/ La « sécuflexibilité » comme révélateur des enjeux de justice de l'introduction de la flexibilité dans le régime du salariat	78
1. Les clés de la justice des compromis entre flexibilité et sécurité	78
2. La participation des salariés, facteur déterminant de la justice de la « sécuflexibilité »	81
Conclusion.....	84
Chapitre 5. Les Scop Start-up : une rencontre impossible. Et pourtant, cela existe.	85
Introduction	85
A/ Identification et spécificités juridiques des SCOP start-up	85
1. Rappel synthétique du contexte juridique des Scop	85
2. Des structures placées au cœur de tensions organisationnelles et financières.....	87
B/ Du statut réglementaire aux enseignements empiriques.....	88
1. De multiples sources de financement possibles.....	88
2. SCOP Innovante : de quel périmètre parlons-nous ?.....	90
C/ Une palette d'outils de financements publics et privés.....	91
1. La solution de financement WISEED	92
2. Les initiatives régionales d'outils de capital risque : les cas de PACA et Rhône Alpes	93
Conclusion.....	94
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	95
Annexe. Listes des publications et communications	97

« *Nous regardons les étoiles et nous oublions le sol sur lequel nous marchons* »

Chester Barnard¹

¹ Barnard C. (1948), “Dilemmas of leadership in the democratic process”, *Organization and Management, selected papers*. Cambridge, Harvard University Press, p. 47.

A propos du « Projet Scop »...

Le nom de « Projet Scop » sous lequel nous nous présentons mérite quelques explications. Le choix de cette signature collective – que ce soit pour les rapports que nous publions, pour le blog que nous tenons (projetscop.blogspot.fr) ou pour des communications à des colloques – témoigne de l'identité commune que nous revendiquons. Cette identité s'est constituée d'abord autour d'un objet de recherche, les Scop évidemment ; ensuite, autour d'une certaine approche de l'activité de recherche ; et enfin, autour de choix épistémologiques qui nous apparaissent maintenant plus clairement. C'est donc en quelque sorte un manifeste de la recherche, né de nos expériences, de nos convictions et de nos références, que nous voulons présenter ici.

Notre objet de recherche : les Scop comme porte d'entrée sur la démocratie d'entreprise

Le nom choisi est sans ambiguïtés sur l'objet de recherche qui nous occupe : c'est un type d'entreprises, les Scop, avec des sous-catégories que sont les Scic et les Cae (voir ci-dessous). Nous avons enquêté auprès d'une cinquantaine d'entre elles de la région Rhône-Alpes dans le cadre de nos différents programmes de recherche. Le premier d'entre eux, entamé en 2012 et que l'on clôt cet automne 2015 par la publication d'un rapport final et l'organisation d'une nouvelle journée d'études, a porté sur « les relations sociales au sein des Scop ». Il a été une porte d'entrée sur ces entreprises en nous permettant d'observer leur fonctionnement interne sous un angle de vue très large. Ces observations ont donné lieu à des analyses menées selon une focale variable, du traitement de questions précises comme celle du recrutement jusqu'à l'élaboration d'une typologie synthétique. De multiples communications à des colloques, des publications d'articles scientifiques et les deux rapports d'étude publiés en 2013 et 2015, en ont fait une riche exploitation (cf. annexe).

D'autres chantiers de recherche sont ouverts, ou vont l'être, mobilisant l'équipe « Projet Scop », avec le renfort de collègues, en nombre variable selon les cas. Un d'entre eux, intitulé TRANSFO-COOP, porte sur « la transformation coopérative » et vise à analyser finement les processus sociaux et managériaux par lesquels une entreprise « classique » passe lorsqu'elle devient une Scop. Un autre programme, intitulé celui-ci DYNACOOP, a pour but d'identifier les apports des Scop au développement économique et social des territoires, ces apports étant apparus comme notables au cours de nos rencontres de terrain. Il a été doté d'un financement pour les années 2015-2016 dans le cadre des appels à projet AGIR de l'Université Grenoble-Alpes. Enfin, un programme baptisé COOP-in-AND-out a été retenu par l'ANR (Agence Nationale de la Recherche) dans le cadre des appels à projet nationaux en 2015. Il traitera des liens entre la coopération interne développée dans les Scop et leurs capacités à créer des relations externes coopératives. Ce programme ambitieux, à mener à l'échéance de 2019 avec une équipe de 11 chercheurs de Grenoble, Lyon et Aix-Marseille, vise à interroger la cohérence quant à la nature des relations que noue une entreprise avec ses différentes parties prenantes, en partant toujours d'enquêtes de terrain auprès des Scop.

S'intéresser précisément aux Scop, et multiplier les programmes de recherche sur ce type d'entreprise et les thèmes abordés, peut sembler incongru. L'étonnement de certains de nos collègues ou les remarques d'un dirigeant d'une Scop de l'édition bien connue sur le fait qu'il y aura bientôt autant d'universitaires à les observer que de salariés qui en sont membres, nous poussent à expliciter nos motivations.

En premier lieu, les Scop connaissent depuis une quinzaine d'années une dynamique certaine même si elles conservent une importance marginale dans le tissu productif français. Les derniers chiffres publiés par la CGScop font état de 2 700 entreprises rassemblant environ 51 000 salariés. Ces chiffres sont en nette augmentation puisque quinze ans en arrière, on comptait seulement 1 500 Scop qui rassemblaient 31 000 membres salariés. C'est une première raison de s'intéresser à ce type d'entreprises, leur dynamisme fournissant un contrepoint aux tendances du reste de l'économie. De plus, et c'est un facteur déterminant de ce dynamisme, des catégories nouvelles d'entreprises assimilées aux Scop sont en plein développement. Il s'agit d'abord des Scic (Société coopérative d'intérêt collectif) créées par une loi de 2001 qui représentent un modèle « multi parties prenantes » très original et porteur d'innovations. Les CAE (Coopérative d'activité et d'emploi) sont aussi un modèle très intéressant d'entreprise d'un nouveau type qui trace des pistes pour faire évoluer les frontières entre travail salarié et indépendant. Elles rassemblent ainsi des « entrepreneurs salariés » qui ont leur propre activité, en générant un chiffre d'affaires personnel, tout en étant insérés au sein d'une structure qui leur apporte des services mutualisés et un statut salarié. C'est donc à l'ensemble de ces entreprises alternatives que nous nous intéressons et auxquelles nous nous référons par le sigle « Scop »².

En second lieu, les Scop, et leurs variantes, ont la particularité de mêler un statut juridique d'entreprise classique -Société anonyme (SA), Société par Actions simplifiée (SAS), Société à responsabilité limitée (SARL)- avec une « option de gestion » dont le choix en fait des Scop³. On a affaire à des entreprises qui sont donc soumises à deux logiques, celle de l'entreprise de capitaux, marchande et lucrative et celle de l'entreprise de personnes, démocratique et à la lucrativité limitée (voir l'introduction générale pour une présentation approfondie). Cela fait écho à un slogan par lequel le mouvement des Scop se présentait lui-même en parlant d'« entreprises, mais pas comme les autres ». C'est donc une opportunité pour observer précisément comment l'introduction de règles, telles que le principe « une personne, une voix » lors des votes des sociétaires, ou bien les règles de partage du profit, influe sur leur fonctionnement concret. Les Scop font ainsi partie de ce que, dans la littérature scientifique, on appelle des « organisations hybrides » et c'est à travers ce concept d'ailleurs que nous les appréhendons dans nos analyses.

Pour le dire simplement, s'intéresser aux Scop, c'est, pour nous, s'intéresser plus largement aux entreprises de toutes sortes, en se focalisant sur un type particulier d'entre elles. Les Scop ont comme avantage d'induire un effet de loupe sur les phénomènes organisationnels que nous voulons étudier à travers elles, à savoir la dimension coopérative associée à celle de la démocratie. Nous sommes comme les astrophysiciens qui prennent une particule élémentaire pour la faire exploser dans un accélérateur de particules et analyser le résultat de leur expérience. Leur objectif, en procédant ainsi, est de mieux comprendre l'univers et sa naissance avec le Big Bang. Nous avons choisi la particule élémentaire des Scop – toutefois sans les faire exploser, la similitude s'arrête là ! –, pour mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et le Big Bang du capitalisme. Par exemple, la question de la démocratie d'entreprise peut fort judicieusement être abordée à travers les principes de l'élection du dirigeant selon ce principe d'« une personne, une voix ». Nous avons essayé de voir comment un tel principe pouvait permettre – plus ou moins et à quelles conditions –, aux salariés de faire entendre leur voix dans les décisions prises. Et comment cette participation des salariés était rendue compatible avec les exigences d'une activité efficace économiquement. Autre exemple, les liens entre le droit de propriété sur le capital et le pouvoir dans l'entreprise peuvent faire l'objet aussi de réflexions très riches à partir des observations que l'on peut mener dans les Scop. Ce droit de propriété reste à l'origine de l'accès aux pouvoirs dans l'entreprise puisque seuls les sociétaires interviennent dans les votes à

² Pour être très précis, Scic et Scop sont deux statuts différents, les CAE pouvant être l'une ou l'autre.

³ On parle habituellement de « statut Scop », et nous continuerons à le faire par la suite mais, en termes juridiques, c'est une « option de gestion » ouverte aux entreprises qui comporte des obligations précises auxquelles une SA, une SAS ou une SARL doit se soumettre pour être inscrite sur la liste ministérielle d'agrément et ainsi être une Scop.

l'Assemblée Générale⁴. Mais, l'entrée au capital peut être rendue financièrement très ouverte, ce qui fait que l'argent n'est plus une barrière à la propriété de parts sociales et aux droits qu'elle implique. Par ailleurs, une forme de propriété en commun apparaît avec les réserves impartageables, ce qui change le lien à l'entreprise en mettant en particulier en avant le souci de sa transmission.

Si le premier trait de notre identité est donc d'avoir choisi cette porte d'entrée des Scop pour analyser les entreprises capitalistes dans leur ensemble, c'est aussi autour d'une certaine façon d'aborder la recherche que nous nous retrouvons.

Notre démarche de recherche : un projet collectif, indépendant et ouvert sur la société

En tant qu'enseignant-chercheur, et cela vaut pour la doctorante de l'équipe, l'activité de recherche est partie intégrante de notre métier avec tout ce que cela implique : être soumis aux instances d'évaluation qui influent sur nos carrières, devoir trouver des financements qui permettent de mener nos travaux, recevoir les jugements d'estime de nos pairs qui peuvent peser sur les égos, etc. C'est le lot de tous nos collègues, mais nous avons adopté une démarche assez originale vis-à-vis de la plupart d'entre eux, orientée par certaines valeurs qu'il nous importe de défendre ici.

En premier lieu, nous avons choisi de faire de la recherche en « équipe », avec aujourd'hui cinq membres pleinement engagés de façon pérenne, au lieu de travailler de façon isolée ou de nouer des collaborations temporaires. Cette équipe s'est constituée sur la base d'affinités, sur le plan personnel et aussi sur le plan de nos centres d'intérêt scientifiques et de la façon d'envisager notre rôle de chercheur, cette cohésion étant favorisée aussi par la proximité géographique. Comme nous l'avons expérimenté, cette dimension collective est indispensable pour faire du travail de terrain. Elle donne la possibilité de se démultiplier et c'est ce qui explique que nous ayons été capables d'aller voir une cinquantaine de Scop sur une période de deux ans environ. De même en ce qui concerne les colloques, les articles publiés et bien d'autres tâches, nous pouvons appliquer la division du travail, un principe bien connu des économistes qu'ils ne mettent pas forcément en œuvre. Au-delà, le travail collectif est également stimulant intellectuellement, enrichissant humainement et rassurant psychologiquement face aux injonctions de plus en plus pressantes de « produire » des résultats de recherche.

Ce travail en commun n'est évidemment pas sans exigences en créant des besoins de coordination : il faut faire circuler les informations comme les comptes rendus d'entretiens, réfléchir aux protocoles d'enquête en amont, devoir parfois trancher entre des avis divergents, « lisser » un texte écrit à plusieurs mains, etc. Cela prend souvent du temps, sans doute plus que lorsqu'on travaille seul. Mais, cet inconvénient n'annule pas les avantages du travail collectif et évite justement de partir trop rapidement dans des voies qui se révèlent être des impasses. De plus, avec les moyens informatiques d'aujourd'hui, en étant aussi dans des relations de confiance qui permettent de déléguer en autonomie et par des discussions ouvertes et le sens du compromis, nous n'avons jamais buté sur des murs infranchissables. Il y a évidemment parfois des tiraillements qui proviennent de rythmes de travail non synchrones, des incompréhensions liées aux différences d'approche de l'économie, des divergences dans les objectifs professionnels poursuivis... L'important dans le travail collectif est de ne pas en faire un carcan et de rester « libres ensemble » en se laissant la possibilité de travailler en dehors du groupe, à partir du moment où l'on y reste impliqués. Nous essayons en tous cas de mettre en œuvre

⁴ Voir Thomas Barreto (2012), « Société coopérative de production (Scop) et démocratie dans l'entreprise » in B. Roger, *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, Lethielleux. Paris.

une coopération au sein de l'équipe dont on est bien persuadés qu'elle permet d'accomplir des choses que, chacun de notre côté, nous ne pourrions jamais accomplir. Mais, la condition en est de réussir à instaurer des relations stables et loyales.

Le projet de recherche dans lequel nous sommes engagés témoigne aussi d'une certaine indépendance vis-à-vis du monde académique auquel nous appartenons. L'activité de recherche, partie intégrante du métier d'universitaire, se déploie effectivement dans un cadre de contraintes diverses, dont la plus forte et qui s'est accrue ces dernières années, est l'injonction à la publication. C'est le nombre d'articles publiés dans certaines revues scientifiques – devant figurer sur une liste officielle où elles sont classées selon un certain niveau –, qui est le critère principal et quasi-exclusif d'évaluation de cette activité. Or, le processus de sélection des articles dépendant de leur sujet, des théories utilisées, de leur longueur, du respect d'un plan-type même, etc... est un carcan qui pèse fortement sur la liberté des chercheurs en bridant parfois même leurs apports à la connaissance. C'est arrivé à un point tel qu'une universitaire peut ainsi affirmer que « la recherche et la publication sont deux choses différentes »⁵ ! C'est pourquoi nous avons choisi de diffuser les résultats de nos recherches autrement que par le seul biais des articles de revues. Les rapports diffusés à l'occasion des journées d'études, le blog sur lequel se trouvent divers documents issus de nos travaux, les plateformes telles que HAL-SHS... donnent des possibilités de communication scientifique moins normalisée et plus ouverte. On peut y développer des explications plus longues, présenter des résultats intermédiaires de la recherche, conserver une pleine indépendance d'esprit dans les sujets traités et choisir librement nos références théoriques. On peut aussi s'adresser à un autre public que la communauté des lecteurs de revues scientifiques. Nous ne refusons évidemment pas toute évaluation par nos pairs et ne négligeons pas les communications scientifiques, la liste des articles publiés et des colloques auxquelles nous avons participé en témoigne (voir l'annexe). D'autant plus que cette évaluation par les rapporteurs des propositions d'articles qui leur sont soumises peut être très stimulante et permettre d'améliorer l'argumentation. Nous n'ignorons pas non plus l'ouverture éditoriale pratiquée par certaines revues qui publient des articles critiques, sans formalisation systématique et sur des sujets atypiques. Le dialogue que nous entretenons avec les membres de la communauté scientifique est permis aussi par l'appartenance de certains d'entre nous à des réseaux (ESS et qualité de l'emploi, Gouvernance Alternative, etc.). Enfin, les programmes de recherche dans lesquels nous nous engageons ont également permis de collaborer avec des collègues avec qui des affinités et des proximités professionnelles existent. L'« indépendance » que nous revendiquons est donc très éloignée de l'isolement.

Cette indépendance est fonction aussi, bien sûr, des moyens financiers dont on peut disposer pour couvrir les frais qu'implique la recherche. Même si ces frais restent limités en économie, les laboratoires auxquels nous sommes rattachés en tant que chercheurs ont des maigres dotations accordées par l'université à répartir entre leurs membres. C'est pourquoi nous avons fait en sorte d'obtenir des financements qui nous permettent de mener nos travaux de façon indépendante. Nous sommes reconnaissants à l'UrScop Rhône-Alpes d'avoir signé avec nous une convention qui nous donne de la légitimité auprès des Scop et qui s'accompagne d'une aide matérielle conséquente. Elle prévoit ainsi un financement annuel tout en nous laissant libres quant à l'exploitation de nos résultats sur le plan scientifique. Différents autres acteurs socio-économique – la Métropole grenobloise, la Casden, l'Université et l'Agence Nationale de la Recherche –, nous ont également accordé des financements qui ont permis de mener nos actions. Certes, on se doit de soumettre nos projets à un processus de sélection et des engagements doivent être tenus. Mais quoi de plus normal que de contrôler l'utilisation de ces fonds ? Et les projets que nous avons soumis, guidés d'abord par notre curiosité scientifique, ont souvent passé le cap de ces sélections.

⁵ Sylvie Chevrier présente bien les contradictions nées des exigences actuelles de publication portées par l'évaluation des chercheurs vis-à-vis du travail authentique de recherche. Voir son article « [Publish...and perish](#) » publié dans le numéro 115 de la revue *Gérer et Comprendre* de mars 2014 (p. 18 à 21).

Si nous souhaitons ainsi garder notre indépendance, c'est parce que nous pensons que la recherche ne doit pas rester circonscrite à une sphère d'experts ce qui aboutit à une fracture avec la société, exacerbée en économie. Nous ne voulons pas aborder des sujets seulement parce que cela peut intéresser nos collègues : on peut faire de l'« économie pour économistes », comme on parle de « musique pour musiciens », accessible aux seuls initiés qui peuvent apprécier pleinement des raffinements que les non-initiés ne goûtent pas à leur juste valeur. Au contraire, nous croyons à l'utilité sociale du travail de recherche à partir du moment où les chercheurs ne font pas qu'alimenter des débats en cercles fermés. Si nous avons choisi de nous intéresser aux Scop et de les aborder selon certaines problématiques, c'est parce que nous jugeons que ces sujets ont de l'importance dans notre société. Cela exige aussi de se confronter aux non-spécialistes et à leurs questions parfois déstabilisantes, à leurs préoccupations concrètes et à leurs préconceptions sur l'économie. C'est pour cela que nous allons à la rencontre des acteurs du mouvement des Scop, les dirigeants comme les simples salariés et leurs représentants dans les fédérations. Les journées d'études ouvertes à tous sur invitations gratuites permettent aussi ces échanges et les actions de diffusion de nos travaux – auprès des syndicalistes, dans des conférences publiques, sans oublier auprès de nos étudiants –, nous ramènent sans cesse à cette exigence d'ouverture.

En fait, nous pensons que nos analyses peuvent apporter des clés de compréhension des enjeux de la démocratie d'entreprise et des conditions de sa mise en œuvre, difficile, dans un contexte d'une activité économique marchande soumise à la concurrence. Les Scop sont confrontées à des choix en matière de pratiques de rémunération, d'embauche, de dialogue social... qui peuvent être éclairés par les résultats de nos observations et leur mise en forme scientifique. Quelles possibilités d'associer les salariés à la vie de l'entreprise, quel que soit le statut de celle-ci ? A quelles conditions ? Selon quelles modalités ? Autant de questions auxquelles nous tentons d'apporter des réponses par nos analyses scientifiques. Car nous intervenons à ce titre, en utilisant une démarche qui se veut rigoureuse, en mobilisant des concepts abstraits, en élaborant des analyses avec un souci d'objectivité. Nous sommes conscients aussi des risques de confusion des genres et nous nous attachons à éviter celui d'être des militants de la cause des Scop comme celui d'intervenir comme consultants pour résoudre des problèmes qui nous sont soumis.

Cette démarche s'accompagne d'orientations épistémologiques cohérentes avec l'objet d'études choisi et les objectifs que nous nous sommes donnés.

Notre positionnement épistémologique : abduction, pluridisciplinarité et institutionnalisme

Tout scientifique, et encore plus en sciences sociales, doit avoir un peu de recul sur ses pratiques de recherche et s'interroger sur leur scientificité. L'épistémologie, comme courant de la philosophie s'intéressant aux sciences et à ses méthodes, est comme la politique : si on ne s'en occupe pas, elle s'occupe forcément de nous. Nous saisissons ici l'occasion de prendre du recul sur la façon dont nous essayons de faire de la science.

Le plus évident est que nous croyons à l'intérêt des études de terrain. Concernant les Scop, beaucoup de choses ont été écrites et nous ne négligeons nullement cette littérature scientifique. Mais, il nous a semblé essentiel aussi d'aller voir ce qui s'y passait concrètement, de pousser les portes de ces entreprises qui, sur le papier, semblent très différentes des autres. En particulier sur la question de la démocratie d'entreprise, de sa mise en œuvre, rien ne remplace les témoignages des acteurs et le regard que l'on peut porter sur les relations sociales et les dispositifs de participation mis en place. On lit souvent sur le sujet des discours qui se réfèrent aux grands principes de la démocratie politique et qui se résument finalement à des déclarations de bonnes

intentions. Cela laisse à penser que tout est affaire de volonté. En fait, il existe des difficultés réelles à appliquer ce principe de la démocratie à une entreprise, comme on peut s'en apercevoir auprès des acteurs concernés. Chester Barnard disait à ce propos que « nous marchons la tête dans les étoiles sans regarder le sol »⁶. C'était un fervent promoteur de la démocratie dans l'entreprise, mais qui en voyait aussi toutes les chausse-trappes. Les observations que nous avons accumulées permettent d'éviter ce risque de propos idéaux qui renforcent les positions idéologiques. C'est bien en tant que scientifiques, en allant voir ce qui se passe lorsqu'une entreprise se donne certains principes démocratiques de gouvernance, alors qu'elle est plongée dans un contexte de concurrence, avec des préoccupations d'efficacité économique, de productivité, que nous pensons faire œuvre plus utile.

Partir sur le terrain prend du temps. C'est aussi une démarche déstabilisante car il en ressort une vision éclatée de la réalité qui ne rentre pas facilement dans les cadres théoriques. De plus, ce n'est pas forcément très rationnel pour un chercheur du fait du temps passé et pour des résultats qui ne sont pas toujours bien accueillis par les revues, contrairement aux articles très théoriques et reposant sur des modèles mathématiques. Cependant, cela nous semble absolument nécessaire pour que les économistes aient quelque chose à apprendre de, et à la société et répondent aux critiques qui leur sont adressées d'être déconnectés des faits réels et de rester dans les hautes sphères de l'abstraction théorique. Ce qui rend les discours des économistes aussi abscons et qui a amené à parler d'autisme à leur propos, est le fait de suivre une méthodologie déductive : elle consiste à partir d'hypothèses, nécessairement simplifiées, en particulier sur le comportement des individus – le fameux *homo economicus* – et à en déduire logiquement des « lois » théoriques. Ce déductivisme aboutit à des affirmations normatives, à des préconisations sur ce que devrait être le « meilleur des mondes ». Ainsi, la théorie dominante actuelle de l'entreprise aboutit à préconiser que le pouvoir soit donné aux actionnaires pour que les entreprises soient gérées au mieux. C'est le sens de ce qu'on appelle la *corporate governance*. Les difficultés économiques en général, et celles de certaines entreprises, sont ainsi expliquées par ces économistes par des défauts d'application de leur théorie forcément « vraie ».

Nous rejetons cette conception de la science pour adhérer à ce qu'on appelle l'abduction⁷. C'est une orientation épistémologique qui consiste à redonner toute sa place à l'observation des faits. Nous ne sommes pas pour autant naïfs et nous savons bien que toute observation – par ce qu'on choisit d'observer, par la façon de l'observer, par la restitution qui en est faite –, est sous-tendue par un cadre conceptuel et donc des théories sous-jacentes à cette observation. Nous présentons d'ailleurs ci-dessous celles auxquelles nous nous rattachons explicitement. Mais, ce sont bien les faits, ressortant de nos études de terrain, qui sont le matériau à partir duquel nous essayons de faire un travail scientifique. Gérard Koenig⁸ avance que « l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » et qu'ainsi, elle « permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel ». Notre souci est effectivement de mettre de l'ordre dans les faits tirés de l'observation. La typologie en est une réalisation centrale, en permettant de classer les faits dans des catégories à partir de caractéristiques communes. C'est ce que nous avons tenté de faire dans ce rapport à propos des Scop afin de dépasser le sentiment de grande diversité qui ressort des observations. C'est nécessairement réducteur de se ramener à un nombre limité de types de Scop mais cela permet d'éclairer les enjeux des choix effectués pour ces entreprises, enjeux qui ne sont pas similaires selon le type dont elles sont proches. L'abduction vise aussi à établir des relations entre les phénomènes, vraies par rapport aux circonstances dans lesquelles on les a observées mais sans prétendre à une validité universelle. Ainsi, nos analyses des pratiques de recrutement ou de rémunérations, ou concernant les

⁶Barnard C. (déjà cité, note 1), p.24-50.

⁷ Hervé Dumez a développé les conséquences méthodologiques du choix de l'abduction dans un livre intitulé *Méthodologie de la recherche qualitative*, paru en 2013 chez Vuibert.

⁸ Voir son article de 1993 : « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de GRH*, novembre, n°9, p. 4-17.

formes de flexibilité propres aux Scop, ce que nous avons appelé la « sécuflexibilité », ont été tirées directement des constats opérés lors de nos études de terrain et non pas déduites de principes qui vaudraient pour toutes les entreprises.

En lien avec l'empirisme adopté, nous revendiquons aussi la pluridisciplinarité dans nos recherches, même si nous sommes institutionnellement tous des économistes, sauf un gestionnaire parmi nous. Lorsqu'on est confrontés aux données de terrain – les discours, les relations sociales, les dispositifs de gestion, etc. –, il est difficile, voire impossible, d'en découper une « tranche » strictement économique. L'objet de notre recherche que sont les Scop, et à travers elles les entreprises, renforce encore l'intérêt et la nécessité de faire feu de tout bois disciplinaire : gestion, sociologie, histoire, droit, psychologie, etc. Nous rangeons nos travaux dans une « théorie des organisations », plus large que la stricte économie des organisations. Le décloisonnement disciplinaire apparaît comme incontournable pour aborder les collectifs humains que sont les organisations. Nous ne rejetons pas les apports de l'économie et de la gestion, fondamentaux lorsqu'on aborde des entreprises plongées dans les lois du marché et confrontées à des choix de gestion. Mais, on tombe dans l'économisme quand on exclut les autres disciplines, ce qui signifie en fait de faire reposer toute l'analyse sur l'hypothèse que les individus sont parfaitement rationnels. La sociologie permet de mieux comprendre les comportements réels en retrouvant le sens qui leur est donné, dépendant du contexte dans lequel on les observe. Le sentiment de justice est ainsi une clé d'explication des choix réalisés, et pas seulement dans les Scop. Celles-ci l'abordent de façon différente des entreprises classiques, mais pas de façon uniforme, et c'est ce qui permet de bien appréhender les constats sur les écarts de rémunérations que nous avons réalisés (voir le chapitre 2 dans ce rapport). On ne peut pas négliger non plus le droit qui éclaire le management des Scop, tenues au respect de règles statutaires, du droit du travail... Cette pluridisciplinarité est d'ailleurs revendiquée par un certain nombre d'économistes universitaires en rupture avec la vision dominante qualifiée d'« orthodoxe »⁹.

Cette ouverture à la pluridisciplinarité se retrouve dans les courants théoriques que nous revendiquons pour y inscrire nos travaux. Il s'agit d'abord de l'économie des conventions¹⁰ et de la sociologie de la critique, en particulier les travaux récents de F. Dubet¹¹. Ils incitent à porter notre attention sur les justifications apportées par les acteurs, révélant le sens donné à leurs actions, et l'importance des jugements et des critiques, en termes de justice. Cette approche compréhensive des comportements nous semble particulièrement pertinente pour aborder le fonctionnement des Scop et leur dynamique collective particulière. Par ailleurs, le courant « néo-institutionnaliste » en théorie des organisations¹², dont les travaux sont en plein essor aujourd'hui, nous inspire aussi très fortement dans nos analyses. Sa dimension pluridisciplinaire et son mode de prise en compte des « institutions » nous ont semblé très adaptés à l'approche de nos thématiques tournant autour des Scop. Un article scientifique récent¹³ fait une synthèse de ces travaux qui ont exploré les liens entre institutions et organisations à trois niveaux reliés entre eux. Le premier est celui de l'« identité organisationnelle », le second celui des « formes organisationnelles » et le troisième celui des « logiques institutionnelles ». Ces trois niveaux abordent ainsi l'influence des institutions à partir, d'une part des « identités » portées par les membres de l'organisation, d'autre part des pratiques en vigueur caractérisant les

⁹ Lire le manifeste de l'Association Française d'Economie Politique (AFEP) publié en 2015 : « A quoi servent les économistes s'ils pensent tous la même chose ? » (Editions Les liens qui libèrent).

¹⁰ Une présentation en est faite par Olivier Favereau en 2007 dans un article reprenant son intervention. Voir [« Règles et conventions : l'approche économique »](#) in *Le Libellio* d'Aegis, volume 3, n° 2, printemps, pp. 34-46.

¹¹ François Dubet (2006), *Injustices. L'expérience des inégalités au travail*, Editions du Seuil.

¹² Virgile Chassagnon en a fait une présentation synthétique, en le replaçant au sein des principaux courants de la théorie des organisations, dans un article de 2011 : [« Organisation et institution : vers une socioéconomie de la firme ? »](#), *International Review of Sociology: Revue Internationale de Sociologie*, 21:3, 447-468

¹³ Battilana et Lee (2014), [« Advancing research on hybrid organizing. Insights from the study of social enterprises »](#), *The Academy of Management Annals*, vol. 8, n° 1, p. 397-441.

« formes organisationnelles » et enfin, des « logiques institutionnelles » qui sont les forces structurantes. Il y a là matière pour nous à multiplier les angles d'analyse autour de notre objet d'études de façon fructueuse. Les Scop sont effectivement marquées par des traits identitaires particuliers autour desquels se rassemblent leurs membres ; elles suivent aussi des pratiques qui leur sont caractéristiques comme nous en donnons divers exemples dans ce rapport ; et enfin, elles sont soumises à des logiques, celles du marché mais aussi celles du statut coopératif, qui induisent des tensions auxquelles elles doivent répondre.

Nous rejoignons ainsi un certain nombre de chercheurs en sciences sociales qui se retrouvent autour de l'importance des institutions, considérées comme les « règles du jeu » de la vie en société. L'« institutionnalisme », avec ses différents courants, a en commun de considérer que pour comprendre les phénomènes économiques et sociaux, ceux-ci doivent être replongés, ré-encastés, dans le cadre formé par les lois, les normes sociales, les dispositifs techniques, les règles de façon générale, en cours dans la société du moment. La comptabilité¹⁴, par exemple, est un ensemble de règles destinées à compter les valeurs concernant l'activité de l'entreprise : le chiffre d'affaires, les investissements, etc. Et ce langage crée un cadre auquel sont soumises toutes les entreprises, y compris bien sûr les Scop, afin de juger de leur efficacité, à travers le calcul du résultat en particulier. Cette institution, puisque c'en est une, a évolué au cours du temps – d'où l'importance de la perspective historique –, et n'est pas neutre quant aux choix de management. Qu'on pense à la pression exercée par les actionnaires pour obtenir un taux de rendement à deux chiffres ! Les Scop font des choix – se pliant aux obligations statutaires sur le partage de l'excédent de gestion, mais aussi en prenant des décisions qui leur appartiennent –, qui montrent que leur priorité est ailleurs que dans l'obtention d'un résultat de profit élevé.

Cela nous amène à une certaine position philosophique que l'on peut partager aussi bien en tant que chercheurs qu'en tant que citoyens qui peut être ainsi formulée : si les institutions sont bien un cadre obligé de nos actions, elles n'empêchent pas d'innover et de prendre des directions personnelles. C'est une vraie dimension « politique », au sens noble, que l'institutionnalisme engage à prendre en compte dans ses analyses, ce qu'illustre bien pour les entreprises le cas des Scop.

¹⁴ Voir l'ouvrage d'E. Chiapello et P. Gilbert, *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, (Paris, La Découverte) paru en 2013 pour un point de vue critique sur la gestion.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les Sociétés coopératives et participatives (Scop) ont une longue histoire et l'Histoire ne repasse jamais deux fois les mêmes plats. A l'aune de ce XXIème siècle, un constat semble s'imposer : l'histoire avec sa « grande hache » n'a pas complètement émoussé la dynamique coopérative ayant émergé il y a près de deux siècles. Mieux : au regard de leurs performances économiques, sociales et environnementales, les Scop peuvent apparaître aujourd'hui comme l'une des réponses socio-économiques possibles à la crise protéiforme que traversent les économies et sociétés occidentales, notamment du fait de leur adéquation au projet politique originel des démocraties modernes au sein desquelles elles se déploient. Ainsi, à l'heure où certains analystes, d'un côté, invitent à relire le projet historique de l'économie sociale et solidaire (ESS) afin de « retrouver un temps, pas si lointain, où les crises sociale et politique alimentaient le désir d'expérimenter de nouvelles formes de vie sociale » (T. Bouchet et alii, 2015 ; p 8)¹⁵ et où des dirigeants politiques, de l'autre, en appellent à un « choc coopératif »¹⁶ afin de redynamiser le tissu industriel national, se pencher à nouveaux frais sur la thématique des Scop peut s'avérer nécessaire, voire essentiel.

La question générique qu'on se propose d'aborder dans ce rapport peut s'énoncer comme suit : si, face à des environnements de plus en plus complexes et changeants, les Scop ont été contraintes d'évoluer et de s'adapter – s'éloignant parfois d'un modèle « idéal » de par les solutions pragmatiques qu'elles inventaient au plus près des réalités du terrain –, n'ont-elles pas dans le même temps su entretenir dynamiquement leur « patrimoine » identitaire, parvenant alors à faire cohabiter à *la fois* un projet politique et un projet économique, fondement essentiel de leur pérennité ? C'est à cette question que les enseignants chercheurs Rhône-Alpins regroupés au sein du « projet SCOP » ont tenté de répondre dans ce rapport. Faisant suite à un premier rapport consacré à « la qualité des relations sociales au sein des Scop » (2013)¹⁷, celui-ci tente d'organiser analytiquement les riches matériaux collectés depuis bientôt quatre ans et cherche à valoriser de manière synthétique les acquis en matière de caractérisation et de compréhension de l'objet Scop (étendu aux Scic dans ce deuxième rapport). Ce processus étant par essence inachevé – les débuts de réponses ouvrant systématiquement sur de nouvelles questions –, un objectif secondaire est d'identifier les problématiques donnant lieu à des études complémentaires dans le futur

Afin de restituer de manière synthétique nos résultats, nous avons décomposé le questionnement principal en deux sous questions qui structureront les deux grandes parties du rapport :

- comment est-il possible d'appréhender la diversité des modèles de Scop/Scic œuvrant aujourd'hui sur le territoire régional (voire national et international) ?
- comment est-il possible de qualifier / caractériser l'éventuelle « exemplarité » de ces dernières ?

Mais avant d'entrer dans le détail des réponses apportées, un retour sur les notions essentielles qui seront travaillées dans ce rapport s'avère nécessaire.

¹⁵ T. Bouchet et alii (2015), « Quand les socialistes inventaient l'avenir. 1825-1860 », La Découverte.

¹⁶ L'expression de « choc coopératif » utilisée par l'ancien ministre délégué à l'ESS, Benoît Hamon, montre ainsi les espoirs placés dans ce type d'entreprises. Ces derniers résident en particulier dans les possibilités de reprise d'entreprises par leurs salariés sous ce statut, que ce soit des entreprises industrielles en difficultés ou surtout des entreprises dans lesquelles la question de la transmission se pose. Les nouvelles dispositions législatives sur les « Scop d'amorçage » visent ainsi à répondre à ces problèmes.

¹⁷ Ce rapport est téléchargeable à l'adresse suivante : <http://projetscop.blogspot.fr/>

Les Scop et les Scic : origine et évolutions

80 ans après la loi sur les sociétés commerciales conférant un cadre aux sociétés coopératives (1867) et trente-trois ans après la première loi consacrée aux Sociétés Coopératives Ouvrières de Production (1915), les coopératives obtiennent enfin, en 1947, une loi unificatrice régissant toutes les formes de coopératives, quel que soit leur secteur d'activité. Volontairement court, le texte définit les principes essentiels et inhérents au mouvement coopératif (double qualité « associé-salarié », démocratie économique et participative, priorité aux membres de la coopérative, réaffirmation du capital variable, etc.) et crée surtout un véritable statut juridique, et non plus exclusivement social. Base commune pour tous les types de coopératives, le texte est par ailleurs assez souple et laisse à chaque branche coopérative la possibilité d'édicter ses propres normes. Le mouvement connaît alors un essor considérable. Les Scop se multiplient, notamment sous l'impulsion du mouvement de mai 1968 et des aspirations sociales exprimées.

Valéry Giscard d'Estaing décide, en 1978, date capitale dans l'histoire des Scop, de réformer en profondeur leur statut. L'avancée est majeure puisque, dans ses grandes lignes, le texte offrait la possibilité aux coopérateurs d'emprunter la forme de la « société à responsabilité limitée » (SARL) qui, elle, existait depuis 1925. Pour François Espagne, secrétaire général de la CGScop de 1980 à 1990, « ce qui devait être un petit texte d'adaptation aux sociétés coopératives de production, petit à petit, on a réussi à en faire un texte de refonte complète du statut de Scop »¹⁸. Réformée en 1985, puis modernisée en 1992, la Scop constitue aujourd'hui une forme sociale plaçant au cœur du projet entrepreneurial les salariés également sociétaires, ces derniers étant impérativement majoritaires puisque devant détenir au minimum 51 % de son capital social et 65 % de ses droits de vote¹⁹.

La famille de coopératives s'élargit en 2001 avec la création des sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic). Ces dernières apparaissent comme un « hybride » entre association et coopérative. Ce sont des sociétés anonymes ou des sociétés à responsabilité limitée, à capital variable, régies, sous réserve des dispositions de la présente loi, par le Code du commerce. Elles ont pour objet la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale. La loi du 17 juillet 2001 qui établit les Scic n'est pas une loi coopérative spécifique, mais une loi ordinaire comportant un certain nombre d'articles modifiant la « loi fondamentale » des coopératives de 1947. Ce nouveau statut est original à plusieurs titres :

- La Scic est clairement commerciale, puisque inscrite au registre du commerce, ce qui la distingue des associations loi 1901, et poursuit en même temps des finalités d'utilité sociale, ce qui la distingue des autres coopératives. La notion d'utilité sociale est sous contrôle de la puissance publique, *via* un agrément.
- C'est une coopérative loi 1947, mais ouverte à des sociétaires non-salariés, ce qui élargit le principe de double qualité et lui permet de viser un plus large public, dans un but solidaire, altruiste. En ce sens, la Scic est bien une entreprise à but social.
- Les collectivités locales peuvent être actionnaires à hauteur de 20 % tout en apportant des subventions à la Scic, constituant ainsi un nouvel outil de « partenariat public-privé d'économie sociale » qui complète l'économie mixte traditionnelle.

¹⁸ Propos recueillis par P. Liret, *Loi de 1978 : une étape essentielle de l'histoire des SCOP*, Participer 600, juillet/ août 2003, p. 11.

¹⁹ Rappelons que les décisions sont prises sur la base du principe « une personne = une voix ».

Au-delà des statuts : la richesse du processus coopératif

Un certain nombre de recherches consacrées à l'économie sociale montre que le statut ne saurait constituer une condition suffisante au bon fonctionnement de ces organisations, voire que le postulat de statuts assurant à eux seuls une démocratie interne peut gêner la reconnaissance de la divergence de logiques, la représentation des divers intérêts, l'implantation de contre-pouvoirs, la recherche d'organisation du travail et de conditions d'emploi plus favorables aux salariés [Laville, 2001 ; Desmoutier, 2003]²⁰. Plus récemment, des interrogations ont été formulées quant aux implications de la définition plus extensive des coopératives proposée par la loi sur l'ESS de 2014²¹. En fait, la fixation du débat sur les statuts, lors de la présentation de la loi ESS, tend à faire oublier l'une des questions essentielles ayant trait aux organisations de l'ESS : celle de leur finalité et du mode d'exercice du pouvoir. En réalité, ce ne sont pas aux statuts en tant que tels auxquels il convient d'attacher de l'importance, mais au projet et au fonctionnement démocratique.

Nous partageons avec un certain nombre d'auteurs la volonté d'articuler dans un même mouvement analytique la décision et l'action, l'ordre des fins et des instruments, l'idéal et le réel afin d'envisager la Scop comme une entité se structurant continûment. Les Scop peuvent alors être envisagées comme des organisations « à projet mixte » ou « projet dual » dans le sens où elles articulent en leur sein :

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

D'avantage qu'un état donné, le fonctionnement concret des Scop renvoie à un travail collectif de « mise en forme » (notamment cognitive) de la réalité afin de rendre possible son projet. De ce point de vue, l'exercice de l'entrepreneuriat collectif ne se réduit pas à la participation aux décisions, au capital ou aux résultats mais exige des dispositifs individuels et collectifs multiples. C'est la raison pour laquelle, aux formes classiques de la participation retenues dans la littérature, il est pertinent d'associer (au moins) une forme de participation fondée sur l'appartenance à un collectif démocratique. Elle suppose l'établissement d'un lien moral et émotionnel entre le salarié-sociétaire et l'entreprise et fait l'hypothèse que le salarié se sentira d'autant plus intégré qu'il appartient à une communauté dont il partage les valeurs et les objectifs.

Ce cadrage général peut s'appliquer à de nombreuses dimensions que la liste ci-dessous, non exhaustive, ne peut épuiser :

- Organisation du travail, ce qui renvoie à la division du travail et aux différentes qualifications qu'elle implique, à la façon dont est coordonné le collectif de travail, à la configuration des postes de travail, aux conditions d'effectuation des tâches (autonomie, contrôle), etc.
- Politique de GRH couvrant l'affectation des travailleurs, les pratiques d'évaluation, la gestion des recrutements et des départs, les formules et les niveaux de rémunérations, l'organisation des parcours professionnels en interne et en externe, la formation professionnelle, les modes de commandement hiérarchique, etc.

²⁰Laville J.L. (2001), « Vers une économie sociale et solidaire », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°281, p.39-51.

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

²¹La loi du 31 juillet 2014 (loi n°2014-856) témoigne de l'attention des pouvoirs publics vis-à-vis de l'économie sociale et solidaire (ESS), avec un certain nombre de dispositions portant sur les coopératives de production, les Scop et Scic. En particulier, la constitution des groupes de Scop est favorisée (voir chapitre 5 du rapport).

- Dialogue social entendu au sens d'insertion dans des réseaux professionnels patronaux ou propres à l'ESS, l'importance de la négociation collective, le rattachement à des conventions collectives, la place des syndicats en leur sein, le type de relations entre direction et représentants du personnel, etc.
- Politique d'innovation (produits/processus, gouvernance/gouvernement, ...)

Méthodologie retenue

Nous avons étudié à ce jour une cinquantaine de Scop. Ces entreprises constituent un échantillon d'observation représentatif vis-à-vis des 340 Scop de la région au point de vue de l'âge, des effectifs, de la localisation et des secteurs d'activité. Nos dispositifs d'enquête ont été variés : entretiens semi-directifs, questionnaire et études de documents. Les entretiens étaient réalisés avec le dirigeant de la Scop, parfois le responsable des Ressources Humaines en complément, et duraient entre une et deux heures en moyenne. Ils ont été préparés et complétés par des informations comptables et factuelles recueillies auprès de différentes sources. Nous les avons conduits à partir d'un guide qui devait garantir que les points suivants soient abordés : l'historique et l'activité de l'entreprise, la structure (avec la question de la délégation), les résultats, les effectifs, la politique RH (la rémunération et l'évaluation du personnel en particulier, mais aussi la formation et le recrutement), la gouvernance coopérative, le type de management et le climat social.

Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits intégralement par écrit, les fichiers audio et texte sont partagés sur un site collaboratif, chaque membre de l'équipe de recherche peut s'y référer à tout moment. Dans un objectif de triangulation des données, nous avons aussi diffusé un questionnaire à destination des salariés. Le taux de réponse a été de 17% par rapport au nombre total de salariés dans les entreprises de l'échantillon, ce pourcentage représentant environ 120 réponses. Le questionnaire était administré, avec l'accord des dirigeants de la Scop, par un document à remplir et à retourner par la Poste (enveloppes affranchies fournies) ou à partir d'un formulaire accessible sur Internet grâce à une adresse que nous remettons au dirigeant. Il comprenait 78 questions qui portaient sur le parcours professionnel du salarié, l'emploi occupé, le contrat de travail, la rémunération, l'appréciation portée sur le travail réalisé, le climat social et enfin le statut coopératif.

Structure du rapport

Après quatre années consacrées à étudier les Scop de Région Rhône-Alpes, une notion a progressivement émergé pour finir par s'imposer comme constituant une catégorie d'analyse essentielle : la dualité. Déjà présentée dans le rapport rédigé en 2013, la notion de dualité des projets (économique et socio-politique) portés par les Scop nous apparaît fondamentale afin de cerner leur spécificité. De même, au regard des connaissances produites, il nous semble important d'être en mesure d'interroger la dualité des effets produits par l'insertion des Scop dans le capitalisme contemporain. Les deux questions énoncées en début d'introduction peuvent alors être reformulées comme suit : que nous disent les Scop du capitalisme moderne (voire que lui font-elles ?) et dans quelles mesures – et selon quelles modalités – la dynamique dont est porteuse ce dernier impacte-t-elle les Scop ?

La structure du rapport sera, elle aussi, duale.

Il s'agira premièrement de témoigner de la spécificité des Scop tout en proposant d'en ordonner la diversité :

Partie 1 : Une vue synthétique : proposition de typologie des Scop.

La seconde partie proposera de repérer des pratiques originales implémentées au sein des Scop²² et contribuant à singulariser leur mode de développement parmi la diversité de trajectoires qu'autorise le capitalisme moderne aujourd'hui ;

Partie 2 : Des vues thématiques : mise en perspective des Scop.

²² En termes de GRH et de modalités de financement notamment.

Partie 1. UNE VUE SYNTHETIQUE :
PROPOSITION DE TYPOLOGIE DES SCOP

Introduction

Il existe de nombreuses typologies d'entreprises dans la littérature organisationnelle. Une des plus abouties a été élaborée par Henry Mintzberg²³ qui synthétise de multiples travaux antérieurs. Elle peut s'appliquer aux organisations de façon générale et se centre sur la composition de leurs membres selon différentes catégories et les modes de coordination qui structurent collectivement leurs actions individuelles. Selon que ce sont les opérateurs, les ingénieurs de la production appartenant à la « technostructure » ou encore le dirigeant au « sommet stratégique » qui dominent dans l'activité de l'organisation, la coordination sera centrée, respectivement, sur les normes professionnelles, la standardisation des procédés ou encore sur le commandement direct. A partir de cette caractérisation, Mintzberg définit des types de « configuration organisationnelle » au nombre de sept qui sont, respectivement pour nos exemples, la bureaucratie professionnelle (une université...), la bureaucratie mécaniste (un constructeur automobiles...), la structure simple (un restaurant...). Derrière ces types d'organisation, les facteurs déterminants de différenciation sont la taille de l'organisation et l'ancienneté de son existence, la technique utilisée elle-même fonction de l'activité, le rôle exercé par l'environnement (la concurrence, l'Etat...). En tant qu'entreprises, les Scop peuvent très bien être intégrées à ces catégories et les mêmes déterminants que ceux énumérés par Mintzberg sont aussi facteurs de différences entre elles.

Cependant, il y a des inconvénients à utiliser une typologie « standard » pour classer les Scop au sein desquelles la diversité est grande comme nos observations de terrain le montrent amplement. D'abord, les activités industrielles très capitalistiques et les effectifs nombreux sont rarement présents dans les Scop, et nous n'avons d'ailleurs pas rencontré de « grande entreprise »²⁴ lors de nos enquêtes. Ainsi, le nombre de catégories « standards » à utiliser est réduit de ce fait. Ensuite, l'intérêt de classer les Scop est de montrer que la concrétisation des principes de ce statut prend des formes très variées. Il faut donc une classification qui repose sur ce qui en fait la spécificité, c'est-à-dire essentiellement l'organisation des pouvoirs. Enfin, l'intérêt d'une telle tâche est de renvoyer une image aux acteurs du mouvement coopératif qui leur permette de se repérer et d'explicitier les questions qu'ils se posent. Ces questions portent, en particulier, sur la mise en compatibilité de principes démocratiques de gouvernance, ce que le statut Scop implique, avec une activité économique soumise à la concurrence comme dans n'importe quelle entreprise. Les pratiques managériales dans les Scop sont sans cesse soumises à ce dilemme qui résulte de cette difficile conciliation d'objectifs non alignés a priori. Et l'on sait que des dérives surviennent, que ce soit par l'affaiblissement de la démocratie ou par la perte d'efficacité économique, ce qui mène à l'alternative bien connue entre « banalisation » et « disparition » qui menace les coopératives de façon très générale. C'est pourquoi notre typologie propose d'envisager le positionnement des Scop à partir de leurs « configurations de pouvoirs et au sein d'un « espace des entreprises démocratiques » dont elles peuvent sortir de différentes manières selon les réponses qu'elles apportent aux tensions auxquelles elles sont soumises.

Des travaux antérieurs, ayant créé des typologies propres aux Scop, ont été sources d'inspiration pour nous. En particulier, Philippe Frémeaux qui décrit quatre sortes de Scop, la « Scop d'égaux, militante, sociale et industrielle »²⁵. Nous y ferons référence un peu plus loin, en particulier pour la Scop d'« égaux » renvoyant à un constat de parité qui a des liens importants avec la question de la répartition des pouvoirs. Plus loin dans

²³ *La structure des organisations*, Dunod, 1987.

²⁴ De plus de 5 000 salariés dans les définitions de l'INSEE. Nous n'avons pas plus rencontré d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) entre 250 et 5 000 salariés au sein des Scop, même s'il en existe en France. Nous n'avons enquêté que dans des Scop classées en micro-entreprises (<10 salariés) ou classées petites et moyennes entreprises (PME entre 10 et 250 salariés). Voir notre tableau I-1 page 13 du rapport de 2013.

²⁵ Philippe Frémeaux, *Quel potentiel de développement pour l'économie sociale et solidaire ?* Etude réalisée pour le compte de la Fondation Charles-Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme et pour la CDC, janvier 2012.

le temps, Danièle Demoustier²⁶ avait élaboré, à partir d'un travail de terrain, une typologie sur la base de critères sociotechniques définissant 7 catégories différentes. Il est intéressant de voir que si la préoccupation reste identique, certains constats que cette auteure effectuait dans les années 1970 ne se retrouvent pas dans ceux que nous avons réalisés. La plupart des Scop citées en exemple ont d'ailleurs disparu, ce qui témoigne de l'aspect daté de toute typologie. La nôtre ne vaut, si tant est qu'elle a une certaine valeur, que face aux Scop actuelles dont les caractéristiques ont beaucoup évolué au cours des quarante dernières années.

Dans le chapitre 1, nous présenterons les principes de construction de notre typologie reposant sur les « configurations de pouvoirs » au sein des Scop. Nous verrons aussi dans quelles directions les Scop peuvent évoluer ce qui risque de les faire sortir de cet « espace des entreprises démocratiques » auquel elles appartiennent de prime abord compte-tenu de leur nature.

Le chapitre 2 se centrera sur les politiques de rémunération observées qui sont un élément central des relations sociales. Nous verrons qu'elles sont traversées par des débats autour de conceptions diverses de l'égalité. Nous mettrons alors en correspondance les réponses qu'elles y apportent avec les catégories de Scop que nous avons distinguées. Les configurations particulières des pouvoirs propres à ces catégories, et les enjeux qu'elles comportent, peuvent ainsi être mis en rapport avec les pratiques managériales en général, et celles de Gestion des Ressources Humaines (GRH), en particulier.

²⁶ Danièle Demoustier, *Entre l'efficacité et la démocratie. Les coopératives de production*, Editions Entente, 1981

Chapitre 1. Une classification à partir des pouvoirs : les différents types de Scop

Nous commencerons dans une première sous-partie (A) par présenter les fondements de la typologie proposée et les caractéristiques typiques des catégories de Scop que nous distinguons au sein de cette typologie. Dans la seconde sous-partie (B), nous aborderons les questions plus normatives sur le périmètre de l'« espace des entreprises démocratiques », ce qui nous amènera à montrer que la démocratie d'entreprise peut prendre plusieurs formes. Par ailleurs, nous montrerons que les tensions auxquelles les Scop sont soumises peuvent les amener à sortir de cet espace par le fait de dérives qui affectent, soit leur dimension démocratique, soit leur dimension d'entreprise.

A/ Une typologie des Scop selon leurs « configurations de pouvoirs »

Nous esquisserons tout d'abord le cadre théorique de distinction entre les niveaux de pouvoirs qui s'entremêlent au sein des entreprises avant de présenter les grandes lignes de notre typologie.

1. Les différents niveaux de pouvoir au sein des Scop

Notre approche des Scop par le mode d'organisation des pouvoirs, ce que nous appelons leurs « configurations de pouvoirs », part d'une distinction en trois catégories de pouvoirs, « gouvernance, gouvernement, gouvernementalité » que nous empruntons à Rémi Jardat²⁷. Sans entrer trop dans les détails de ces concepts théoriques, il est nécessaire de bien avoir en tête le périmètre décisionnel et l'origine des prérogatives de ceux qu'on repère comme les « dirigeants ».

La distinction entre « gouvernance » et « gouvernement »

Lorsqu'on aborde la direction d'entreprise, on a tendance à la ramener à une personne unique – le P-DG ou le gérant –, sans rentrer dans la complexité des organes de pouvoir. La figure du « chef d'entreprise » aboutit à négliger la distinction entre deux niveaux de pouvoirs, désignés par les termes de « gouvernance » et de « gouvernement ». Il est pourtant important de voir qu'ils ne coïncident ni dans leur nature, ni dans leur source.

Certains pouvoirs appartiennent aux instances dirigeantes correspondant au statut juridique choisi : leur exercice renvoie à la « gouvernance », terme à la mode mais trop souvent galvaudé. Ici, nous entendons par gouvernance l'exercice des pouvoirs de décision par les membres des instances dirigeantes statutaires. Dans les SA, c'est soit le Conseil d'Administration avec son Président (structure moniste), soit le Conseil de surveillance (structure dualiste), et dans les SARL, soit un gérant, soit des cogérants. Ces pouvoirs de décision portent sur la stratégie générale de l'entreprise et concernent des domaines tels que l'affectation du capital (acquisition, fusion, création de filiales), les investissements lorsqu'ils atteignent un montant important, les orientations majeures de l'activité tant technologiques que commerciales, les éléments cruciaux de la GRH

²⁷ Rémi Jardat (2012), « [De la démocratie en entreprise. Quelques résultats empiriques et propositions théoriques](#) », *Revue française de gestion*, vol. 9-10, n° 228-229, p 167-184.

(conventions collectives, gestion des entrées et sorties, politique de rémunérations), etc. Ces dirigeants sont choisis par les détenteurs des parts sociales qui, en tant que propriétaires de la société, ont le droit de voter lors de l'Assemblée Générale (AG). Ce sont les actionnaires qui élisent ainsi les administrateurs siégeant au conseil d'administration dans les SA et les associés qui élisent le gérant pour les SARL.

La gouvernance représente en quelque sorte le pouvoir « souverain » détenu par les détenteurs de la société qui prend des formes variables selon le statut juridique de celle-ci. Elle n'est pas assimilable au « gouvernement », qui est le pouvoir « exécutif » exercé par le dirigeant opérationnel et ceux auxquels il a délégué son autorité. Ce dirigeant est choisi par les détenteurs du pouvoir souverain – le Directeur Général est nommé par les administrateurs élus dans la SA moniste, les membres du directoire sont nommés par le conseil de surveillance dans la SA dualiste, le gérant est désigné par les associés dans les SARL –, mais la source de ses prérogatives et leur étendue l'en distinguent. D'une part, il ne détient pas forcément des parts sociales et est parfois un simple salarié. Même s'il fait partie des administrateurs comme dans le cas de beaucoup de SA, son assimilation à un salarié par le Droit du travail, montre bien qu'il rentre dans un rapport où intervient, au moins en théorie, de la subordination vis-à-vis du pouvoir souverain. D'autre part, les décisions qu'il prend dans le cadre de ce gouvernement concernent la gestion quotidienne, mettant en œuvre les orientations stratégiques décidées au niveau de la gouvernance. Elles sont relayées par la ligne hiérarchique et en particulier, les cadres, à qui une partie de l'« autorité de gestion » est déléguée. Le gouvernement peut ainsi être assimilé au « management » tandis que la gouvernance représente en quelque sorte le « management du management »²⁸. Le tableau 1 en résume les points de distinction essentiels.

TABLEAU N°1

	GOVERNANCE	GOVERNEMENT
Caractérisation	Pouvoir souverain exercé par les porteurs de parts sociales	Pouvoir exécutif exercé par les détenteurs de l'autorité de gestion
Nature	Juridique	Gestionnaire
Instances	AG dans tous les cas et instances permanentes selon le statut (CA, conseil de surveillance , etc.)	Centre décisionnel (DG, Codir...) et délégation de pouvoirs selon la ligne hiérarchique
Domaine décisionnel	Orientations stratégiques concernant l'affectation du capital	Management opérationnel concrétisant les orientations stratégiques
Fréquence	Exercice intermittent du pouvoir	Exercice permanent du pouvoir

« *Management du management* »

Cette distinction, évidente quand on y réfléchit, est rarement mise en avant car il existe souvent une coïncidence entre ces deux niveaux de pouvoirs. En particulier, dans le cas des petites entreprises au sein desquelles le chef d'entreprise détient un pouvoir lié à son apport en capital qui se confond avec sa direction opérationnelle. La figure fréquente du P-DG tend aussi à confondre le dirigeant statutaire, en tant que Président du CA, avec le dirigeant exécutif en tant que Directeur Général. De même, le gérant de SARL est souvent un des associés à qui la direction opérationnelle est confiée en même temps qu'il représente l'ensemble des associés. Les économistes et les gestionnaires ont cependant perçu depuis longtemps les difficultés de l'articulation entre ces deux niveaux de pouvoirs avec la possibilité que le dirigeant salarié

²⁸ Roland Pérez (2003), « La gouvernance de l'entreprise », La Découverte p. 23.

prenne des décisions allant à l'encontre des intérêts des actionnaires. Le modèle libéral, dominant depuis les années 1990, de la *corporate governance* a apporté une solution radicale au problème du contrôle des managers par les actionnaires en rémunérant les premiers comme les seconds, avec les dérives que l'on connaît²⁹. Sur ces questions, la prise de conscience de la différence entre la « société », entité juridique qui est la propriété des apporteurs de capital, et l'« entreprise », entité économique qui n'est la propriété de personne, est essentielle³⁰. Cette différence renvoie à celle que nous faisons entre gouvernance et gouvernement. Pour les Scop, elle prend un tour très particulier car leurs membres ont une « double qualité » de salariés-sociétaires, pour ceux qui le sont, ce qui tend à faire coïncider société et entreprise. Mais, même dans ce cas, la distinction entre ces deux niveaux de pouvoirs reste essentielle.

Le niveau de la « gouvernamentalité »

Cette présentation ne serait pas complète si l'on ne rajoutait pas un troisième niveau de pouvoirs dans les entreprises que le terme de « gouvernamentalité » cherche à saisir. Ce terme est né sous la plume du philosophe Michel Foucault qui l'a défini comme « gouvernement de soi par soi dans son articulation dans les rapports à autrui »³¹. On pourrait parler de « non management » à son propos 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. Ce niveau de pouvoirs intègre les constats classiques effectués par les sociologues du travail, et tous les observateurs de la vie des entreprises, sur les comportements réels des salariés dans une entreprise. Il existe ainsi des us et coutumes qui comptent autant que les règlements écrits ; l'obéissance aux ordres directs ou aux règlements est loin d'être totale ; des relations s'instaurent entre les salariés, avec leur propre dynamique ; des routines se mettent en place avec le temps ; des coalitions se forment entre salariés selon les services, les âges, les diplômes, etc. Ce qui importe à travers ces constats que l'on pourrait encore poursuivre, c'est de prendre conscience qu'il existe un niveau informel de pouvoirs qui compte tout autant que les niveaux formels. C'est un facteur essentiel qui conditionne l'exercice des pouvoirs formels et officiels et joue sur leurs résultats. On doit donc aller au-delà de la description des pouvoirs exercés par les dirigeants pour comprendre le fonctionnement interne de l'entreprise. En réalité, l'efficacité de celle-ci, liée à la réussite de la coordination des actions individuelles et à l'émergence d'une coopération collective, dépend fortement de la nature de cette gouvernamentalité.

Une telle approche permet d'expliquer pourquoi la stabilité des collectifs de travail importe, pas seulement par l'expérience acquise, mais par les règles informelles nées de la proximité qui s'instaure, mettant de l'huile dans les rouages quotidiens d'une entreprise. Elle permet aussi de comprendre que l'exercice de l'autorité n'est pas mécanique et que la légitimité de celui qui donne des ordres, dont la source n'est pas universelle, est un élément clé qui explique pourquoi on observe une plus ou moins stricte obéissance. C'est aussi à ce niveau informel de pouvoirs que l'on observe l'importance des normes professionnelles propres à des métiers, des secteurs d'activité, pour guider les salariés dans leur travail. L'autonomie qui peut être accordée dans certaines entreprises est régulée par ces règles transmises lors de la formation ou acquises sur le lieu de travail. Similairement, le contrôle mutuel des salariés est un mode efficace de contrôle de l'autonomie qui empêche les abus. Notre analyse des pouvoirs dans l'entreprise, ce que nous appelons leur « configuration », fait donc intervenir ce triptyque – gouvernance, gouvernement, gouvernamentalité –, dont nous allons maintenant voir les particularités pour les Scop.

²⁹ Olivier Favereau (2014), « Entreprises : La grande déformation » (éditions Parole et silence).

³⁰ Jean-Philippe Robé (1999), « L'entreprise et le Droit », PUF.

³¹ 2001, *Dits et Écrits, volume 2 : 1976-1988*, collection Quarto, Gallimard, Paris

Les particularités des pouvoirs dans les Scop

Les Scop ne se distinguent pas des entreprises « classiques » au niveau de la gouvernance puisqu'elle dépend également du statut adopté par l'entreprise. La forme des instances dirigeantes découle donc du choix d'être une SA, SARL ou même une SAS (Société par Actions Simplifiée) permise depuis peu. Cependant, le statut Scop aboutit à l'instauration de règles spécifiques d'une part, par l'incidence du principe « une personne, une voix » et d'autre part, par l'obligation du salariat majoritaire dans le capital social et en voix. Ces deux règles orientent la gouvernance vers un modèle démocratique qui repose d'abord, sur l'égalité stricte de l'opinion de chacun des sociétaires dans les votes en Assemblée Générale, quel que soit leur apport au capital ; et ensuite, sur la coïncidence entre « travailleurs » et « capitalistes »³². La « double qualité » des membres sociétaires des Scop l'exprime bien avec comme résultat, nous l'avons dit, de faire correspondre le périmètre de la « société » avec celui de l'« entreprise ».

Pour autant, le gouvernement reste un domaine d'exercice du pouvoir qui se distingue de celui de la gouvernance, y compris dans les Scop. La première raison est que si les salariés sont obligatoirement majoritaires dans le capital, le sociétariat peut être très variable selon les cas. Autrement dit, une partie des membres de la Scop peut être soumise comme simples salariés, à une relation de subordination vis-à-vis des autres membres qui sont sociétaires. C'est un élément clé de la dimension plus ou moins démocratique des Scop que nous intégrons évidemment à notre typologie car il saisit des différences entre certaines catégories. Une seconde raison de maintenir la distinction entre gouvernance et gouvernement provient du fait que cette « double casquette » de salarié-sociétaire, selon l'expression soufflée par un dirigeant de Scop, n'est pas portée simultanément. La « casquette » de sociétaire intervient, de façon intermittente, en particulier lors des réunions des instances statutaires, tandis que celle de salarié est portée de façon permanente dans le travail de tous les jours. Notre typologie repose de ce fait sur le mode d'articulation entre ces deux niveaux de pouvoirs, sur la façon dont ces deux « casquettes » se portent dans la Scop.

Ce qui fait aussi la particularité des Scop est que la distinction entre ces deux niveaux de pouvoirs est loin d'être évidente. Il est assez remarquable d'avoir le témoignage d'un dirigeant de Scop, Scop51³³, qui le montre bien. Ce témoignage est d'autant plus précieux qu'il s'agit d'un dirigeant d'une Scop provenant d'une transformation récente d'une entreprise classique, et qui a donc dû apprendre « sur le tas » les tâches dont il a maintenant la charge. Voilà ce qu'il nous a dit quant à cet apprentissage :

Dirigeant de Scop51 : *« Un des problèmes de la Scop c'est qu'en fait, dans une entreprise classique, vous avez l'opérationnel, avec les salariés, l'encadrement et la direction générale puis vous avez les associés, les actionnaires, avec le conseil d'administration et le président... et ce sont deux choses très différentes. Donc du coup, la vision est différente, les gens sont pas ensemble au quotidien. Et en fait, pour nous, c'est tout pareil. (...) Tout est imbriqué. Et le difficile, c'est, au CA, -on commence à arriver à le faire- de parler de stratégie. (...) Par exemple, on va dire, voilà, on décide d'augmenter les salaires. Par contre, on va pas dire, lui il a tant, lui il a tant. (...) Ce qui est difficile voilà, je crois que c'est ça, faire la part des choses (...). Le CA, normalement, c'est la stratégie, la vision à 1, 2 ou 3 ans. (...) Après l'opérationnel, oui, il y a des réunions opérationnelles régulières, après ça dépend du sujet... (...) et après les participants à ces réunions, c'est voilà, pour le conseil d'administration, les administrateurs, et pour l'opérationnel, ce sont les gens qui sont directement impliqués »*

³² La règle de partage de l'excédent net de gestion, limitant la part allant à la rémunération du capital et obligeant à une part minimale pour les salariés sous forme de participation, vise aussi un but démocratique. Le partage de la richesse créée est plutôt basé sur son apport en travail qu'en capital, ce dernier risquant d'être source de clivages.

³³ Cette Scop ne figurait pas dans l'échantillon initial de l'étude « relations sociales » mais a été visitée dans le cadre de l'étude Transfo-Coop. C'est une entreprise industrielle de haute technologie qui compte plusieurs dizaines de salariés et qui a été transformée en Scop depuis moins de 10 ans.

On voit aussi derrière ces propos l'importance, aux yeux de ce dirigeant « neuf », de la participation aux décisions opérationnelles de ceux qui sont concernés. Cela renvoie à la dimension démocratique de la gestion de l'entreprise, de son organisation du travail, etc., toutes choses qui s'inscrivent dans le domaine du gouvernement selon notre terminologie. Or, ce domaine d'exercice des pouvoirs n'est pas *a priori* touché par les principes statutaires des Scop, dont on a vu qu'ils portent sur la gouvernance. Il est donc tout à fait possible que l'exercice de ce pouvoir managérial soit similaire à celui d'autres entreprises classiques, en particulier en se fondant sur la distinction entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés. Notre enquête de terrain, et nous ne sommes pas les seuls à l'avoir constaté, nous montre que ce n'est pas le cas général. 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... C'est variable évidemment selon les Scop, en fonction de certains facteurs contingents comme leur activité, mais aussi en fonction de l'orientation choisie au niveau de la gouvernance.

Enfin, la connaissance empirique des Scop amène à reconnaître aussi une forme de gouvernementalité 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. Ainsi, 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.

2. Les différentes catégories de Scop

Toute typologie, comme produit de l'analyse scientifique visant à mettre de l'ordre dans les observations de terrain, est nécessairement réductrice vis-à-vis de la multiplicité des cas d'espèce rencontrés. L'utilité est d'éclairer, au-delà de la diversité, les enjeux spécifiques aux catégories ainsi formées de modèles d'entreprises démocratiques.

Un premier axe : « gouvernance » versus « gouvernement »

On a vu que ces deux niveaux de pouvoirs devaient être distingués dans l'analyse en les complétant par la gouvernementalité – le triptyque formant la configuration de pouvoirs –, car ils diffèrent par leur nature et leur source, même s'il y a des zones de coïncidence plus ou moins larges entre les deux. Le premier axe de la typologie, vertical dans le graphique ci-dessous, consiste à opposer les Scop selon la primauté accordée à l'un ou l'autre de ces deux niveaux de pouvoirs. Un lien peut être établi ici avec le « double projet » ressorti de nos constats initiaux et dont nous avons fait état dans le premier rapport d'études (2013). Nous avons ainsi constaté que le projet d'entreprise des Scop combinait une dimension proprement économique et une dimension plus « socio-politique » incluant les soucis de fonctionnement démocratique et de respect des valeurs rattachées à l'activité (environnement, développement local, diversité...). A première vue, le lien avec la configuration des pouvoirs tient au fait que la prédominance du gouvernement sur la gouvernance renvoie à celle du projet économique sur le projet socio-politique, et vice-versa. Les détenteurs de l'autorité de gestion sont effectivement directement en charge de l'organisation de l'activité économique avec une préoccupation

d'efficacité toujours présente alors que les détenteurs du pouvoir souverain, sans être indifférents vis-à-vis de cette préoccupation, ont comme priorité le souci de respecter les règles de fonctionnement démocratique et les valeurs « éthiques » encadrant l'activité économique. C'est en cela que la dualité des Scop met en tension l'articulation entre gouvernement et gouvernance d'entreprise, avec des réponses diverses que nous cherchons à positionner sur ce premier axe.

Les Scop placées au « Nord » du graphique, c'est-à-dire avec une prédominance du gouvernement, ont comme caractéristique générale de faire coïncider le domaine du gouvernement avec celui de la gouvernance, qui est décalqué du premier et de ce fait secondaire. Pour les Scop placées au « Sud », avec une prédominance de la gouvernance donc, il y a un souci beaucoup plus présent de distinguer les deux domaines de pouvoir car l'accent mis sur les instances statutaires demande à éviter la confusion avec la hiérarchie fonctionnelle. Expliquons-nous quant aux indices de cette différence de positionnement.

La figure du dirigeant concrétise bien cette affirmation de départ. Pour les Scop du « Nord » à gouvernement prédominant, le dirigeant est plus souvent issu de la catégorie professionnelle centrale de l'entreprise avec une légitimité tirée de son niveau de qualification. C'est de son expérience, de sa formation de départ, et par la suite de sa capacité à maîtriser le développement de l'activité, qu'il tire l'essentiel de sa légitimité. Pour les Scop du « Sud » à gouvernance prédominante, le dirigeant a une légitimité fondée plutôt sur sa capacité à porter le projet socio-politique, à avoir maintenu la cohésion et permis le développement de l'entreprise, sa pérennité et sa fidélité au projet originel. Une étude spécifique des dirigeants de Scop – les postes occupés antérieurement, leur recrutement en interne ou externe, la durée de leur mandat –, reste néanmoins à mener pour affiner l'analyse.

Ce premier trait de distinction s'observe aussi dans la composition des instances statutaires : lorsqu'on y retrouve essentiellement les cadres, ceux qui exercent les responsabilités dans la gestion et l'activité de production, on voit bien une confusion entre l'autorité de gestion et le pouvoir souverain qui met sur la piste des Scop à gouvernement prédominant. Pour les autres à gouvernance prédominante, les membres des instances de direction statutaires représentent des catégories plus diverses et ne correspondent pas forcément à ceux qui ont les postes les plus élevés dans l'organigramme.

La distinction Nord-Sud se joue aussi dans la composition du collectif et les conditions d'admission de nouveaux membres. Elle est directement liée à la qualification professionnelle et aux complémentarités pour l'activité vis-à-vis des autres salariés, dans les Scop à gouvernement prédominant. Pour l'autre cas de Scop, le collectif est plus composé en fonction de l'adhésion au projet socio-politique, qui importe plus dans le recrutement de nouveaux membres (voir chapitre 3 de ce rapport).

Un autre indice réside dans le souci de distinguer les décisions à prendre selon qu'elle concerne les décisions stratégiques associées à la gouvernance ou opérationnelles associées au gouvernement. On a vu que cette distinction n'était pas évidente. Mais, dans les Scop à gouvernance prédominante, il y a un vrai souci de voir à quel niveau de pouvoirs on se situe, opérationnel ou stratégique, afin de mettre en œuvre un processus décisionnel distinct. Ce n'est pas le cas dans les Scop à gouvernement prédominant où la confusion des détenteurs de pouvoirs aux deux niveaux aboutit souvent à ne pas prendre en considération les différences entre les deux types de décisions.

Un second axe : la distribution des pouvoirs

Le positionnement des Scop au sein de quatre grandes catégories est obtenu en croisant le premier axe vertical gouvernement/gouvernance avec un second, horizontal, qui repose sur le degré de concentration ou de distribution des pouvoirs. C'est un critère de différenciation qui s'impose assez vite quand on rentre dans ces entreprises et qu'on les observe au prisme de l'exercice des pouvoirs. Dans certaines, un gérant a été nommé

pour un seul mandat et parle au nom de tous les membres qu'il a consultés avant de nous recevoir. Dans d'autres, le dirigeant exerce un mandat depuis plusieurs décennies, parle de « [son] Conseil d'administration ». Ces constats posent évidemment la question du fonctionnement démocratique des Scop dont on pense le plus souvent qu'il correspond à une répartition le plus égalitaire possible des pouvoirs. Nous reviendrons plus loin sur cette question, la diversité des modèles d'entreprise démocratique complexifiant cette correspondance.

La mesure du degré de distribution ou de concentration des pouvoirs se décline aux deux niveaux que l'on a distingués, gouvernement et gouvernance. Autrement dit, le positionnement sur l'axe Est-Ouest est dépendant aussi du positionnement Nord-Sud. En ce qui concerne la gouvernance, le premier indice nous est donné par la place du dirigeant, très symptomatique là encore. Le partage de la gérance, la durée totale du mandat ou la rotation imposée à ce poste, la latitude de décider seul dont il dispose, les « signes extérieurs » du dirigeant comme la place de parking réservée, etc. sont autant de démonstrations d'un pouvoir de direction plus ou moins incarné, et concentré, par une personne. Cette personnalisation du pouvoir s'accompagne fréquemment d'une distinction floue entre les décisions stratégiques et les décisions plus opérationnelles. Cela amène à un couplage qui peut sembler « naturel » des Scop à gouvernement prédominant avec un certain degré de concentration des pouvoirs, et au contraire des Scop à gouvernance prédominante avec des pouvoirs distribués. Au-delà de la personne du dirigeant, la composition plus ou moins ouverte des instances statutaires, la rotation de leurs membres élus, la durée des mandats, etc. sont aussi des indicateurs du degré de répartition des pouvoirs. Il faut aussi être attentif à l'influence réelle que ces instances exercent dans la prise de décision, étant de « vraies » instances décisionnelles ou de simples « chambres d'enregistrement » selon la formule consacrée. Enfin, le taux de sociétariat est encore un indicateur important de positionnement sur cet axe, un faible taux de sociétariat signifiant une exclusion d'une partie des membres de la Scop de la participation aux votes effectués dans les instances de gouvernance.

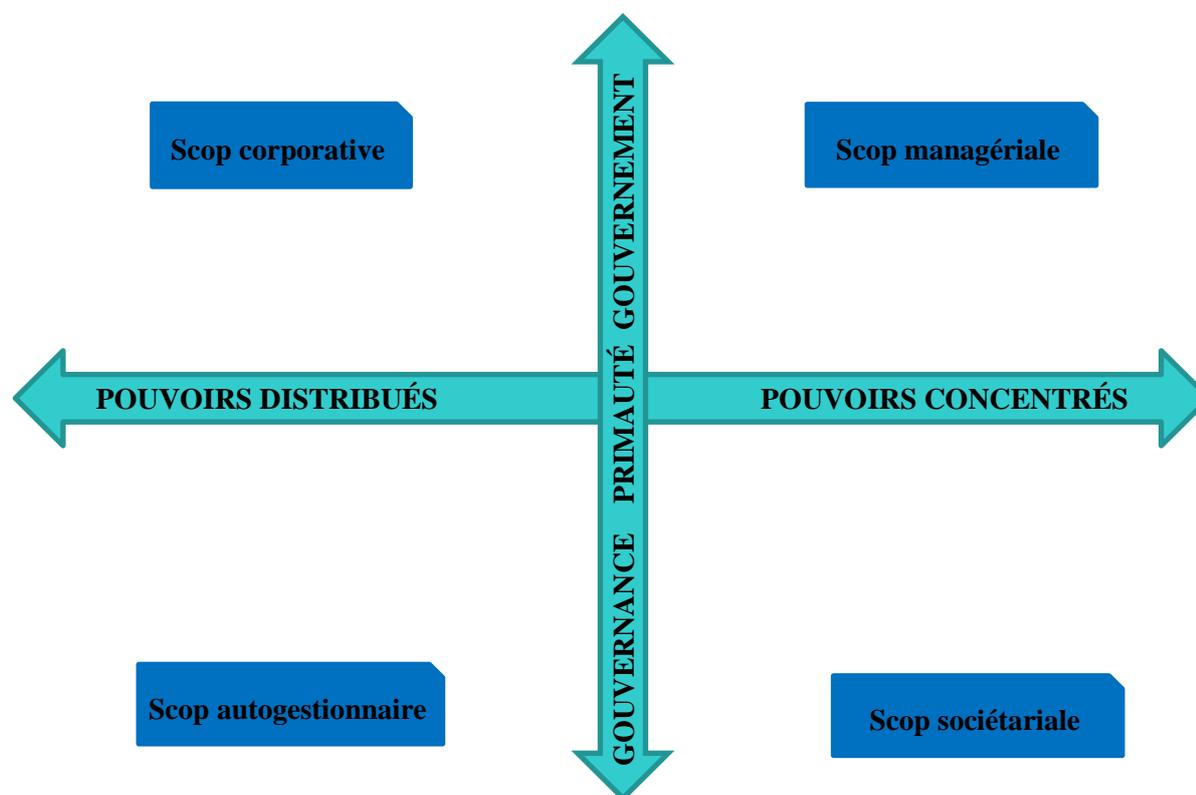
Au niveau du gouvernement, l'autonomie accordée dans le travail et la structure plus ou moins hiérarchique du collectif de salariés signalent bien l'importance de pouvoirs exercés par chacun d'entre eux en autonomie ou, au contraire, centralisés par ceux qui sont plus en charge de la coordination collective. La distribution égalitaire du pouvoir de décisions dans le travail correspond à un collectif que l'on peut qualifier d'autogéré. On s'en éloigne lorsque ce pouvoir est plus concentré, certains salariés étant en charge de coordonner les actions individuelles, ce qui se concrétise par une position de « supérieur » ou de « responsable ». Ce second terme, qui semble moins référé à l'existence d'une hiérarchie, est d'ailleurs souvent préféré dans les Scop. Un collectif de travail, avec une structure de commandement explicite, heurte la représentation du collectif autogéré auquel on associe généralement la démocratie d'entreprise, et une terminologie trop connotée, utilisant les termes de supérieur hiérarchique, de subordination, d'autorité, etc. est souvent rejetée. Nous reviendrons plus loin sur cette représentation.

La cartographie des catégories de Scop

Le croisement des deux axes présentés ci-dessus aboutit à former quatre grandes catégories de Scop. Une certaine dépendance entre les deux axes doit être admise, comme nous l'avons déjà suggéré. La primauté de la gouvernance correspond souvent à des pouvoirs distribués, tandis que celle du gouvernement implique plus souvent un certain degré de concentration des pouvoirs. Les deux catégories que nous appelons, respectivement, « Scop autogestionnaire » et « Scop managériale » apparaissent donc comme « naturelles », renvoyant à deux catégories bien repérées et que l'on tend à opposer. Toutefois, cette dépendance entre les axes est loin d'être totale et les deux autres catégories s'illustrent aussi dans des cas bien réels de Scop, même s'ils sont moins évidents à repérer. La « Scop corporative » rassemble des membres autour d'une activité économique qui est première dans le projet d'entreprise, couplée à une grande autonomie dans le travail. On est proche des « associations de travailleurs », modèle historiquement premier des coopératives de production.

On a observé aussi des cas de Scop dans lesquelles le sociétariat joue un rôle essentiel dans la capacité d'exercer les pouvoirs par des dirigeants concentrant les pouvoirs, ce qui nous amène à parler de « Scop sociétariale ».

FIGURE N°1 : La typologie des Scop



Les caractéristiques de ces quatre catégories, aboutissant à leur positionnement selon les deux axes du graphique, peuvent être détaillées en prenant les catégories deux à deux. Ainsi, les Scop autogestionnaire et corporative sont proches par leur degré élevé de distribution des pouvoirs. Les dirigeants ont, officiellement du moins, peu de latitude décisionnelle et doivent tenir compte de façon constante des résultats d'une concertation collective, les fréquentes interpellations des autres membres rappelant sans cesse que chacun a une voix égale. Ce sont des entreprises avec des effectifs plutôt faibles, surtout dans les Scop autogestionnaires, qu'on retrouve bien dans les services intellectuels, dans le bâtiment ou les métiers artisanaux. L'homogénéité entre les membres³⁴ est un autre trait marquant. Ce qui les distingue entre elles est le ciment du collectif, plutôt l'exercice d'une profession pour la Scop corporative, plutôt l'adhésion aux valeurs politiques de l'autogestion pour la Scop autogestionnaire. La parité entre les membres est de ce fait plutôt liée à l'absence de différences de niveaux de qualification dans les premières et plutôt un choix idéologique pour les secondes. Toutefois, il n'est pas forcément évident de les distinguer nettement et pour certains cas rencontrés, un positionnement médian semble préférable.

Un même raisonnement peut être tenu lorsqu'on compare les Scop managériale et sociétariale. Par rapport aux deux catégories précédentes, ce sont des Scop de plus grande taille, avec des collectifs plus hétérogènes dans lesquels existent des différences de niveaux de qualification, un degré plus élevé de division du travail et donc des contraintes de coordination plus fortes. On y retrouve en particulier les PME

³⁴ C'est bien ce qui amène Philippe Frémeaux (déjà cité) à parler de « Scop d'égaux » à leur propos.

industrielles qui correspondent bien à cette description. La différence entre managérial et sociétarial provient alors de la composition des instances dirigeantes dont le dirigeant est symbolique. On retrouve à la tête des Scop managériales plutôt des dirigeants garants de la performance économique, par leurs connaissances techniques ou gestionnaires, alors qu'à la tête des Scop sociétariales, ce sont les qualités d'animation, de préservation de relations sociales reflétant les principes démocratiques qui semblent plus décisives quant au choix du dirigeant.

Concernant la confrontation des Scop managériale et corporative qui sont les deux catégories à gouvernement prédominant positionnées au Nord du graphique, elle se fait sur le degré de répartition des pouvoirs, dont un des facteurs importants est la taille des effectifs, ainsi que la plus ou moins forte hétérogénéité. Dans les Scop corporatives, le faible besoin de fonctions transversales et la parité professionnelle favorisent une grande autonomie. Celle-ci est encadrée par une culture professionnelle – ce qui rentre dans ce que nous avons appelé la gouvernementalité – qui donne des guides sur les comportements attendus, sans avoir besoin d'une direction forte. C'est le cas dans des métiers manuels tels que la menuiserie, le bâtiment, etc. Dans les Scop managériales, on est plus proche d'un management assez classique du fait des problèmes à traiter qui sont ceux de la coordination d'un collectif de travail hiérarchisé et interdépendant. Cette catégorie est très présente dans les PME de l'industrie que nous avons visitées.

Enfin, lorsqu'on met face à face les Scop autogestionnaire et sociétariale au sud du graphique, c'est encore le degré de distribution des pouvoirs qui est clivant, l'accent mis sur une gouvernance bien distinguée du gouvernement étant leur point commun. Cela renvoie à la priorité accordée au projet socio-politique sur le projet économique selon nos analyses initiales. Elles font référence elles-mêmes aux principes démocratiques, par exemple sur leur site internet, ce qui est encore plus vrai dans les Scop que nous appelons autogestionnaires. Ce sont les facteurs de taille et d'homogénéité qui sont fortement discriminants. L'instrumentation de leur management et de leur gouvernance est très faible dans les Scop autogestionnaires alors qu'on trouve des dispositifs beaucoup plus formels et réfléchis dans les Scop sociétariales. Par exemple, en ce qui concerne la communication, la politique salariale, la vie coopérative, etc., les Scop autogestionnaires sont effectivement marquées par des modes de fonctionnement très informels, ce qui les rapproche des configurations « adhocratiques » décrites par Mintzberg (déjà cité).

Comme pour toute typologie, nous avons présenté des caricatures des catégories de Scop, des « idéaux-types » selon les termes du sociologue Max Weber. Cela signifie que, dans la réalité, les Scop ont des traits plus mêlés et que beaucoup sont dans l'« entre-deux » catégories, avec un positionnement incertain sur notre graphique. Toutefois, dans ce jeu des différences et des ressemblances vis-à-vis des modèles caricaturaux que nous présentons, nous sommes confiants dans la lucidité des membres des Scop pour s'emparer de cette typologie et reconnaître la catégorie dont leur entreprise semble proche. C'est cette confiance qui nous amène à penser que l'analyse que nous menons a un intérêt pour les acteurs du mouvement coopératif, en leur donnant des outils pour réfléchir à leur mode de fonctionnement en termes de pouvoirs. L'enjeu est celui de la conception de la démocratie d'entreprise qui caractérise spécifiquement les Scop et les rend exemplaires vis-à-vis des entreprises classiques. Encore faut-il appréhender cette dimension démocratique dans sa pluralité et en prenant en compte le fait que les contraintes liées à l'activité économique, et les conséquences qu'elles entraînent, sont diverses selon les Scop.

Nous allons maintenant faire le lien entre cette typologie des configurations de pouvoirs et ce que peuvent être des modèles pluriels d'entreprise démocratique.

B/ Le positionnement des Scop au sein de l'« espace des entreprises démocratiques »

Lorsqu'on évoque la gouvernance démocratique des Scop, c'est en référence généralement aux votes par lesquels les sociétaires participent aux décisions d'entreprise selon un principe égalitaire d'« une personne, une voix ». Cela ne dessine qu'un cadre très général au sein duquel la démocratie peut prendre des formes diverses, ce que nous mettrons en rapport avec notre typologie des catégories de Scop selon leur configuration de pouvoirs. Nous verrons ensuite qu'en conséquence, les risques de s'éloigner d'une forme de démocratie d'entreprise sont aussi à décliner selon ces catégories.

1. Des expressions diverses de la démocratie d'entreprise

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.

L'autogestion, une forme d'« ultra-démocratie »

Le modèle autogestionnaire de la démocratie d'entreprise, renvoyant évidemment à la catégorie des Scop autogestionnaires mais aussi corporatives dans notre typologie, reste une référence encore très présente dans les représentations communes, en particulier pour les membres des Scop. Il est illustré par le cas des L.I.P des années 1970 qui s'est inscrit dans la mémoire collective, avec leur slogan « on produit, on vend, on se paye ». Cette « ultra-démocratie », comme l'a qualifiée Viggiani³⁵, a pour base la distribution la plus large possible des pouvoirs dans l'ensemble de ses dimensions, productive, gestionnaire et stratégique. Dans le contexte des années d'après Mai 68, ces coopératives de production autogérées s'inscrivaient dans une vision politique globale. Pierre Rosanvallon témoigne bien de ce courant idéologique, positionné du côté de la « deuxième gauche », dans son ouvrage paru en 1976 et intitulé « L'âge de l'autogestion » (Seuil).

La référence à l'autogestion dans les Scop s'exprime avant tout dans la volonté de se passer de « patron » et de rompre avec les relations hiérarchiques et de tout ce qui inscrit le travail dans le cadre de la subordination salariale. Rosanvallon l'exprime clairement en écrivant que « ce sont tous les fondements du système hiérarchique qui sont un obstacle au développement de l'autogestion » (p. 75). C'est une orientation qui est un indice flagrant de l'adhésion à cette forme de la démocratie de la part de certaines des Scop rencontrées. La hiérarchie à proscrire est d'abord celle des salaires (voir le chapitre 2) et on y observe une échelle totalement plate ou très limitée, avec 20 ou 30 % d'écart au maximum entre le haut et le bas. L'autogestion se concrétise aussi par un rôle très minoré du dirigeant au niveau de la gouvernance, la rotation annuelle des membres sur ce poste étant un idéal, même si elle n'est pas toujours effective du fait des coûts entraînés. On retrouve souvent des dirigeants qui n'effectuent qu'un seul mandat ou alors qui exercent les pouvoirs à plusieurs avec une cogérance. Ce sont aussi des Scop dans lesquelles ont lieu des votes très réguliers, voire même où l'on attend qu'un consensus se forme pour prendre une décision. A côté de ces procédures formelles tendant à donner une place minorée aux dirigeants, on constate aussi un état d'esprit critique avec le recours à l'ironie et une réprobation de tout comportement assimilé à celui d'un « chef » qui montrent bien cette préoccupation de ne pas dériver vers des relations hiérarchiques.

³⁵ "[Democratic Hierarchies in the Workplace: Structural Dilemmas and Organizational Action](#)", *Journal of Economic and Industrial Democracy*, 18(2), p. 231-260.

Cette distribution du pouvoir au niveau de la gouvernance s'accompagne aussi de modes d'organisation du travail particuliers. C'est à ce niveau-là, celui du gouvernement, que se situe d'ailleurs la différence entre les Scop autogestionnaires et les Scop corporatives, à côté des points communs que sont le rejet de relations hiérarchiques et l'égalitarisme des rémunérations. Dans les Scop autogestionnaires, on observe une récusation de « l'idéologie de la compétence », selon l'expression de Rosanvallon (déjà cité). Elle aboutit à considérer que toute personne est apte à effectuer n'importe quelle tâche à partir du moment où elle reçoit une formation. C'est aussi la négation de la supériorité de certaines tâches sur d'autres avec l'affirmation que toutes se valent dans l'accomplissement de l'activité de l'entreprise, en lien avec l'affirmation de l'égalité de valeur des personnes. Ce point de vue imprègne leur mode de recrutement peu préoccupé des qualifications (voir chapitre 3), leur organisation du travail à l'encontre d'une division figée en postes de travail et leur mode de coordination, en direct et très informel, parfois lié à la présence de tous les membres dans un même local sans séparation. Ces choix s'expliquent aussi par la volonté que le travail corresponde aux goûts de ceux qui l'effectuent et par la crainte que la hiérarchie évacuée de la gouvernance ne ré-émerge dans le gouvernement. Par exemple, les tâches moins « centrales », comme le ménage ou la préparation du café, sont faites à tour de rôle par les membres. De même, la personnalisation des relations avec un client particulier, et plus généralement la spécialisation sur un poste, surtout quand il est stratégique, sont évitées pour écarter le risque qu'une personne ne devienne « plus indispensable » que les autres.

Les Scop corporatives sont assez loin de ces caractéristiques car leur fonctionnement interne est largement influencé par des normes professionnelles, ce que sous-entend leur association aux « corporations ». La hiérarchie y est de fait présente même si c'est de façon informelle, suivant l'ancienneté dans l'entreprise, l'expérience ou les compétences dans l'exercice d'un métier. Cette hiérarchie a assez peu de conséquences puisque le travail se fait avec une grande autonomie, la coordination étant rendue possible par le partage de cette culture commune. C'est vrai pour des métiers manuels et de l'artisanat exercés dans des Scop du bâtiment ou de la menuiserie, ainsi que pour des métiers de services intellectuels, dans des Scop culturelles ou de consultants. Comme l'écrivait Danièle Demoustier (déjà cité, p. 14), « avec ces "gens de métier", on retrouve la tradition coopérative du XIX^e siècle [qui] à cette époque ne concernait que les travailleurs manuels alors que des intellectuels les ont rejoints depuis les années 1960 ».

L'autogestion, un modèle de la démocratie d'entreprise sous conditions

Le modèle autogestionnaire, avec ses deux variantes, plus « idéologique » pour les Scop autogestionnaires et plus « professionnelle » pour les Scop corporatives, désigne un modèle de l'entreprise démocratique qui est loin de résumer l'ensemble des Scop. D'autres formes de démocratie d'entreprise s'illustrent dans les catégories de Scop que nous qualifions de « managériales » et de « sociétariales », dans lesquelles on observe un glissement vers des pouvoirs plus concentrés. Il ressort de nos observations de terrain que ce modèle autogestionnaire, pesant d'un poids toujours important dans les représentations, s'observe au sein de Scop aux caractéristiques bien marquées.

Tout d'abord, la faible taille des effectifs est une caractéristique commune des Scop autogestionnaires, ce qui est moins vrai pour les Scop corporatives. La gouvernance y repose sur des procédures de consentement, passant par le vote ou la recherche d'un consensus, exigeantes en temps et demandant une proximité et une capacité partagée de participer aux délibérations. Le seuil d'effectifs au-delà duquel de telles procédures ne sont plus envisageables ne peut pas être décrété d'emblée. Mais, nous n'avons observé ce type de fonctionnement que dans des « petites » Scop et une de celles que nous classons dans cette catégorie a commencé à réfléchir à une évolution de son mode de fonctionnement lorsqu'elle est arrivée à un effectif de huit personnes. Cette forme de gouvernance démocratique ne semble donc guère envisageable lorsque les effectifs dépassent dix ou vingt personnes, et a fortiori dans des PME. De même, le management très informel que nous y avons observé suppose un degré de connaissance des personnes ainsi que des possibilités

d'échanges collectifs que seuls des effectifs faibles permettent. La croissance des effectifs est vécue par les membres de cette catégorie de Scop comme un redoutable défi qui ouvre à une réflexion sur les outils de gestion plus formalisés à mettre en place et sur les procédures de consentement à établir. C'est d'ailleurs le désir de maintenir ce fonctionnement authentiquement autogestionnaire qui explique une volonté fréquemment exprimée de ne pas grossir avec, à l'occasion, des clivages entre les membres de la Scop qui sont révélateurs de différences de conception de fond du projet collectif.

La seconde caractéristique de cette catégorie de Scop est le faible besoin de coordination dans leur activité. Les tâches à réaliser sont relativement indépendantes les unes des autres, avec des missions à réaliser en autonomie ou en petits groupes. On peut penser, par exemple, au travail d'un artisan du bois ou du bâtiment, à celui de consultant ou de fournisseurs de services informatiques. Les tâches à coordonner sont essentiellement la planification des missions et leur répartition ou encore la mise en commun d'outils ou de processus afin d'avoir une certaine standardisation des résultats de l'activité. Cette coordination peut être effectuée de façon collective par les membres de la Scop ou confiée à un d'entre eux. C'est pareil pour certaines fonction transversales, comme la comptabilité et la communication externe, avec parfois l'appel à un prestataire extérieur. On est très loin d'activités dont le produit final résulte d'étapes de production divisées entre des personnes liées les unes aux autres, aussi bien séquentiellement dans le temps que pour des besoins de coordination technique. En bref, on voit bien qu'une Scop industrielle fabriquant une machine a d'autres exigences de coordination qu'une Scop de services fournissant de l'expertise. Dans le premier cas, l'autogestion telle qu'on l'a présentée n'est guère envisageable.

Enfin, un troisième trait marquant dans ces Scop fonctionnant selon des principes autogestionnaires est l'homogénéité du collectif, ses membres partageant d'abord un certain nombre de valeurs. On est frappé par les signes d'une forte « homosocialité » pour reprendre l'expression d'une théoricienne des organisations, Rosabeth Moss-Kanter. Dans les Scop de services internet par exemple, les membres se ressemblent fortement en termes d'âge, de parcours d'études, de goûts culturels, voire même d'habillement... et semblent partager les mêmes choix de vie. Le type de recrutement est bien sûr en lien avec cette caractéristique et aussi l'origine de la création par un groupe constitué à partir de liens d'affinité forts. Ces constats valent particulièrement pour les Scop autogestionnaires alors que dans les Scop corporatives, c'est plutôt une ressemblance en termes de métier, de valeurs transmises par la tradition. Cette homogénéité s'observe beaucoup au niveau des qualifications, ce qui facilite évidemment l'application du principe d'égalité. Il semble plus difficile d'associer quelqu'un à parité lorsque son domaine d'activité professionnelle est très éloigné et correspond à une qualification moindre. Cela nous a amenés à parler du « syndrome de la femme de ménage » dans le sens où l'on a observé fréquemment que ce type de tâches était réalisé par quelqu'un d'extérieur à la Scop, en recourant à une entreprise externe par exemple, ou alors qui n'était pas associé. Ce peut être justifié parfois par le faible nombre d'heures de ménage à effectuer. Mais, c'est le signe aussi que l'autogestion est plus compatible avec des « Scop d'égaux », selon l'expression de Philippe Frémeaux (déjà cité).

Le modèle autogestionnaire de la démocratie d'entreprise, qui rassemble avec des variantes les Scop autogestionnaire et corporative, renvoie donc à des caractéristiques que toutes les Scop n'ont pas. Il nous semble que ces caractéristiques – faibles effectifs, coordination légère et homogénéité –, dessinent les conditions d'existence de ce modèle. Les Scop qui y dérogent, c'est-à-dire avec des effectifs plus nombreux, une coordination plus lourde et une composition hétérogène de leurs membres, font cependant vivre les principes de la démocratie d'entreprise, même si c'est sous d'autres formes.

D'autres formes d'expression de la démocratie en entreprise

Cette diversité des modèles d'entreprises démocratiques nous semble pouvoir être bien abordée par l'étude des Scop, porte d'entrée sur ce questionnement qui concerne l'ensemble des entreprises (voir « A

propos de l'équipe Projet Scop... »). Tout d'abord, le statut Scop aboutit à des configurations de pouvoirs diverses pour lesquelles les enjeux de démocratie sont divers. On s'aperçoit ensuite que l'autogestion, telle qu'on l'observe – bien vivante – dans certaines Scop, suppose des conditions particulières qui n'existent pas pour toutes les Scop. Pour autant, celles de taille plus importante, où il existe une division poussée du travail et qui rassemblent des « bac – 2 » à des « bac + 8 » comme un dirigeant nous l'a présenté, y ont instauré un fonctionnement démocratique, bien que différent.

Dans les termes de notre typologie, cela concerne les Scop appelée « managériales » et « sociétariales » et la pertinence de les faire apparaître dans un « espace des entreprises démocratiques » (voir la figure 2). Ces catégories de Scop ont des caractéristiques peu compatibles avec le modèle autogestionnaire du fait de la nécessité d'une autorité de gestion pour les faire fonctionner, ce qui rentre en tensions avec une distribution des pouvoirs comme base de la démocratie. Cette problématique a déjà été abordée par certains auteurs³⁶ et les résultats de notre étude de terrain apportent des réponses à travers les pratiques que nous avons observées dans de telles Scop. Ces pratiques qui dessinent d'autres formes d'expression de la démocratie d'entreprise peuvent être déclinées en quatre ensembles :

1. La création d'espaces de participation :

Les noms qu'ils reçoivent sont divers : groupes de travail, commissions... Ils sont créés de façon permanente (animation de la vie coopérative par exemple) ou de façon temporaire (choix d'une mutuelle). Ils permettent des moments de discussion et de préparation des décisions et sont, plus rarement, à l'origine de prises de décision. C'est cependant variable selon les sujets et les Scop rencontrées. Cette participation concerne plutôt la « gouvernance » mais elle existe aussi pour le niveau du « gouvernement » avec des occasions de discuter de l'organisation du travail, des postes de travail, etc. Elle est l'essence même de la démocratie coexistant avec une direction qui décide des sujets passant par ces espaces de participation et dispose d'un pouvoir important d'arbitrage final des décisions.

2. La circulation d'informations transparentes :

Une préoccupation très constante est de ne pas laisser dans l'ombre des informations qui risqueraient d'induire un clivage entre les membres de la Scop – entre sociétaires et non sociétaires par exemple –, et d'éveiller des soupçons vis-à-vis des intentions des dirigeants. A travers les comptes rendus des CA, les réunions d'informations sur la situation de l'entreprise, sur ses projets... ou le fait que le dirigeant laisse sa porte ouverte, on observe bien ce souci de transparence. Il est frappant aussi de voir que des informations sur les montants des rémunérations, les heures de travail effectuées, etc. sont fréquemment mises à disposition de tous ce qui aboutit à faire des Scop des « tours de verre », plus ou moins opaques selon les cas. C'est en lien avec la démocratie en permettant un contrôle sur les décisions et le management et cela favorise la participation qui suppose préalablement d'être informé.

3. Les exigences de justification :

C'est un constat flagrant³⁷ que ceux qui ont le pouvoir de décision, le dirigeant en particulier, sont tenus de se justifier. Un dirigeant d'une d'entre elles, pourtant très critique vis-à-vis du slogan de la CGScop « la démocratie nous réussit », reconnaissait lui-même la nécessité qu'il avait de répondre à de multiples interrogations. Les dirigeants de Scop se doivent d'expliquer la situation de l'entreprise, les raisons des décisions de gestion, qu'elles soient d'un niveau stratégique ou plus personnel. Ces demandes d'explications surviennent lors d'occasions informelles, le dirigeant étant interpellé sans plus de manières, ou lors des réunions plus formelles. Elles contribuent à contrecarrer une tendance autocratique et mettent en œuvre une forte responsabilisation de ceux qui ont le pouvoir, allant dans un sens démocratique d'établissement d'un contre-pouvoir.

³⁶ Gand S., Segrestin B. (2012), « Les fonctions de direction dans les entreprises coopératives : Discussion de quelques idées reçues », in B. Roger, *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, Lethielleux. Paris.

³⁷ Les entretiens avec les dirigeants nous ont amenés à avoir des témoignages sur ce point. De plus, nous avons eu l'occasion aussi de l'observer directement ou de l'entendre de la part d'autres membres que nous avons aussi interrogés.

4. Des pratiques orientées par les valeurs coopératives :

Nous incluons dans cette rubrique un certain nombre de constats que nous avons effectués au cours de notre étude sur les « relations sociales » au sein des Scop. Il s'agit, sans exhaustivité, de la priorité accordée au maintien de l'emploi, des faibles écarts de rémunérations, des perspectives de promotions internes, des possibilités de formation, de l'attention portée aux conditions de travail, de la préoccupation de prévenir les conflits, des arrangements informels à la demande des salariés... Ces constats, bien que difficilement quantifiables statistiquement, recoupent ceux effectués par d'autres observateurs³⁸. Ils ressortent aussi des résultats du sondage effectué auprès des salariés dans notre étude. Nous avons développé ces constats dans le précédent rapport publié en 2013 et fait le lien avec la cohésion collective qui est un trait marquant des Scop qui est ressorti de nos observations.

L'ensemble de ces constats dessine un fonctionnement démocratique, certes bien éloigné de celui de l'autogestion. Mais, l'autorité de gestion et la hiérarchie fonctionnelle sont régulées par ces « forces de rappel » démocratiques qui aboutissent à légitimer les pouvoirs exercés. Nous nous retrouvons dans l'expression d'« hygiène dirigeante » utilisée par Gand et Segrestin (déjà cité note 36) par laquelle ils désignent « un certain nombre de pratiques organisationnelles qui rendent possible et contribuent à légitimer une autorité de gestion » (p. 20). Ces mêmes auteurs parlent d'« une hiérarchie de compétences juste suffisante pour se coordonner » (p. 19). Il y a effectivement une volonté manifeste d'adoucir les écarts hiérarchiques. La limitation des écarts de rémunérations en est un premier signe, mais c'est visible aussi à d'autres endroits : par exemple, dans l'assimilation à la catégorie « cadres » de tous les salariés quelle que soit leur qualification, dans la disposition des locaux qui évite les distances hiérarchiques et plus globalement dans des relations interpersonnelles sans grande marque de déférence. L'autonomie dans le travail va aussi dans ce sens de mettre en retrait les relations hiérarchiques et le commandement qui en résulte. Elle est rendue possible par une responsabilisation à tous les niveaux qui provient, entre autres, du degré d'information sur la situation de l'entreprise et aussi, bien sûr, de la distribution à tous des profits réalisés. Ces constats d'atténuation des relations hiérarchiques renvoient à la nature de la « gouvernementalité », dont on a souligné l'importance de l'intégrer aux configurations des pouvoirs à la base de notre analyse.

Cette approche du fonctionnement démocratique « non autogestionnaire » permet de voir sous un autre jour la durée des mandats exercés par des dirigeants historiques de Scop qui finissent par incarner l'entreprise lorsqu'ils occupent ce poste depuis des dizaines d'années. Ce n'est pas forcément le signe d'un fonctionnement autocratique et d'une dérive de la Scop vers une concentration excessive de pouvoirs, même si ce n'est pas à exclure. Ces dirigeants « installés » symbolisent plutôt la légitimité de leurs pouvoirs de direction qu'ils ont construite au cours du temps. Par la capacité à développer une activité économiquement viable et par la garantie du respect des règles coopératives et de la démocratie dont elles sont porteuses, le dirigeant est ainsi reconduit par un collectif de membres qui lui renouvellent leur confiance. De fait, malgré la durée des mandats successifs effectués, on ne peut pas parler de fonctionnement autocratique à partir du moment où cette stabilité est plutôt le signe d'une adhésion collective. La durée des mandats exercés par le même dirigeant reflète bien alors sa forte légitimité plutôt qu'un accaparement du pouvoir.

Une remarque évidente est que cette « hygiène dirigeante » que nous associons aux « forces de rappel » de la démocratie ne se retrouve pas seulement dans les Scop. C'est cohérent avec une conviction selon laquelle la démocratisation de l'entreprise ne doit pas être ramenée uniquement à la question du statut juridique. Nombre d'entreprises classiques, des TPE en particulier voire des PME, mettent en œuvre des pratiques d'exercice du pouvoir largement ouvertes à la participation des salariés et porteuses de « valeurs

³⁸ Voir les résultats d'une étude de terrain menée par Annick Lainé dont elle rend compte dans un livre récent intitulé « Coopération et Management » (L'Harmattan, 2015).
Et aussi Robert Danton (2012), « Ceux qui aiment les lundis : travailler en Scop », Editions du Chêne.

coopératives ». Le mouvement des « entreprises libérées » en vogue aujourd'hui, en est une illustration³⁹, avec un débat sur la portée de cette « libération » qu'il n'est pas de notre propos ici de poursuivre. Les Scop s'en différencient, cependant, dans le fait de mettre en œuvre des « garde-fous statutaires ». Le statut de Scop implique des règles démocratiques par essence, ce qui fait une différence importante avec les entreprises « classiques ». C'est bien sûr le principe d'élection du dirigeant, directement pour les SARL ou indirectement pour les SA et SAS, selon une voix égale pour chacun des sociétaires. Il existe donc toujours la possibilité que le dirigeant soit mis en minorité par le Conseil d'Administration ou l'Assemblée générale lorsque son mode de direction est désapprouvé par une majorité de sociétaires. Ainsi, la procédure de vote existe à un moment ou un autre dans les Scop, réactivant un principe élémentaire de la démocratie, avec une portée dépendant de variables, par exemple l'ouverture du sociétariat, qui n'en fait pas une garantie absolue. Un autre exemple des règles statutaires qui importe est celui concernant le partage de l'excédent de gestion. C'est une garantie, du fait même des proportions obligatoires que doivent respecter la participation, les réserves et les dividendes, d'un partage « équilibré » de cet excédent, inspiré par les valeurs coopératives. Là encore toutefois, il peut y avoir un contournement, par exemple à travers la propriété des « murs » qui permet aux membres qui les possèdent, d'avoir une rémunération déséquilibrée vis-à-vis des autres membres.

On s'aperçoit au bout du compte que ces règles statutaires qui apportent des garanties de fonctionnement démocratique dans les Scop font une différence avec les entreprises classiques où elles sont absentes, sans être toutefois une garantie absolue⁴⁰. Si un garde-fou protège du risque de chute, il n'écarte pas totalement le risque et cela justifie d'envisager d'autres précautions pour le diminuer encore. C'est en ce sens que nous allons maintenant aborder le cas des Scop qui sortent de l'« espace des entreprises démocratiques » et les raisons qui l'expliquent pour éclairer les précautions susceptibles de l'empêcher.

2. Les dérives hors de l'« espace des entreprises démocratiques »

La leçon que nous pouvons tirer de notre étude de terrain est que le fonctionnement démocratique des Scop prend des modalités diverses. Les écueils que peuvent rencontrer ces diverses formes d'entreprise démocratique doivent, de ce fait, être abordés de façon circonstanciée.

« Banalisation » et « disparition », deux écueils pour la démocratie d'entreprise

Avant d'aller plus loin, il convient d'abord de rappeler que les Scop sont un type d'entreprises qui a montré sa capacité à résister aux dérives dont nous allons maintenant parler. En premier lieu, elles sont solides économiquement comme le prouvent les taux de survie des Scop nouvellement créées, plus élevés que pour les entreprises classiques. Leur résilience face à la crise actuelle a été démontrée et nous en donnons quelques pistes d'explications dans le chapitre 4 en termes de « sécuflexibilité ». En second lieu, elles réussissent à maintenir des relations sociales apaisées, cohésives, empreintes de valeurs coopératives, et à constituer des lieux d'expression de la démocratie d'entreprise dans la plupart des cas. C'est aussi ce que les visites menées dans le cadre de nos études ont fait ressortir : le sentiment qu'on y travaille dans une ambiance agréable avec une participation forte aux choix collectifs et que les principes constitutifs des Scop y sont respectés. La

³⁹ [Isaac Getz](#), enseignant en école de commerce, s'en est fait le promoteur.

⁴⁰ On peut reprendre cet adage selon lequel « statut ne vaut pas vertu », suggéré par un de nos interlocuteurs, Michel Kaluszynski de Wiseed.

créativité organisationnelle qui permet à ces entreprises d'adapter leur fonctionnement aux circonstances, sans perdre leur boussole coopérative, est d'ailleurs un des objets de notre analyse⁴¹.

Ces constats initiaux sont nécessaires pour relativiser la thèse dite de la « dégénérescence coopérative » des coopératives exposée en 1904 par les époux Webb, deux figures historiques du mouvement coopératif. Le fatalisme de cette thèse quant au destin des coopératives témoignait d'un moment de l'histoire marqué effectivement par leur reflux. Mais, il est aujourd'hui encore partagé par beaucoup. C'est une idée courante qu'on nous a exprimée fréquemment, en particulier de la part de ceux qui se sont intéressés à ce statut en vue d'une transformation de leur entreprise. Ils nous ont ainsi fait part des mises en garde qu'on leur a adressées et de leurs propres préjugés souvent mitigés vis-à-vis d'une transformation en Scop. Elle est souvent présentée comme une perspective utopique et inadaptée à des « vraies » entreprises confrontées à la concurrence sur les marchés. La proportion des Scop qui sont des réussites économiques est bien la preuve du contraire. A l'opposé, un discours, très présent également, a tendance à considérer que cette réussite économique des Scop ne peut être obtenue qu'au prix d'un abandon de leurs principes distinctifs et du basculement vers un fonctionnement similaire aux entreprises classiques. La prégnance du modèle autogestionnaire, dont nous avons vu qu'il existe bien mais dans des Scop aux caractéristiques particulières, nous semble être une des causes de ces doutes sur la viabilité de la démocratie dans les Scop. Des soupçons sur leur nature démocratique apparaissent vite à partir du moment où elles mettent en œuvre une autorité de gestion et qu'elles se structurent hiérarchiquement alors que cette dimension peut bien y être préservée par l'existence de « forces de rappel ».

Ceci dit, les époux Webb ont bien fixé les dérives possibles pour les coopératives consistant à perdre, soit leur fonctionnement démocratique, soit leur viabilité économique. Les coopératives navigueraient donc entre le Charybde de la « banalisation » et le Scylla de la « disparition ». Nous avons utilisé l'expression d'« entreprise démocratique » à propos des Scop, ce qui caractérise bien leur « double projet » consistant à développer une activité marchande viable dans le cadre d'un fonctionnement démocratique. Cette dualité est source évidemment de difficultés qui peuvent les amener à ne plus être des « entreprises démocratiques » par l'échec à concilier « projet économique » et « projet sociopolitique ». Notre typologie permet de l'envisager de façon riche, nous semble-t-il, en prenant en compte le positionnement initial de la Scop dans l'« espace des entreprises démocratique ». Pour certaines, ce risque est plutôt de perdre leur dimension d'entreprise ; pour d'autres, plutôt leur dimension « démocratique ».

A priori, les Scop concernées par le risque de « banalisation » devraient plutôt être les Scop à gouvernement prédominant avec une tendance à oublier leur projet socio-politique. De la même façon, on peut présumer que les Scop à gouvernance prédominante sont plus concernées par le second risque, celui de la « disparition ». Ces évidences vont être remises en cause par la suite dans le cadre de notre analyse et des observations sur lesquelles nous nous appuyons. Ce que l'on peut déjà dire, c'est que le risque de perdre leur dimension démocratique concerne aussi les Scop que nous avons appelées « autogestionnaires ». On observe dans certains cas l'émergence d'un leader charismatique qui rend la participation collective très théorique et aboutit, dans la réalité, à une concentration des pouvoirs par cette seule personne. L'expression utilisée par certains de nos interlocuteurs de « Scop à gourou » témoigne de la conscience par les acteurs du mouvement coopératif de l'existence de cette dérive. A l'inverse, des Scop managériales peuvent disparaître également par échec économique, celui-ci pouvant avoir de multiples causes. Il peut résulter de facteurs exogènes tels que l'accroissement de la concurrence, le déclin de l'activité, le progrès technique, la perte des débouchés, etc. comme pour n'importe quelle entreprise. Il peut aussi provenir de facteurs endogènes c'est-à-dire d'une incapacité à répondre aux exigences de l'activité économique du fait d'une compétitivité insuffisante résultant

⁴¹ Voir notre analyse : O. Boissin, H. Charmettant, J-Y. Juban et Y. Renou: "[Les dynamiques plurielles d'innovation au sein des Scop : Les conditions d'un entrepreneuriat d'utilité sociale](#)", XVes Journées du RIUESS, Reims, 27-29 mai 2015.

d'une faible productivité, d'une qualité insatisfaisante, de coûts liés à l'absentéisme, de freins à l'innovation, etc. Dans ce cas-là, cette insuffisante compétitivité n'est pas indépendante de leur fonctionnement interne et de la façon dont la démocratie est mise en œuvre. Une perte de vitalité démocratique est ainsi parfois au cœur de ce manque de performance économique ce qui montre que cette perte est préjudiciable, non seulement au projet socio-politique mais aussi au projet économique. C'est une voie qui nous semble prometteuse pour promouvoir le modèle porté par les Scop que de faire prendre conscience qu'il y a synergie entre ces deux projets plutôt que contradiction. Autrement dit, que la préservation de la démocratie mise en œuvre au sein des Scop contribue à leur réussite économique, donnant un sens moins manichéen à la problématique de l'articulation entre ces deux projets.

C'est en reprenant la logique de notre typologie que nous allons aborder cette problématique dont on a vu qu'elle a des racines ancienne. Nous la reprenons en envisageant toutes les possibilités que les Scop sortent de l'« espace des entreprises démocratiques » qui rassemble les différentes catégories de Scop.

Les évolutions centrifuges

Les deux axes du graphique, résumant notre analyse en termes de configuration des pouvoirs, permettent effectivement de rendre compte de tendances qui risquent de faire sortir les Scop de cet « espace des entreprises démocratiques ». Concernant l'axe vertical tracé en fonction de la combinaison des deux niveaux de pouvoirs que constituent la gouvernance et le gouvernement, l'accentuation de la primauté de l'un sur l'autre correspond à deux tendances opposées :

Une « tendance entrepreneuriale » est en direction du « Nord » du graphique avec une focalisation sur le gouvernement comme source de pouvoirs. La priorité accordée au développement de l'activité économique, les recrutements effectués sans se soucier de l'inclination des nouvelles recrues pour le fonctionnement en Scop, la préoccupation de récompenser ceux dont les contributions semblent plus importantes – en particulier le dirigeant et les principaux cadres –, par une rémunération plus élevée, la recherche d'une rentabilité plus élevée, les alliances nouées avec d'autres entreprises ou la création de filiales non-Scop... peuvent être quelques-uns des déclencheurs « positifs » de cette tendance. Les déclencheurs « négatifs » sont à trouver dans l'affaiblissement de la gouvernance, soit qu'il y ait une stricte coïncidence entre celle-ci et la hiérarchie fonctionnelle, soit qu'il y ait une perte de vitalité des instances statutaires, par désintérêt, par sentiment d'impuissance, etc. L'attraction de la tendance entrepreneuriale peut bien sûr résulter en même temps d'une prise de pouvoirs des managers qui imposent leur logique et d'une mise en retrait des sociétaires et de leurs représentants dans les instances de gouvernance.

La direction du « Sud » dessine à l'opposé une « tendance militante » qui correspond à une domination des pouvoirs exercés par les instances statutaires sur les pouvoirs managériaux. Le relâchement de la contrainte économique, par exemple le fait d'être sur un marché captif, l'absence de conscience de cette contrainte économique due à un manque d'informations ou à un assoupissement créé par la bonne santé financière de la Scop au moment présent, la difficulté à s'imposer des managers due, par exemple, à leur renouvellement, la réticence à exercer un pouvoir managérial hiérarchique ou encore l'absence d'esprit d'entreprise liée à l'origine associative de la Scop, etc. sont quelques-uns des déclencheurs « négatifs » de cette tendance. Les déclencheurs « positifs » de cette tendance sont à chercher, entre autres, dans une « exacerbation de la démocratie »⁴², dans le fait que des personnalités fortes s'emparent du pouvoir de gouvernance – parfois dans le but de contester les pouvoirs du dirigeant en place –, dans une dynamique interne qui aboutit à radicaliser l'engagement militant dans l'activité, etc. Là encore, les facteurs peuvent être pluriels et cumulatifs.

⁴² C'est ce que nous avons entendu de la bouche d'un dirigeant à propos des événements qu'avait dû affronter son successeur dont la légitimité a été vivement contestée à son arrivée.

L'axe horizontal bâti sur le degré de distribution ou de concentration des pouvoirs donne également à voir deux tendances antinomiques nées de l'accentuation de cette caractéristique dans les Scop. La tendance « oligarchique », vers l'« Est », est bien repérée depuis longtemps avec un renforcement de la concentration des pouvoirs pouvant aller jusqu'à l'autocratie. Le renforcement des pouvoirs des managers et de la structure hiérarchique va dans ce sens, de même que le retrait de la participation dans les instances statutaires, par exemple avec un sociétariat de plus en plus marginal ou un manque d'implication dans les espaces de participation et de délibération. Un vrai clivage peut survenir entre la première génération des fondateurs de la Scop et les nouveaux arrivants à qui le sociétariat n'est pas ouvert ou qui ne souhaitent pas devenir associés. Cette tendance oligarchique peut résulter parfois d'une véritable stratégie de la part de ceux qui possèdent le pouvoir et s'en servent pour renforcer leur position. Mais, elle peut aussi résulter d'une absence de motivation à s'engager dans la prise de décision de la part des autres membres de la Scop. Le rôle du conseil d'administration est essentiel vis-à-vis de cette tendance oligarchique avec une déclinaison entre un CA de type « comité de direction élargi » qui rassemble les seuls cadres et un CA de type « conseil de surveillance » avec des membres non cadres qui exercent un contre-pouvoir, un type intermédiaire étant un CA de « co-entrepreneurs » qui est constitué de façon représentative des différentes catégories de salariés dans la Scop. Nous reprenons ici des clés de lecture qui sont utilisées par l'UrScop elle-même dans ses diagnostics de la gouvernance des Scop.

A l'autre extrémité, en direction de l'« Ouest », nous faisons preuve de plus d'originalité en faisant émerger une tendance « ochlocratique », correspondant à une dilution atomistique du collectif démocratique. Le terme d'ochlocratie est un terme peu utilisé de la philosophie politique dont l'étymologie grecque vient de « okhlos », la foule, et « cratia », le pouvoir. Défini comme le gouvernement par la masse, il renvoie à la décomposition de la Cité, du corps politique, par un individualisme outrancier et l'absence d'esprit citoyen. Jean-Jacques Rousseau avance ainsi dans « Le contrat social » que « la démocratie dégénère en ochlocratie » (livre III, chapitre 10, p. 423 du tome III dans l'édition de la Pléiade). Cette tendance peut renvoyer à l'absence de cohésion collective et d'esprit de responsabilité vis-à-vis de la conduite du projet de la Scop. L'impossibilité d'accepter des compromis lors des processus de prises de décision, le repli sur ses intérêts personnels, l'instrumentation de la Scop pour atteindre un objectif – politique par exemple, qui n'est pas partagé par les autres –, etc., peuvent en être les facteurs. Cette tendance est une menace que l'on tend à minorer par rapport à la tendance oligarchique mais qui est tout autant destructrice en s'attaquant aussi bien au fonctionnement démocratique qu'à la viabilité économique de la Scop.

Les tendances présentées par couples opposés pour chacun des axes ont une certaine dépendance entre elles, ce qui est cohérent avec ce que nous avons expliqué quant aux catégories « naturelles » des Scop autogestionnaire et managériale. La tendance oligarchique est souvent associée à la tendance entrepreneuriale. Ce lien s'explique par l'importance de l'exercice des fonctions managériales dans l'exercice du pouvoir plus globalement⁴³. Ceux qui ont une vision globale des affaires de la Scop, qui la représentent vis-à-vis de l'extérieur, qui reçoivent les informations susceptibles d'éclairer la stratégie à adopter... sont dans une position de force. Mais, la captation du pouvoir peut provenir aussi de la part des membres des instances statutaires qui renforcent leur position, en empêchant par exemple une compétence managériale d'émerger. En ce qui concerne le lien entre les tendances militantes et ochlocratique, un lien logique peut être tissé également. La tendance militante peut effectivement contribuer à l'éclatement du collectif par une focalisation sur des objectifs politiques qui déresponsabilisent les membres de la Scop vis-à-vis du projet économique. Mais, là encore, ce lien n'est pas systématique et l'on peut aussi reconnaître une telle tendance ochlocratique

⁴³[Mathias Béjean et Sébastien Gand](#) (2007) vont dans ce sens en affirmant que « les fonctions managériales cristallisent une tension fondamentale dans les entreprises démocratiques telles que les coopératives, dont le projet originel s'est construit sur le rejet de la hiérarchie managériale "classique" » (p. 1) in « Les difficultés des entreprises démocratiques face au management : enjeux et modalités de conception de fonctions managériales originales », *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 6-9 Juin.

associée à un renforcement de la tendance entrepreneuriale, l'éclatement du collectif provenant alors de la focalisation sur ses intérêts personnels. Ainsi, ces deux couples de tendances opposées que les axes du graphique dessinent ne peuvent se réduire à deux alternatives, ce qui ouvre l'analyse à des perspectives plus riches que celles que l'on présente généralement.

Nous allons maintenant présenter les caractéristiques des Scop qui ont été poussées hors de l'espace des entreprises démocratiques par la force de ces évolutions centrifuges.

Les Scop hors de l'espace des entreprises démocratiques

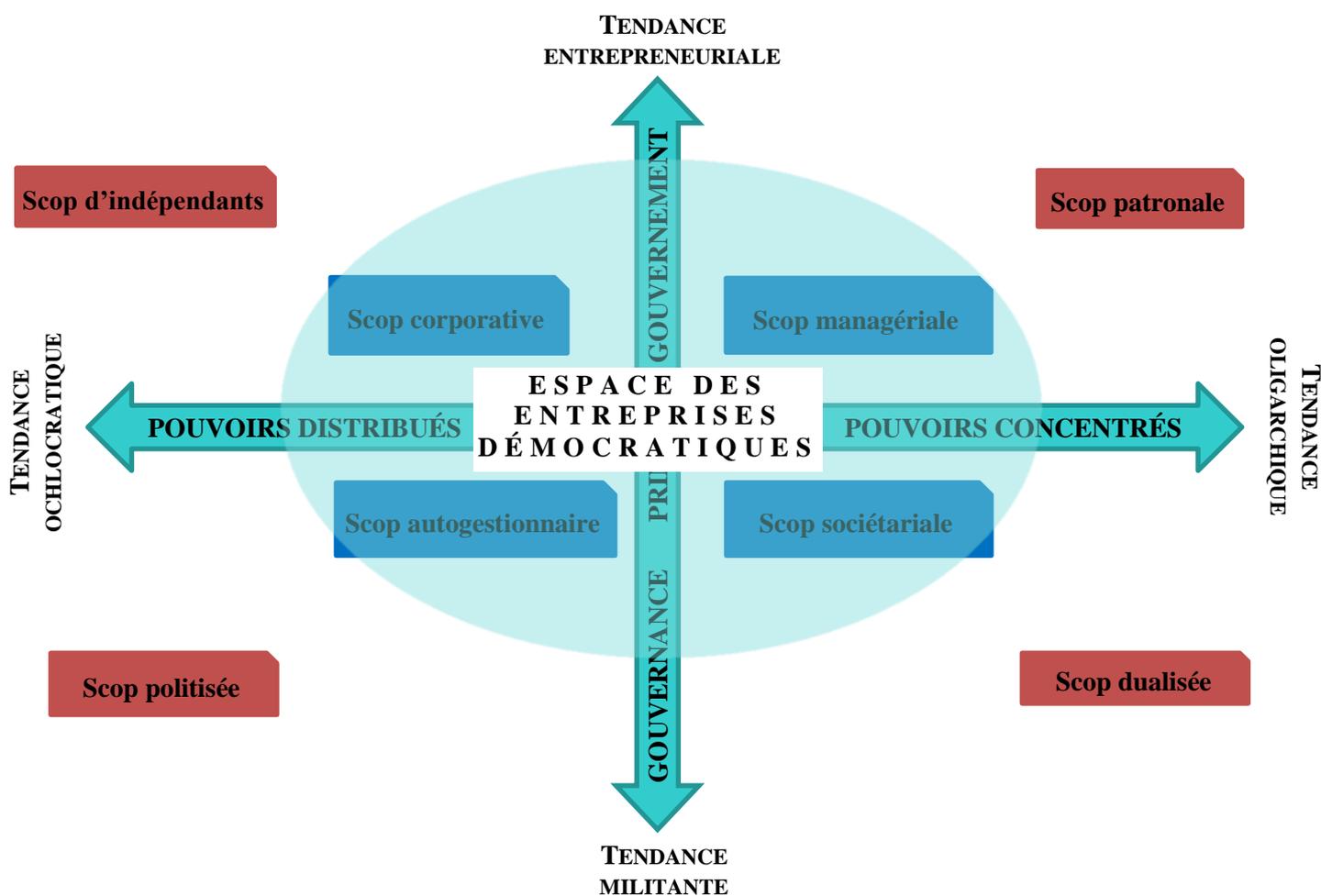
Les catégories que nous rajoutons ici visent à nommer des cas caricaturaux de Scop en ce qui concerne les dérives que l'on peut envisager dans notre cadre analytique et qui renvoient à des constats de terrain. Il faut rajouter encore que ce sont bien des « idéaux-types » dont l'utilité n'est pas de réussir à y faire correspondre l'ensemble des Scop, comme si l'on pouvait les ranger dans des catégories-tiroirs. L'intérêt est plutôt de fournir des repères d'analyse afin d'aider à comprendre le fonctionnement de tel ou tel cas réel de Scop. C'est encore en ayant confiance dans la lucidité des acteurs du mouvement coopératif que nous essayons de leur apporter ces outils de diagnostic. Avec au bout du compte, l'espoir que les enjeux concernant les modes de management et de gouvernance au sein des Scop soient saisis de façon pleinement consciente et éclairée au moment d'effectuer des choix importants.

La première catégorie, au Nord-Est est celle des « Scop patronales », dont le nom fait écho aux caractéristiques des entreprises classiques, ce qui renvoie clairement à l'écueil de la « banalisation ». Il existe des Scop dont on peut penser de l'extérieur, et souvent même de l'intérieur, qu'elles ne diffèrent en rien d'une entreprise qui n'aurait pas ce statut. La gouvernance est contrôlée par ceux qui sont en charge du management, le dirigeant et les cadres le plus haut placés. Le management est lui-même très hiérarchique avec peu d'illustrations des « valeurs coopératives » évoquées auparavant. Autrement dit, les « forces de rappel » démocratiques sont inopérantes et ces Scop ont même franchi les « garde-fous statutaires ». C'est le cas, en particulier, lorsque le sociétariat devient marginal, réservé par exemple à cinq personnes dans une entreprise de plus de cent salariés comme nous l'avons constaté. Il n'y a pas de volonté accusatoire de notre part en désignant ainsi ces Scop patronales dont les dirigeants ne sont pas des « dictateurs » et les sociétaires des « capitalistes cachés ». Il s'agit plutôt du résultat de trajectoires historiques ayant abouti à ce mode de fonctionnement figé par une certaine appréhension vis-à-vis de ce que signifieraient une ouverture du sociétariat et une plus grande démocratisation de la gouvernance. Le manque d'appétence coopérative de la plupart des salariés peut en être aussi un frein important, leurs conditions d'emploi les satisfaisant. C'est en tous cas une remise en cause du projet socio-politique porté par le statut Scop.

A l'opposé, soit au Sud-Ouest, on retrouve les Scop que nous appelons « politisées ». Elles résultent d'une tendance militante prenant le dessus et sans que la responsabilisation individuelle vis-à-vis du projet économique permette de compenser la domination du projet socio-politique. Le risque évidemment que courent de telles Scop est celui de la « disparition » par insuffisance de résultats économiques viables. Elles peuvent toutefois demeurer viables économiquement si elles bénéficient de marchés captifs, leurs clients s'adressant à elles pour des raisons militantes également, ou parce qu'elles exploitent une rente de situation liée à un avantage compétitif acquis initialement. Un risque de « disparition » peut provenir également de l'éclatement du collectif lié à l'absence de cohésion ou à des conflits nés de l'entre soi et du mélange entre relations personnelles et relations professionnelles. La « politisation » de la Scop peut aussi renvoyer à ce que Mintzberg (déjà cité) appelle précisément les « configurations politiques » qui désignent des entreprises qui sont devenues des arènes politiques entre des factions qui s'affrontent autour du pouvoir. On peut envisager aussi cette possibilité pour les « Scop politisées », en particulier comme phase temporaire liée au départ des fondateurs ou à l'arrivée de nouveaux membres qui bouleversent l'équilibre antérieur.

Une troisième catégorie hors de l'espace des entreprises démocratiques est celle des « Scop d'indépendants » situées au Nord-Ouest dont l'apparition provient de la combinaison des tendances entrepreneuriale et ochlocratique. La Scop devient une sorte de « coquille vide » qui n'a d'existence que formellement mais qui n'a plus rien d'une « maison commune ». C'est le cas de Scop qui rassemblent des quasi-travailleurs indépendants dont la préoccupation collective a disparu. Par exemple, les rémunérations deviennent calculées sur la base de leurs chiffres d'affaires individualisées de celui des autres membres. La motivation qui peut subsister derrière l'appartenance à une structure commune est la recherche de complémentarités, en termes géographiques, professionnelles, de disponibilités, etc. C'est donc l'intérêt bien compris de chacun qui amène à rester dans une Scop peu concernée par les questions de gouvernance et de gouvernement collectifs. Encore une fois, il ne s'agit pas de mise en accusation mais de pointer du doigt que de telles Scop ne sont plus le reflet de la conciliation possible entre projet économique et socio-politique et qu'elles ne peuvent être qualifiées d'« entreprises démocratiques » mais plutôt de « groupements d'intérêts personnels »⁴⁴.

FIGURE N°2 : Espace des entreprises démocratiques et forces centrifuges



⁴⁴ Nous ne faisons pas précisément référence ici aux CAE (coopératives d'Activité et d'Emploi) même si elles peuvent constituer des illustrations de ces Scop d'indépendants. L'obligation que tous les « entrepreneurs salariés » soient sociétaires apportée par la loi ESS de 2014 vise à renforcer l'aspect cohésif des CAE, parmi lesquelles des différences existent pour lesquelles il faudrait créer une typologie ad hoc.

Enfin, la dernière catégorie, celle des « Scop dualisées », résulte d'un glissement des Scop sociétariales dû à la combinaison de tendances militante et oligarchiques. Ce dualisme qui les caractérise ressort d'une coupure entre la base des sociétaires et leurs représentants dans les instances statutaires qui se « professionnalisent » en quelque sorte, à l'instar de la coupure entre le personnel politique et les citoyens que l'on peut constater dans la société politique globale. Cette coupure⁴⁵ peut résulter d'un désengagement des sociétaires vis-à-vis du fonctionnement démocratique, mais aussi de la volonté d'un noyau de sociétaires qui pensent détenir le droit d'impulser le projet collectif. Cette coupure n'est pas forcément mal vécue au sein de la Scop qui ne met toutefois plus en œuvre un mode de fonctionnement véritablement démocratique.

Une question cruciale, que l'on est en droit de nous poser et dont nous avons bien conscience nous-mêmes, est celle des limites du périmètre de cet espace des entreprises démocratiques que nous traçons au sein de notre graphique et des critères permettant de juger du positionnement d'une Scop à l'intérieur ou à l'extérieur de cet espace. Le premier élément de réponse est de souligner la difficulté de répondre à cette question et en particulier, le risque d'arbitraire de juger de l'extérieur tel ou tel cas réel de Scop selon des critères fixés a priori, si tant est que ces critères puissent être déterminés clairement. Il n'est pas évident que ce risque soit écarté lorsqu'on interroge les personnes présentes au sein de l'entreprise puisque leur jugement est lui-même orienté par des conceptions particulières de la démocratie d'entreprise, liées aux expériences antérieures – en particulier si elles ont travaillé avant dans des entreprises classiques –, et au désir variable de participer à la détermination des choix collectifs. En tous cas, cette question est tout à fait fondamentale et elle doit être posée, à notre sens, en termes de degré et non pas de « tout ou rien ». Autrement dit, l'espace des entreprises démocratiques ressemble plus à un halo, avec des dégradés sur ses limites extérieures, qu'à un ensemble aux frontières nettes.

On peut avancer dans la réflexion en menant un raisonnement similaire à celui mené à propos de la dimension économique de la Scop. On peut estimer que la survie même de l'entreprise atteste d'un niveau de performances suffisant en matière de création de valeurs et dont la comptabilité permet de rendre compte de façon plus précise. C'est bien une « épreuve », au sens d'examen, que la confrontation aux demandes des clients et à la concurrence d'autres entreprises sur le marché fait passer aux Scop. Une piste de réflexion consiste à envisager quel type d'« épreuve » similaire peut être envisagé pour faire passer à la Scop un examen de son fonctionnement démocratique. Cette épreuve existe déjà sous la forme de la révision coopérative qui est un audit que les Scop subissent et à la réussite duquel est conditionnée la conservation de leur agrément d'inscription sur la liste ministérielle des Scop. Le contenu de cette révision coopérative est sans doute à mûrir encore pour qu'elle constitue une preuve valide de la dimension démocratique des Scop. C'est, à notre sens, dans la détermination collective et démocratique par le mouvement des Scop de l'acceptable et de l'inacceptable en matière de fonctionnement démocratique que se trouve la réponse.

Ayant posé cette typologie, nous proposons dans le chapitre suivant un coup de projecteur sur la politique salariale des Scop, afin d'explorer comment les choix faits en la matière peuvent tirer les Scop vers l'un ou l'autre des quatre quadrants définis dans ce premier chapitre.

⁴⁵ Le fameux « quadrilatère coopératif » dessiné par Henri Desroches (1976, « Le projet coopératif », éditions Economie et Humanisme, Les éditions ouvrières) en a fait une représentation éloquent. Annick Lainé (déjà cité) reprend ce graphique (p. 102 et suivantes) en l'enrichissant largement.

Chapitre 2. Les caractéristiques du régime salarial : correspondance avec les types de Scop

Les discussions autour des salaires ont occupé une part importante des entretiens réalisés avec les dirigeants et elles nous paraissent particulièrement pertinentes, en correspondance avec les configurations de pouvoirs, pour appréhender la diversité des Scop de la région Rhône-Alpes. En effet, ce qui se joue à travers le régime salarial, c'est non seulement la rémunération elle-même comme monnaie d'échange d'un travail, mais également la reconnaissance de la valeur du travail fourni et d'une certaine place dans la hiérarchie. On peut dire des écarts de salaire qu'ils reflètent en même temps qu'ils structurent la hiérarchie dans l'entreprise. Parmi les excès les plus décriés des entreprises classiques, on trouve les écarts de salaires entre dirigeants et employés souvent jugés excessifs. Il existe dans les Scop un consensus très fort sur la diminution de cet écart, et donc un accent mis sur l'égalité salariale entre les travailleurs de la Scop. En effet, tous les dirigeants interrogés ont souligné un écart de salaire réduit en comparaison avec des entreprises de taille et de secteur équivalents. Bien sûr, cette préférence pour l'égalité varie considérablement entre les Scop et n'est pas exempte de débats animés. Pour mieux analyser les enjeux de ces débats et les mettre en relation avec la typologie proposée dans le chapitre 1, on se référera à la classification de Dubet et al. (2006)⁴⁶. Celui-ci considère que le travail peut être considéré comme :

- une valeur d'échange. C'est alors le mérite qui sert de critère pour évaluer la hauteur de la rémunération⁴⁷ et statuer sur la justice des écarts observés. Ainsi, un régime salarial juste prend en compte les différences d'effort fournis au travail, en accordant par exemple des primes individuelles de performance.
- un statut. C'est alors le respect de l'égalité entre les individus en tant que travailleurs dans l'entreprise qui est le premier critère concernant la justice des rémunérations. Des écarts trop élevés iraient à l'encontre de l'appartenance à un même collectif. Ainsi, il serait injuste que le dirigeant d'une entreprise soit payé 280⁴⁸ fois plus que ses employés.
- une activité créatrice. C'est alors l'autonomie qui est considérée comme le critère de justice principal. Il serait par exemple injuste d'appliquer exactement les mêmes critères à tous sans prendre en compte les heures supplémentaires des uns ou les tâches pénibles des autres.

Mérite, égalité et autonomie sont donc des critères de justice mobilisés par les individus pour dénoncer les injustices au travail, et doivent permettre de débattre de l'équité⁴⁹ de situations pratiques. Ce sont les trois critères principaux car tout autre critère peut être considéré comme une combinaison de ceux-ci. Il existe bien sûr des tensions entre ces trois critères et on peut critiquer chacun au nom des deux autres. Par exemple, si on se place du point de vue de l'autonomie, l'égalité peut être considérée comme un égalitarisme enfermant.

A première vue, c'est bien le critère de l'égalité qui domine dans les régimes salariaux des Scop. On peut voir à cela plusieurs raisons en lien avec leur statut d'entreprise démocratique. Ce sera l'objet de la

⁴⁶ Dubet *Injustices. L'expérience des inégalités au travail*. Seuil. Paris, 2006.

⁴⁷ Dubet n'applique pas cette classification qu'aux rémunérations mais nous l'adaptions ici pour répondre à notre problématique.

⁴⁸ La moyenne pour les dirigeants du Cac 40.

⁴⁹ L'équité, selon la définition du CNRTL est le « principe impliquant l'appréciation juste, le respect absolu de ce qui est dû à chacun ». Les débats qui vont suivre sur les places respectives à accorder à l'égalité, à l'autonomie et au mérite ont donc comme ligne de mire l'équité. Les discussions sur les salaires dans les Scop portent sur ce qui est ou non équitable, juste. C'est-à-dire qu'on laissera de côté ce qui relève des obligations légales ou des contraintes externes, pour se concentrer sur ce qui est considéré comme juste ou non.

première partie de ce chapitre. Mais, ce consensus sur la prévalence de l'égalité n'est pas total et les critiques s'exercent du point de vue de l'autonomie surtout et du mérite également, comme nous le verrons dans la deuxième partie. Tout au long de ce chapitre, l'articulation entre les trois principes d'égalité, d'autonomie et de mérite dans la politique salariale sera mise en lien avec la typologie élaborée dans le chapitre 1.

A/ Un consensus sur l'égalité

On montrera tout d'abord qu'il existe dans les Scop un fort consensus en faveur d'écarts de salaires réduits, avant de préciser que c'est rarement l'égalité stricte qui est revendiquée mais plutôt le respect d'un ordre hiérarchique légitime. Enfin, on proposera deux interprétations complémentaires de cette volonté d'égalité.

1. Des pratiques montrant une forte préférence pour l'égalité

Les déclarations des dirigeants interrogés ayant été très diverses dans tous les autres domaines, l'unanimité concernant l'échelle des salaires vaut la peine d'être soulignée. Les 50 dirigeants font état d'écarts de salaires réduits en comparaison des entreprises de taille et de secteur équivalents. En moyenne, le plus haut salaire est deux fois plus élevé que le plus bas salaire. Les écarts vont 1 à 6, sont inférieurs à 2 pour 26 entreprises et supérieurs à 4 pour seulement 2 entreprises, qui ont comme caractéristique d'être industrielles.

Scop21 : « L'écart de salaire dans l'entreprise a été voté de 1 à 1,5. Ce qui est très petit. »

Scop29 : Question: « Donc l'échelle c'est de 1 à 5 ? » Réponse : « Non mais ça c'est la limite qu'on s'est dit qu'on dépasserait jamais, sachant qu'elle doit être de 1 à 3 actuellement, ou de 1 à 3,5 quoi. »

Cela s'explique en partie par des bas salaires souvent légèrement supérieurs au SMIC, mais surtout par des salaires plus faibles que dans les entreprises classiques ou même que dans le reste de l'ESS pour les cadres et les dirigeants.

Scop40 : « J'essaye de n'avoir personne au SMIC, donc en embauche on est à 5 ou 10 % de plus que le SMIC. »

Scop25 : « C'est-à-dire que même la plus la plus jeune avec l'expérience la plus courte, elle est au-dessus du SMIC alors qu'on est dans un métier où vous commencez au SMIC, vous finissez au SMIC »

Scop18 : « En taux horaire, je suis à 12 et quelque de l'heure, avant j'étais à plus de 15€ de l'heure, sachant que j'étais en association et qu'un comptable unique normalement c'est pas payé dans ces taux-là du tout »

Autre exemple, le dirigeant de Scop39 évoque les salaires plus élevés des cadres des entreprises voisines⁵⁰.

Les modalités de rémunération variable renforcent encore ce schéma puisque la participation, obligatoire à hauteur de 25% du bénéfice et égale à 37% en moyenne dans les Scop étudiées⁵¹, est souvent distribuée au moins partiellement au prorata du temps de travail plutôt qu'en proportion des rémunérations, c'est-à-dire qu'elle réduit encore les inégalités de salaire. L'intéressement lorsqu'il existe, suit la même

⁵⁰ Dus selon lui à l'exploitation des sous-traitants.

⁵¹ Selon la Cgscop, la moyenne nationale est de 40%.

logique. Par ailleurs, la rémunération de la « performance » individuelle est présentée comme un repoussoir et les primes quand elles existent sont collectives (seules 3 Scop sur 50 ont un système de primes individuelles).

Scop9 : question : « Donc il y a des primes de performance ? » Réponse : « Non non, des primes de responsabilité, pas des primes de performance. [...] C'est pas personnalisé, c'est sur des postes »

Scop29 : question : « il y a des primes ? » Réponse : « Non non, personne n'est à la tâche, personne n'est au rendement [...] certaines années on donnait une petite prime euh aux ouvriers en fin d'année mais on a arrêté parce que c'était pas dans... euh dans l'esprit. Enfin bon ça correspondait pas, enfin on a voulu... on a abandonné ça. »

Les primes collectives ne sont pas vues avec la même méfiance puisque chez Scop40 par exemple, une prime mensuelle du même montant pour tous a été mise en place en cas de respect des délais, ce qui « a divisé les retards de livraisons par deux ». Au-delà du constat numérique, il y a donc bien une volonté claire des dirigeants de réduire l'écart. Mais, à travers l'exemple des primes, on voit que ce n'est pas seulement l'écart qu'il s'agit de réduire mais également la trop grande individualisation des rémunérations, qui conduirait à une désolidarisation du collectif.

Enfin, l'égalité est favorisée par un certain détachement des salariés par rapport à la perspective d'un salaire élevé. Certes, on a constaté que seuls 62% des salariés interrogés se disent satisfaits ou très satisfaits de leur rémunération, dont 4% « très satisfaits »⁵². Cependant, cette satisfaction apparaît très peu corrélée avec la satisfaction générale : le coefficient de corrélation est 0,4 contre 0,7 par exemple pour la corrélation entre la satisfaction concernant les relations avec les responsables et la satisfaction générale. L'importance d'un salaire élevé est également relativisée dans les propos des dirigeants qui font passer d'autres préoccupations au premier plan.

Scop19 : « On a beaucoup perdu par rapport à nos rémunération d'avant mais on gagne en autonomie et en qualité de vie. » [En parlant d'une nouvelle recrue] : « Même si c'est quelqu'un qui gagnait plus avant, il a accepté parce qu'il croyait bien au projet, il avait envie de s'investir dans le fonctionnement de l'entreprise »

Scop29 : « le point fort c'est pas forcément le salaire, c'est plutôt l'ambiance, le confort de vie et puis l'idée de vouloir vivre euh... un peu l'entreprise autrement quoi. [...] Je serais PDG et ça m'appartiendrait, je serais sûrement mieux payé mais je serais un peu seul ! »

Le salaire n'est pas jugé sans importance loin de là. Mais, notamment pour les salariés qui disposent d'un salaire significativement supérieur au SMIC, le critère d'égalité des rémunérations semble d'autant plus juste qu'il renforce la cohésion du collectif et n'exige pas un sacrifice déraisonnable puisque d'autres dimensions du travail viennent compenser les concessions salariales.

Pourtant, l'égalité dont il s'agit n'est pas – la plupart du temps du moins – une égalité stricte. Il s'agit plus précisément d'un « ordre hiérarchique juste » (pour reprendre encore les termes de Dubet).

⁵² Ce chiffre, tiré du questionnaire adressé aux salariés, peut paraître relativement élevé mais c'est le niveau de satisfaction déclarée le plus bas, à l'exception des perspectives de promotion (59%) : la durée de travail (86%), les horaires (93%), la formation (74%), l'ambiance au travail (91%) et les relations avec les responsables (90%).

2. De l'égalité stricte à l'ordre hiérarchique légitime

Bien sûr, si le principe d'une réduction des inégalités est consensuel, cela n'exclut pas les débats sur le niveau d'égalité à atteindre. Ainsi la question des salaires parfaitement égalitaires suscite des réactions très diverses. Elle est vécue comme une évidence lorsque les profils sont très similaires notamment en termes de qualification et de nature des tâches accomplies (*Scop19, Scop24, Scop15* : « *c'est logique, c'est parce qu'on fait un travail assez similaire* ») ou lorsque tout le monde est payé au SMIC (*Scop13*), mais donne lieu à de longs débats dans d'autres Scop. L'égalité est parfois revendiquée de manière très militante, comme à *Scop23* où le dirigeant estime qu'aucune différence n'est justifiée : les plus anciens ont déjà l'avantage de pouvoir accomplir leurs tâches plus rapidement, les responsables ont déjà l'avantage de l'intérêt supérieur de leur travail, etc. La plupart des dirigeants considèrent toutefois que les écarts fondés sur le temps de travail (*Scop22, Scop16*), l'ancienneté (*Scop22, Scop8, Scop10*) ou encore les responsabilités (*Scop21, Scop9*) sont justifiés et qu'il serait injuste ou inenvisageable de les supprimer. De ce fait, ces différences lorsqu'elles sont pratiquées, ne sont pas considérées comme des inégalités injustes. Au contraire, si on prend l'exemple de l'ancienneté, l'injustice consisterait à ne pas accorder une gratification au salarié le plus ancien. Dubet définit ainsi les inégalités injustes : « telle inégalité est injuste parce qu'elle heurte ma (notre) conception d'un ordre hiérarchique juste. Ainsi, n'est-il pas juste de payer les nouveaux employés autant que les anciens car l'ancienneté dans un poste donne droit à une inégalité juste. Au contraire, il n'est pas juste de payer les femmes moins que les hommes car, en principe, nous sommes tous égaux ».

Bien sûr, cet « ordre hiérarchique juste » ne va pas de soi, il est différent dans différentes sociétés et n'est pas exempt de débat et de remise en question. Dans le cas des rémunérations des salariés, il est négocié à un niveau plus agrégé et est concrétisé par les grilles des conventions collectives propres à chaque branche d'activité. Les Scop de Rhône-Alpes ne font pas exception sur ce sujet puisque la plupart sont adhérente à une convention collective, et de nombreux dirigeants y font directement référence comme base pour établir les niveaux de salaires (*Scop21, Scop32, Scop10*). Cela peut être vécu comme une contrainte mais les dirigeants adhèrent en fait souvent à l'ordre hiérarchique structurant la convention collective, prévoyant des différences selon l'ancienneté et les qualifications.

Scop21 : « Voilà moi j'ai une obligation de mettre des coefficients de rémunération en lien avec la convention collective, ce qui avait jamais été fait donc on était dans l'illégalité. Donc pour le moment, on a mis un coefficient qui est pas par rapport aux compétences mais je pense que dans l'année 2014, il y a un moment où ça va revenir au CA cette notion de fiches de poste quoi, et de rémunération échelonnée. C'est pas sûr qu'on le fasse mais c'est quelque chose qui va revenir en débat quoi, puisque il y a vraiment une double tradition. Il y a la tradition développement... autrement, et il y a la tradition autogestionnaire décroissant quoi. »

Le dirigeant de *Scop21* s'appuie donc sur l'ordre hiérarchique négocié par les syndicats de la branche pour critiquer l'égalité stricte prônée par les « autogestionnaires décroissants ». Ce sont deux « ordres hiérarchiques justes » qui rentrent ici en tension : l'égalité stricte prônée par les fondateurs (présents au CA) et la différenciation fondée sur les fiches de postes et encadrée par la convention collective défendue par le dirigeant actuel.

On peut déjà établir une première correspondance avec la typologie proposée au chapitre 1. Si la volonté de maintenir un niveau d'inégalité relativement faible semble commune à toutes les Scop enquêtées, on peut déjà distinguer celles qui revendiquent une égalité stricte ou modulée uniquement selon le temps de travail ou éventuellement l'ancienneté, de celles où sont établies des distinctions plus nombreuses en fonction du niveau de responsabilité ou de compétences. L'égalité stricte peut être associée à la primauté de la gouvernance (où l'égalité démocratique prévaut) sur le gouvernement et à des pouvoirs « distribués » ou peu

concentrés (le lien entre égalité salariale et faible concentration des pouvoirs est approfondi dans la partie suivante). Ces deux dimensions situeraient donc les Scop égalitaires dans le quadrant en bas à gauche de la figure N°1, du côté des « Scop autogestionnaires ». A l'inverse, si les responsabilités et les fonctions de direction sont valorisées financièrement, cela correspond davantage à une primauté du gouvernement et à une direction forte, ou une importante concentration des pouvoirs : on est alors dans le quadrant en haut à droite, du côté des Scop managériales.

Nous voulons à présent approfondir la notion de cohésion du collectif et proposer des raisons qui motiveraient les dirigeants des Scop à se préoccuper d'égalité.

3. Derrière l'égalité, un objectif d'efficacité et de cohérence

Objectif d'efficacité

Le maintien d'un certain niveau d'égalité à l'intérieur d'une Scop peut être compris dans une optique d'efficacité. Si l'on considère qu'il faut à une organisation un certain niveau de cohésion et d'unité pour que ses membres adoptent les objectifs communs, deux solutions sont possibles. La première, qui est celle de l'entreprise capitaliste (un peu caricaturale), consiste à mettre en place des incitations financière directes et des mesures coercitives. De manière plus générale, une direction d'entreprise forte peut jouer ce rôle de ciment et fédérer les efforts des membres vers les objectifs de l'organisation. Une deuxième solution, si les pouvoirs sont peu concentrés (les pouvoirs distribués exposés dans le chapitre 1), est de conserver une certaine égalité entre les membres, encourageant le sentiment d'appartenance et donc l'identification aux objectifs de l'organisation. Insister sur la réduction des inégalités permet de garder les entreprises à « pouvoirs distribués » soudées, d'assurer leur cohésion et finalement de garantir leur pérennité dans l'espace des « entreprises démocratiques ». S'il peut y avoir débat sur le niveau d'égalité à respecter, il y a un consensus large au sein des Scop, fondé sur le rejet des excès de l'entreprise capitaliste : l'idée d'une certaine mesure dans les écarts de salaires, y compris entre salariés de qualifications, de compétence technique et d'ancienneté différentes. Ce consensus même est un garant de la cohésion du collectif et de l'engagement des travailleurs dans le projet commun.

A titre d'exemple, on peut citer l'efficacité affirmée par les dirigeants des primes collectives et de la répartition collective des bénéfices. Ainsi, chez *Scop8*, la mise en place d'une prime collective de respect des délais a divisé par deux les retards de livraison. Le dirigeant de *Scop16* insiste quant à lui sur le processus coopératif de répartition du travail (même s'il fait partie des trois Scop où les primes individuelles sont envisagées pour compenser des différences effectives de temps de travail ou de déplacement qui ne sont pas directement inscrites dans les salaires). Ce dernier exemple est intéressant puisqu'il s'agit de formateurs qui doivent trouver des clients pour générer du chiffre d'affaires. Les rémunérations pourraient être directement indexées sur la part de chiffre d'affaires réalisée par chacun, ce qui situerait cette Scop dans le quadrant en haut à gauche de la figure N°1 du côté des Scop corporatives, voire des Scop d'indépendants. La mutualisation du chiffre d'affaire et les discussions collectives en amont de cette décision maintiennent une unité plus forte et une dynamique propice à la maximisation de ce chiffre d'affaires. Le dirigeant de *Scop16* l'exprime en ces termes : « *Et ben ça, du coup on crée une émulation qui est stimulante et qui nous donne une énergie d'équipe en fait* ».

Enfin, on peut mentionner l'exemple de la *Scop3* où la stricte égalité des salaires (tous les travailleurs sont rémunérés au smic sauf les quatre dirigeants historiques qui perçoivent 200 euros de plus par mois) et le partage égalitaire de la participation (au prorata du temps de travail) participent à l'implication personnelle

forte des salariés. Ainsi lors de la crise récente, les salariés n'ont pas hésité à renoncer à l'intéressement, à certaines formations et à augmenter leur temps de travail pour maintenir les marges. Selon les termes du DRH : « Et puis, il y a des gens qui se sont dit 'moi j'estime que là je vais faire du bénévolat en tant qu'associé, au sein de l'entreprise. C'est... L'entreprise m'a beaucoup donné, quand ça allait, maintenant j'ai envie de donner aussi pour passer le cap quoi''. Donc on a ce type de dialogue, c'est bien ». C'est donc une véritable logique de don-contre-don qui est à l'œuvre dans cette Scop selon la dirigeante, et cette logique repose en particulier sur un partage équitable des résultats financiers, qui place l'ensemble des salariés à égalité et implique une responsabilité partagée. Ce n'est d'ailleurs pas un cas unique, comme en témoignent les propos de la dirigeante de Scop9 : « Quand on embauche, on recherche des gens qui soient à l'aise avec le travail collectif. Par exemple on paye pas les heures supplémentaires ».

Il y a donc bien un objectif d'efficacité derrière la préférence pour l'égalité. Lorsque les pouvoirs sont faiblement concentrés (à gauche dans la figure N°1), ce serait en effet la meilleure manière de fédérer les objectifs des travailleurs et d'assurer la pérennité de la Scop dans l'espace de l'entreprise démocratique.

Objectif de cohérence

Au-delà de l'efficacité économique, le maintien d'un certain niveau d'égalité peut aussi être interprété dans une optique de cohérence, d'adéquation entre la sphère de la gouvernance et celle du gouvernement. En effet, la gouvernance est exercée par l'ensemble des sociétaires selon le principe « une personne = une voix ». Or, nous avons vu que le taux de sociétariat était élevé dans les Scop enquêtées (79%⁵³), ce qui signifie que la majorité des salariés sont considérés comme des égaux dans les instances de gouvernance et en particulier lors des prises de décision de l'assemblée générale. On a vu qu'en général, cela n'avait pas pour conséquence une absence totale de hiérarchie⁵⁴ dans la sphère du gouvernement. Pourtant, ce n'est pas non plus compatible avec trop d'inégalités. Le dirigeant de Scop8 l'exprime ainsi : « Vous pouvez pas si vous voulez dire aux gens "je vous réunis en AG, en réunion trimestrielle et puis je vous demande de comprendre parce que vous êtes des actionnaires", et puis 10 minutes après, "toi, tu obéis et je te demande pas de comprendre". C'est ce que je disais tout à l'heure, si vous voulez être cohérent, voilà. »

Cette exigence d'égalité s'applique aussi à la politique salariale car le salaire représente la reconnaissance de la valeur du travail. Si certains écarts de salaires sont considérés comme acceptables, des différences trop importantes seraient incompatibles avec l'égalité démocratique affirmée lors de l'Assemblée Générale. Si les instances de décision des sociétaires (Assemblée Générale, réunions informelles des sociétaires, Conseil d'Administration et Conseil de Surveillance le cas échéant) exercent le pouvoir auquel se soumettent les cadres et dirigeants de l'entreprise, il est probable que les écarts de salaires entre cadres et employés soient minorés. En ce sens, l'égalité salariale est la conséquence de la primauté de la gouvernance (démocratique dans les Scop) sur le gouvernement. Elle devrait donc être plus prégnante dans les Scop située dans le bas de la figure N°1.

Il ressort donc un constat fort de nos observations : le maintien d'un certain niveau d'égalité est au centre des préoccupations de la plupart des Scop, pour des raisons d'efficacité économique et de cohérence. Cependant, ce niveau n'est pas consensuel et l'objectif d'égalité rentre en tension avec d'autres objectifs.

⁵³ La moyenne nationale est à 69%.

⁵⁴ Même si nous avons été dans des Scop où cette absence de hiérarchie est revendiquée, celles-ci ne sont pas majoritaires. Dans notre typologie du chapitre 1, elles sont situées dans le quadrant en bas à gauche : la gouvernance prime sur le gouvernement et les pouvoirs sont distribués.

B/ Consensus sur l'égalité remis en cause

Reprenant la typologie proposée par Dubet pour analyser les critères de justice dans les relations de travail, on s'intéressera d'abord à la critique de l'égalité du point de vue de l'autonomie puis du point de vue du mérite.

1. Critique de l'égalité par l'autonomie

Nous voulons montrer ici que lorsque le principe d'autonomie est pris en compte, il remet en cause certains aspects de l'égalité. L'égalité peut en effet être considérée comme injuste et poser des problèmes de reconnaissance pour certains salariés. Le principe d'autonomie renforce alors l'individualisation des salaires notamment en prenant en compte les horaires et implication différentes, en personnalisant les augmentations de salaire.

On a constaté d'abord à travers les questionnaires salariés que l'égalité pouvait être source de frustration. La question était « Avez-vous le sentiment que votre travail est reconnu à sa juste valeur ? Sinon, pourquoi ? ». 88% ont répondu « oui globalement » ou « plutôt oui », mais il est intéressant de se pencher sur la minorité qui a répondu « non » : la plupart indique en effet comme raison la faiblesse de leur rémunération au regard du travail fourni. Cela montre qu'il y a bien un enjeu de reconnaissance de la valeur du travail réalisé dans le salaire, mais aussi qu'il faut que ce travail soit, au moins dans une certaine mesure, évalué individuellement et non seulement collectivement. Cela appelle donc un principe qui peut rentrer en tension avec l'égalité : l'autonomie.

Si le travail est considéré comme une activité créatrice et une réalisation de soi, alors le principe d'autonomie est celui qui domine. Ce principe appelle une critique de l'égalitarisme, que nous avons entendue dans plusieurs Scop. En effet, la volonté de conserver des écarts de salaires réduits peut entrer en tension avec la diversité des objectifs et des investissements des individus qui travaillent dans l'entreprise. L'exemple des horaires est particulièrement éloquent. Le dirigeant de *Scop16* nous disait : « *Moi à l'époque, je pouvais travailler de 8h à minuit, c'est bien beau, j'exagère à peine, plus le samedi et le dimanche, et finalement, je gagnais exactement le même salaire que ma collègue qui a trois enfants et qui part à 16h30 pour être à l'école. On a beau être dans une coopérative... Mais d'un côté, moi j'avais envie de travailler, j'avais cette disponibilité. Et c'est là que de fait, il faut marquer quelque chose* ». Ici, le principe d'autonomie n'est pas respecté parce que les différences de temps de travail ne sont pas prises en compte dans le calcul des salaires mais aussi parce que la politique salariale égalitaire nie la possibilité de choix personnels très divers liés aux objectifs et caractéristiques différentes des salariés.

Pourtant la non-indexation des salaires sur les horaires de travail peut aussi être l'indice d'une plus grande marge d'indépendance laissée aux salariés. Chez *Scop10* par exemple, du fait du passage aux 35h, les salariés ne sont pas censés travailler le vendredi après-midi et ne sont donc pas payés, mais selon le dirigeant : « *La réalité c'est que les gens sont suffisamment grands, s'ils ont besoin de travailler, ils restent le vendredi. Aujourd'hui, on va dire que un tiers des personnes sont encore là le vendredi après-midi, et ils partent quand ils veulent hein, ils sont... les gens sont libres. Du moment que le travail est fait... c'est ça qui compte* ». Ce dirigeant considère donc que pour respecter l'autonomie des salariés, c'est un résultat, et non un nombre d'heure qui doit être rémunéré. Mais cela pose aussi des problèmes car un résultat peut dépendre d'éléments extérieurs et sa seule prise en compte peut donner lieu à de fortes inégalités qui porteraient atteinte à la cohésion du collectif. Il est difficile de trouver des épreuves « justes » qui permettraient d'évaluer le résultat de chacun, nous y reviendrons dans la deuxième partie à propos du mérite.

Un autre exemple montre bien le poids accordé au principe d'autonomie, au risque parfois de remettre en cause l'égalité cohésive, c'est celui des augmentations salariales. En effet, si on a observé très peu de primes individuelles comme indiqué plus haut, les augmentations de salaire en revanche semblent fortement individualisées.

Scop15 : « Il voulait une augmentation de salaire mais c'était pas juste par rapport aux autres, alors on s'est arrangé, il a pas le statut de cadre, comme ça ça coûte pas à l'entreprise mais lui il a un peu plus. »

Scop10 : « On décide d'une enveloppe d'augmentation de la masse salariale, puis on répartit individuellement, à la fois en fonction de ce que j'avais pré-évalué et de la correction du CA. On discute personne par personne et on obtient un salaire proposé. Et ensuite en décembre, on démarre les entretiens. Donc on a un entretien d'évaluation globale pour juger collectivement de l'ensemble de l'année et dans les deux sens parce qu'on demande aussi aux salariés de se prononcer sur leur direction, les points forts les points faibles, ce qu'ils voudraient voir corrigé. Et à la fin de l'entretien on dit : tiens on avait imaginé de te proposer tel salaire. Et c'est oui ou non. Certains disent "je m'attendais à un peu plus", on rediscute... »

Ces deux citations décrivent des processus de détermination des augmentations salariales extrêmement personnalisés, alors même que les effectifs peuvent être conséquents (6 salariés chez *Scop15* mais 62 chez *Scop10*). A priori, ces pratiques peuvent créer de fortes inégalités entre les salariés. Sauf que dans les deux cas, des garde-fous sont mis en place : chez *Scop15*, l'arrangement consiste à ne pas faire supporter au collectif le poids de l'augmentation accordée à l'un des salariés. Cet arrangement choisi par l'un des salariés est a priori ouvert pour tous ceux qui le souhaitent et n'introduit donc pas une véritable inégalité. Dans le cas de *Scop10*, si les augmentations de salaires sont discutées individuellement, il existe également une procédure extrêmement détaillée au niveau de l'entreprise : « On a une petite formule mathématique, ça a été fait collectivement. Tout le monde s'y est mis hein ! Déjà on part du salaire minimum de la convention collective, et on pondère par l'ancienneté dans *Scop10*, donc c'est 15% au bout de 30 ans pour pas faire des écarts trop importants. [...] Et puis le dernier coefficient c'est un coefficient d'évaluation personnelle. Où là on juge la personne, il vaut entre 1 et 1,40 je crois pour les ETAM, et 1,3 pour les ingénieurs. Donc volontairement on plafonne les salaires d'ingénieur par rapport aux techniciens. » Il y a donc une part laissée à l'autonomie à travers le « coefficient d'évaluation personnelle » et surtout la discussion systématique lors de l'entretien annuel. Mais une grande attention est également portée au principe d'égalité puisque les mêmes règles s'appliquent à tous et les écarts fondés sur l'ancienneté et sur le diplôme sont plafonnés⁵⁵.

Certaines Scop négocient cet équilibre entre autonomie et égalité différemment. On a déjà mentionné les Scop artisanes de l'égalité stricte des rémunérations, il faut à présent évoquer celles qui privilégient l'autonomie. *Scop17* par exemple, imagine son futur développement comme un regroupement de travailleurs indépendants qui auraient chacun leurs propres clients et se contenteraient de mutualiser un certain nombre de services : leurs rémunérations dépendraient tout simplement de leur part de chiffre d'affaires. Chez *Scop20*, seule la responsable administrative a un salaire fixe tandis que les 6 autres personnes se désignent sous le nom de « entrepreneurs-salariés »⁵⁶ et sont rémunérés à hauteur de leur chiffre d'affaires, dont sont déduits les frais partagés. Il existe toutefois une volonté, même si elle n'est pas prioritaire, de réduire les écarts puisque le gérant déclare : « Les salaires ne sont pas discutés mais on parle des tarifs de chaque projet d'intervention.

⁵⁵ On aurait également pu citer *Scop37* : « Sur les augmentations, il y a une part individuelle oui. Il y a une augmentation générale et une part individuelle. [...] C'est vraiment le boulot du directoire. Il y a un critère de polyvalence et un critère de compétence, ça c'est jugé par... normalement il y a une grille qui a été remplie par le chef d'atelier et par le responsable technique ». Là encore, l'autonomie est le critère clé car la dirigeante insiste sur le fait qu'il s'agit d'encourager « ceux qui veulent progresser vite » mais des garde-fous sont prévus pour conserver un certain niveau d'égalité puisque les grilles sont les mêmes pour tous et ont été établies de manière collective, et puisque c'est le directoire qui prend la décision finale.

⁵⁶ Bien qu'on n'ait pas affaire à une CAE.

On essaie d'être homogène dans nos tarifs. On essaie aussi de se partager les projets selon nos charges de travail respectives, le but c'est d'équilibrer un peu les chiffres d'affaires individuels. »

Toujours dans l'objectif d'établir des correspondances avec la typologie des pouvoirs proposée au chapitre 1, on peut se demander où placer les Scop qui privilégient l'autonomie à l'égalité, ou du moins qui accordent une place importante au principe d'autonomie, remettant en cause l'égalité stricte. Et de manière plus dynamique, comment représenter l'évolution des Scop dans lesquelles le régime salarial égalitaire évolue vers plus d'individualisation, ou inversement. Privilégier le principe d'autonomie dans la politique des salaires tire les Scop vers le quadrant en haut à gauche de la figure N°1, vers ce qu'on a nommé les « Scop corporatives ». Introduire des règles visant un certain lissage de salaires ou la détermination de règles communes peut signifier un déplacement vers le centre du graphique : la direction se renforce et la gouvernance prend de l'importance, ce qui coïncide avec plus de cohésion.

De même qu'on peut exercer une critique de l'égalité au nom du principe d'autonomie, on peut la critiquer au nom du troisième principe de justice mentionné par Dubet : le mérite.

2. Critique de l'égalité par le mérite

Dubet l'exprime de la manière suivante : *« Il s'agit alors de combiner une égalité fondamentale de nature hiérarchique à une inégalité des mérites. Cette hiérarchie ne peut être fondée que sur l'équilibre des contributions et des rétributions, que sur le rapport entre l'utilité du travail et le revenu. »*. Du point de vue du mérite, l'égalité représente donc des privilèges injustes (les moins méritants sont logés à la même enseigne) et un manque d'efficacité comme l'écrit Dubet : *« l'obsession égalitaire paralyserait l'efficacité générale du système, disent les dirigeants, et l'efficacité du travail collectif, disent les travailleurs »*. On a effectivement entendu cette préoccupation dans les Scop, notamment en ce qui concerne la motivation des cadres.

Ainsi, le dirigeant de Scop29 déclare : *« C'est-à-dire qu'il faudrait pas qu'à un moment le cadre il fasse des heures, des heures, qu'il ait le même salaire que l'étam et que à la fin, moi par exemple mon commercial, j'ai besoin quand même qu'il soit motivé. Et on a beau être dans une coopérative, à un moment son salaire il est quand même... il fait quand même partie de sa motivation. Donc il faut qu'on soit quand même... je veux dire on peut pas ne pas considérer que le cadre c'est quand même important pour l'entreprise et qu'il faut le payer à sa juste valeur. Même si ça doit pas être sa motivation principale. »* A rémunérer les cadres comme les non-cadres, on ne prend pas en compte leurs efforts supplémentaires, soit que le travail de cadre soit considéré comme plus exigeant, soit qu'on prenne en compte les efforts supérieurs qu'il a fallu fournir pour obtenir le diplôme ou la promotion donnant accès au statut de cadre. En d'autres termes, les épreuves qui fixent le mérite peuvent être celles du monde du travail ou celles du monde de l'école. Or si on prend mal en compte le mérite des cadres, on risque de diminuer leur motivation, et plus radicalement de les voir quitter l'entreprise.

Le dirigeant de Scop8 explique par exemple leurs grosses difficultés de recrutement pour les postes qualifiés de la manière suivante : *« Ouais parce XX [l'entreprise voisine], ils ont une stratégie qui fait que eux aujourd'hui ils fabriquent à peu près 20% de ce qu'ils vendent. Tout le reste c'est des sous-traitants. Donc chez les sous-traitants c'est payé à coup de lance-pierre, et les 20% et les mecs... voilà ils se font des couilles en or. [...] Les sous-traitants, ils sont tous au smic et pendant ce temps, les autres ils ont 14 mois »*. Ces deux citations permettent de souligner plusieurs points intéressants. D'abord, il y a effectivement un enjeu de justice qui réclame la prise en compte du mérite et peut remettre en cause une égalité jugée comme

priviliégiant ceux qui font le moins d'efforts et donc inefficace. Mais, dans le discours des dirigeants interrogés, la référence aux entreprises extérieures ou plus largement aux « épreuves du marché » insiste plutôt sur la justice du critère d'égalité, critère idéal qu'on ne peut pas se permettre de respecter pour des raisons externes. Bien sûr, la contrainte externe peut servir de prétexte mais là n'est pas la question puisqu'on se préoccupe ici de déterminer ce qui est considéré comme juste, au-delà des pratiques. Autrement dit, lorsque les dirigeants doivent invoquer les contraintes externes du marché pour justifier la remise en cause de l'égalité, cela renforce le poids de l'égalité comme critère de justice.

Dans une perspective de récompense de l'effort et du mérite, il serait cohérent d'inclure dans le système de rémunération des primes à la performance. Or, nous avons vu dans la partie 1a) que celles-ci étaient très rares dans les Scop. On en a cependant trouvé quelques cas, présentés à chaque fois comme des exceptions.

Scop8 : « ... je crois qu'on avait fait une prime justement pour l'ingénieur au moment de la sortie du [nouveau produit] parce que voilà »

Scop16 : question : « vous allez mettre en place des primes ? des incitations financières ? » Réponse : « Hum, pour ceux qui le souhaitent, euh... donc là, on avait évoqué une fois, il faut le refaire, je m'en souviens plus du tout, on avait proposé... [...] c'est une possibilité qui est ouverte mais elle est pas formalisée encore ».

Ou encore le dirigeant de *Scop40* qui a mis en place une prime d'assiduité de 50 euros par mois, afin de récompenser ceux qui ne sont pas absents. Il justifie longuement cette pratique en donnant plusieurs exemples d'entreprises de sa connaissance où ce type de prime a été très efficace.

On constate donc la grande rareté de cette pratique (3 cas au total) mais également un certain malaise ou en tout cas un besoin de justification de la part de ceux qui l'utilisent. Pourtant, le principe de l'indexation des salaires sur le mérite ne semble pas injuste et à l'inverse, la non prise en compte des efforts différents des salariés peut être vécue comme une injustice, comme on l'a vu à travers l'exemple de la motivation des cadres. Deux explications sont possibles. La première a déjà été explorée dans la première partie de ce chapitre : le principe d'égalité lorsqu'il est respecté pour le régime salarial, a des conséquences positives en termes de cohésion du collectif et de cohérence avec la gouvernance démocratique de la Scop. Le choix, plus ou moins explicite, peut donc être fait de conserver des écarts très réduits en dépit d'efforts fournis divers. La deuxième explication possible est celle de la difficulté de mesurer ce mérite, en raison de l'absence d'épreuves justes et équitables. Et cela semble jouer un rôle très important dans la méfiance des dirigeants de Scop à l'égard des primes individuelles.

Scop8 : « après quand vous rentrez trop dans le système de la prime, ça devient trop compliqué parce que c'est vraiment la gueule du client... et puis vous avez tout le monde qui vient demander des primes hein, parce que "l'autre l'a eue, donc pourquoi pas moi?"... Enfin c'est un bordel... »

Scop40 : « Et si un jour vous faites une disparité, il faut la justifier. Le gars il va venir, vous savez les collaborateurs, c'est pas un scoop, ils ont toujours une très haute idée du travail qui est le leur, et une toute petite idée du travail qui est celui du collègue. Ça marche chez nous aussi hein. Et donc quand on fait un truc pour l'un, ils vont dire « mais attendez, pourquoi vous l'avez fait pour celui-là et vous l'avez pas fait pour moi quoi ». Et là c'est pas évident à expliquer. »

Ce n'est pas directement le principe de la rémunération au mérite qui suscite la méfiance mais l'absence d'épreuves justes pour quantifier ce mérite, et donc l'absence de légitimité de ce type de rémunération.

On constate donc une certaine méfiance à l'égard des épreuves du mérite, qui semble très répandue dans les Scop enquêtées, même si la critique de l'égalité au nom du mérite n'est pas absente, notamment à

travers la question de la motivation des cadres. Mais bien sûr, au-delà de ce constat commun, il existe ici encore une grande diversité entre les Scop, diversité qu'on peut à nouveau interpréter grâce à la figure N°1. Puisque les concessions faites au mérite concernent la rémunération des cadres ou du personnel de direction pour prendre en compte les responsabilités supplémentaires, on peut l'associer à des pouvoirs plutôt concentrés et à une primauté du gouvernement sur la gouvernance. L'écart de rémunération entre les cadres et les non-cadres tend à être plus élevé lorsque le périmètre décisionnel est plus restreint, et que ce sont les cadres qui décident, car les responsabilités hiérarchiques sont valorisées. A commencer par le fait que les décisions concernant les salaires sont prises par les dirigeants ou les équipes dirigeantes. Par exemple chez Scop40 ou Scop43, les salaires et les augmentations salariales sont fixés par les dirigeants, ce qui coïncide avec des écarts relativement élevés – comparés aux autres Scop, pas aux entreprises classiques –, surtout fondés sur le niveau de responsabilité.

Scop40 : « Effectivement, les salaires c'est mon domaine réservé [...] Alors si vous voulez, je pense que c'est une des attributions du chef d'entreprise d'une PME, d'être le premier responsable du salaire de chacun, c'est lui qui doit décider en dernier ressort ». L'écart dans cette Scop est de 1 à 5⁵⁷.

Scop43 : « Donc on s'est penché sur la politique salariale pour essayer de corriger certains dysfonctionnements ». Question : « Quand vous dites "on", c'est...? » « Ben quand je dis "on", c'est parce que j'englobe la direction de manière globale... Question : « Directeur adjoint, directeur et vous-même ? » « Tout à fait ». C'est le seul entretien pour lequel le salaire du dirigeant, et donc l'échelle, ne nous ont pas été communiqués.

Il peut également y avoir des écarts de salaires fondés sur le mérite entre sociétaires et non sociétaires. On se situerait alors dans le quadrant en bas à droite du graphique. Les éléments valorisés seraient plus directement liés au sociétariat : l'engagement sur la durée, la prise de risque capitalistique. La politique salariale pourrait inclure de fortes augmentations de salaire lors du passage au statut de sociétaire, et le partage des bénéfices pourrait se faire en faveur des dividendes (seule part que les non-sociétaires ne touchent pas). Dans la pratique, ce cas de figure a été peu observé, peut-être parce que les Scop « dualisées » le sont souvent entre cadres et non-cadres plutôt qu'entre sociétaires et non-sociétaires, du moins pour les questions salariales.

⁵⁷ Cependant, un garde-fou est prévu pour limiter le pouvoir du gouvernement puisque le dirigeant déclare également : « Alors en contrepartie de cela, j'ai confié le soin à mon conseil d'administration de décider seul de ma rémunération ». Même si on peut noter une forte personnalisation du pouvoir, qui transparait notamment à travers l'usage de la première personne et aux pronoms possessifs pour se référer à l'ensemble de l'entreprise.

Conclusion

L'analyse des politiques salariales dans les Scop enquêtées a permis de dégager plusieurs résultats. Tout d'abord, les préoccupations de justice ou d'équité sont particulièrement prégnantes dans les Scop, comme le montrent l'intensité et la longueur des discussions sur les écarts de salaires justifiés. De ces discussions émergent quelques traits communs à l'ensemble des Scop : le principe d'égalité joue un rôle prépondérant car il permet d'assurer la cohésion du collectif et la cohérence avec la gouvernance démocratique des Scop. Il est cependant remis en cause par un impératif d'autonomie, qui s'exerce notamment à travers la prise en compte des projets professionnels différents des salariés et d'une flexibilité des horaires de travail. Il est également remis en cause par le principe du mérite, en particulier pour les rémunérations des cadres, même si une certaine méfiance s'exerce à l'égard des épreuves qui mesurent ce mérite.

Au-delà de ces traits communs, on a constaté une grande diversité et l'étude des politiques salariales renforce la typologie des Scop élaborée dans le chapitre 1. En effet, on a distingué des Scop fortement égalitaires, qui n'acceptent pas – ou que très peu – d'écarts de salaires, ce qui coïncide avec des pouvoirs distribués et une domination de la gouvernance sur le gouvernement (du côté des Scop autogestionnaires). On a également identifié des Scop qui mettent l'accent sur l'autonomie, par une individualisation marquée des rémunérations, ce qui correspond à une prépondérance du gouvernement cette fois-ci mais des pouvoirs toujours faiblement concentrés (du côté des Scop corporatistes). Enfin, les Scop où le mérite joue un rôle clé dans la politique salariale sont souvent celles dans lesquelles les cadres détiennent plus de pouvoirs, c'est-à-dire celles qu'on a appelées les Scop managériales.

Partie 2. DES VUES THEMATIQUES :

MISE EN PERSPECTIVE DES SCOP

Introduction

Après avoir insisté dans la première partie sur la diversité des Scop et avoir tenté de l'ordonner à l'aide de notre typologie, nous voulons dans cette deuxième partie mettre en évidence des pratiques que nous avons observées dans les Scop, et qui nous semblent représentatives de leur mode de fonctionnement. Nous procéderons de manière thématique en abordant successivement les pratiques de recrutement, la stabilité de l'emploi et le cas particulier des Start-up qui ont choisi le statut Scop. Ces thèmes étaient présents dans nos questionnements depuis le début de notre enquête mais sont apparus de plus en plus centraux dans les propos des dirigeants et nous ont paru mériter des études plus approfondies. Les trois chapitres de cette partie ont d'ailleurs donné lieu à des communications et publications scientifiques (cf. annexe).

La diversité mise en évidence dans la première partie rend ardue la tâche d'identifier des traits communs à toutes les Scop enquêtées concernant recrutement, stabilité de l'emploi ou financement des activités innovantes. Toutefois, nous avons remarqué pour ces trois champs des caractéristiques qui nous paraissent découler des particularités des Scop et qui valent la peine d'être soulignées. Le chapitre 3 cherche à montrer comment les Scop opèrent des recrutements qui garantissent la pérennité de leur projet dual (économique et socio-politique). Le chapitre 4 pose la question des variables d'ajustement utilisées par les Scop : si l'emploi est très stable, comment font-elles pour s'adapter aux chocs conjoncturels ? Enfin, le chapitre 5 propose un aperçu des difficultés et possibilités de financement qui s'offrent au cas très particulier des Scop Start-up.

Chapitre 3. Les enjeux cruciaux du recrutement dans les Scop

Introduction

Ce chapitre est consacré à l'étude d'une pratique de GRH cruciale pour toute entreprise : le recrutement. A notre connaissance il existe assez peu de travaux de recherche en gestion sur le recrutement comme vecteur de choix organisationnels et garant d'une structure adaptée à la stratégie de l'organisation. Une étude⁵⁸ de Christophe Everaere traite les pratiques de GRH des organisations de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) au regard des valeurs de ce secteur de l'économie. Concernant le recrutement, Everaere souligne l'importance accordée à l'honnêteté réciproque des acteurs lors du processus de sélection et la volonté affirmée par les décideurs d'éviter toute forme de discrimination à l'embauche.

Le thème du recrutement est apparu essentiel lors de notre étude de terrain tant par les préoccupations exprimées par nos interlocuteurs au sein des Scop, que par son effet déterminant sur les relations sociales du fait de ses incidences sur la composition du collectif et son évolution. Les observations ont montré une grande diversité d'approches et de pratiques représentant un vrai défi à appréhender. Il en est ressorti que l'analyse à mener sur ce thème devait l'être au regard de l'existence d'un double projet économique et socio-politique qui caractérise les Scop. Il s'est agi alors de développer une réflexion sur les tensions entre les projets qui peuvent se manifester lors du recrutement. Logiquement, la question plus normative des pratiques à même de parvenir à un recrutement harmonieusement inscrit dans ce double projet nous est apparue essentielle à traiter.

Les Scop peuvent donc être analysées en tant qu'organisations qui poursuivent au moins deux projets : un projet économique et un autre qui est plus socio-politique dans le sens où le projet s'inscrit dans une démarche en partie militante. Il peut s'agir, dans le cadre de ce projet socio-politique, de gérer une entreprise de manière aussi démocratique que possible, de maintenir des emplois sur un territoire en déshérence ou d'assurer un service d'intérêt général dans le cadre d'une structure marchande. Le recrutement par les Scop est donc traversé par des préoccupations multiples provenant de ce que nous avons appelé leur double projet. Elles se représentent elles-mêmes dans cette dimension complexe en disant, par la voix de la CGScop (Confédération Générale des Scop), être des « *entreprises, mais pas comme les autres* ». C'est à travers ce prisme que nous abordons notre sujet en nous demandant si le recrutement dans les Scop peut s'inscrire dans le cadre de ce double projet, et en cherchant la meilleure manière de réussir un recrutement adapté à celle-ci, un recrutement apte à rendre « soutenable » le double projet poursuivi par les Scop. Cette problématique peut être déclinée en deux questions auxquelles nous tentons de répondre dans ce chapitre.

La première question peut être formulée ainsi : comment les Scop s'y prennent-elles pour recruter et faire face à la complexité de leur projet organisationnel ? La première partie reviendra sur cette assimilation des Scop à des organisations duales et sur les enjeux du recrutement qui en découlent. Cet angle de vue sera repris dans la deuxième partie pour éclairer les constats contrastés sur les pratiques de recrutement des Scop tirés de notre enquête de terrain. Cette grande diversité des pratiques peut être résumée à travers trois modalités types : le « découplage » avec la polarisation sur l'un des deux projets, la recherche de « compromis » entre les projets, la tentative d'un « couplage sélectif », que l'on peut rapidement définir comme une combinaison de certaines pratiques qui relèvent de logiques concurrentes.

Le constat de cette diversité fait émerger une seconde question : quel type de recrutement est adapté à la nature duale des Scop ? Compte tenu des effets en retour du type de recrutement sur leur fonctionnement interne et leur évolution, il s'agit de repérer les pratiques qui sont les plus adaptées à leur dualité. C'est dans la

⁵⁸Everaere C. (2011), « [Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale](#) », *Revue Française de Gestion*, vol. 8, n°217, p. 15-33

troisième partie que nous tenterons de répondre à cette interrogation d'ordre normatif sur les pratiques de recrutement les plus pertinentes.

A/ Les enjeux cruciaux du recrutement pour les Scop en tant qu'organisations à double projet

Nous commencerons par présenter la complexité des Scop en termes de projet, qui nous amène à parler de dualité, pour voir ensuite comment se pose la question du recrutement dans ces organisations.

1. Les Scop au regard de l'analyse des organisations « duales »

L'étude de terrain dont est issue cette réflexion sur la question du recrutement pour les Scop nous a amenés à parler du double projet qui les caractérise : d'une part, un projet économique qui consiste en une production offerte sur un marché concurrentiel ; d'autre part, un projet socio-politique qui réside d'abord dans une forme de gouvernance démocratique. Mais, cette dimension socio-politique peut aussi être reliée au choix d'une activité particulière ou à des préoccupations sociétales diverses : protection de l'environnement, revitalisation de l'espace rural, participation citoyenne, ouverture à la diversité culturelle ou encore prosélytisme coopératif, les exemples ne manquent pas au sein de notre échantillon. Ces orientations nous semblent aller dans le sens de ce que prévoit l'article 1^{er} de la loi sur l'ESS du 31 juillet 2014 qui pose comme première des trois conditions requises pour qu'une organisation soit rattachée à l'ESS l'existence d'« *un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices* ».

Le double projet qui caractérise les Scop signifie qu'elles sont traversées par plusieurs préoccupations en termes de pratiques et de valeurs. En effet, les Scop sont des entreprises commerciales soumises aux épreuves de marché et confrontées de ce fait aux jugements des clients, de leurs financeurs, etc. Par ailleurs, l'adhésion au statut Scop les oblige à suivre certaines règles strictes de gouvernance, de partage du bénéfice, de lucrativité limitée pour les détenteurs des parts sociales... Au-delà de ces règles, le choix de travailler dans une Scop amène leurs membres à se référer à un cadre de valeurs dont on verra qu'il est plus ou moins présent selon les cas. Ces logiques sont mises en œuvre concrètement au sein des Scop qui sont soumises, d'une part à des impératifs comptables comme n'importe quelle autre entreprise et d'autre part, à la vérification du respect des règles coopératives afin de recevoir l'agrément ministériel⁵⁹. Comme nous l'avons déjà évoqué, leur statut juridique laisse transparaître très nettement cette dualité puisque toute Scop est d'abord une société commerciale standard à laquelle se superpose le statut coopératif édicté par la loi du 10 septembre 1947 amendée par la loi du 19 juillet 1978.

La poursuite de ces deux projets peut prendre des configurations variables selon les Scop avec un poids prépondérant donné à l'un ou à l'autre qui résulte de processus mêlant des contingences externes – le degré de concurrence, par exemple – et des choix réalisés en interne – l'ouverture plus ou moins large au sociétariat, par exemple. Nos observations nous ont amenés à constater des contrastes frappants entre des entreprises qui sont pourtant toutes des Scop. Certaines ressemblent très fortement à des entreprises classiques avec seulement quelques salariés sociétaires, souvent les fondateurs, qui les dirigent et très peu de management participatif. D'autres Scop suivent un modèle autogestionnaire avec des décisions prises par consensus, l'absence de structure hiérarchique, des rémunérations égalitaires⁶⁰... Certaines sont dans des

⁵⁹ La révision coopérative est un audit réalisé par des professionnels, les « réviseurs coopératifs », afin de vérifier que l'observation de ces règles est toujours effective. Cette procédure a été étendue par la récente loi ESS.

⁶⁰ La partie I tente d'élaborer une typologie qui met de l'ordre dans cette diversité.

activités sans connotation particulière tandis que d'autres ont une activité dont la dimension militante semble primer. Nous avons constaté de tels contrastes, par exemple, dans le bâtiment entre des Scop qui utilisent des procédés standards et des Scop tournées vers l'éco-construction.

Les réflexions sur ce type d'organisations « duales » ont pris une place croissante dans la littérature, reflétant leur diffusion dans le tissu des entreprises. Cela s'explique par la nécessité pour des organisations non-lucratives de trouver des ressources complémentaires d'un côté, et par le souci « éthique » croissant des entreprises lucratives, ce dont témoignent les préoccupations en termes de responsabilité sociale des entreprises (RSE), d'un autre côté. On observe alors la combinaison d'une logique marchande avec une autre logique que l'on peut qualifier de « sociale ». Ce type d'organisations est confronté à des tensions, tant internes qu'externes qui peuvent mettre en cause leur existence, cela nous ramène au thème crucial du recrutement.

2. Le recrutement au cœur des tensions nées du double projet porté par les Scop

Une partie importante des travaux de recherche s'intéressant aux organisations à double projet concerne les tensions entre différentes logiques auxquelles elles sont soumises. Ces tensions existent à de multiples niveaux, tant en externe, par exemple vis-à-vis des relations avec leurs financeurs, qu'en interne, par exemple en ce qui concerne la culture organisationnelle. Une telle perspective est très fructueuse pour aborder les Scop et observer les réponses qu'elles essayent d'apporter aux tensions existant entre les deux projets qu'elles portent. Il n'est effectivement pas évident d'introduire des objectifs de bonne gestion au sein d'un collectif dont l'activité est légitimée par l'utilité sociale ou de conserver des principes de gouvernance démocratique en période de difficultés économiques. L'enjeu, pour les organisations duales, est de surmonter ces tensions faute de quoi c'est la viabilité même de l'organisation qui risque d'être remise en cause. La composition de la force de travail joue un rôle important en la matière, nous retrouvons là le thème du recrutement. Un écart trop important entre la composition du collectif de travail et l'équilibre recherché entre les projets de la Scop peut entraîner la paralysie dans la prise de décision. La nature duale de l'organisation est aussi susceptible d'être mise en cause par l'émergence d'une forme prédominante, souvent la forme « commerciale ». Il y a donc un risque de dérapage qui amène l'organisation à privilégier une des logiques, celle pour laquelle la dépendance des ressources est la plus forte, ce qui explique que l'aspect non-lucratif soit souvent négligé dans ce type d'organisations.

Cette question du maintien de la dualité de ces organisations nous ramène donc à la question du recrutement. On constate des difficultés pour maintenir le bon fonctionnement d'une coopérative au cours du temps. Ces difficultés renvoient à deux écueils : celui de perdre sa vitalité démocratique et ses spécificités coopératives d'une part, et celui de disparaître en ne résistant pas aux épreuves du marché d'autre part. Nous interprétons ces dérives en termes de polarisation sur un des projets de la Scop. Lorsqu'elle s'effectue sur le projet économique, la Scop risque de se banaliser quant à ses formes de management et de gouvernance en n'associant que très peu ses membres, soit qu'ils n'aient pas la possibilité de devenir sociétaires, soit que les procédures de participation soient purement formelles. La polarisation peut aussi s'effectuer en faveur du projet socio-politique et ce, au détriment du projet économique : la survie même de la Scop est en jeu car elle risque alors de ne pas réussir à répondre aux critères de gestion nécessaires à assurer un minimum de rentabilité.

Le recrutement intervient de façon centrale dans ces questions-là en agissant sur la composition des forces de travail et en la faisant évoluer. En effet, à cause de leurs apprentissages et de leur expérience, les recrutés sont des vecteurs des logiques à l'œuvre au sein de l'entreprise. Ils peuvent avoir, par exemple, des idées préconçues sur les attentes et les comportements dans les organisations. C'est en envisageant dans sa

globalité la gestion des entrées que nous aborderons les pratiques des Scop, en nous intéressant à ses différentes étapes, de la définition des besoins de recrutement jusqu'à l'intégration des nouvelles recrues en passant par les procédures de recherche et de sélection des candidats.

Certaines circonstances d'entrée de nouveaux membres peuvent encore plus déstabiliser les Scop dans leur gestion des tensions inhérentes au double projet. Quand il s'agit de remplacer des membres anciens, en particulier quand ils ont fait partie des fondateurs de la Scop ou pour les postes à fortes responsabilités, le profil de la recrue est tout à fait déterminant. Nous avons rencontré cette question de façon fréquente dans notre étude de terrain à propos du départ du dirigeant ou de salariés qui avaient joué un rôle de leader et constituaient la mémoire du projet fondateur. L'exemple de *Scop21* illustre l'importance de ces phases de transmission de la gérance d'une Scop : « *Et là s'engage le grand débat sur qui décide de quoi. Puisque le passé de Scop21, c'est 20 ans d'autogestion. Et en fin de compte on peut pas tracer un trait sur 20 ans d'autogestion comme ça* ».

La forte croissance des effectifs liée au développement de l'activité de la Scop est une autre circonstance dans laquelle le recrutement a des enjeux encore plus déterminants. L'équilibre dans la conduite du double projet de la Scop est à retrouver et le risque est celui de la survenue de conflits entre les nouveaux et les membres plus anciens de la Scop ayant connu un autre schéma de fonctionnement. De telles préoccupations aboutissent souvent, comme nous l'ont précisé nombre des dirigeants interrogés, à choisir une croissance lente et maîtrisée des effectifs : « *On met un frein volontaire à la croissance car on n'a pas la capacité de gérer cela* » au sein de *Scop9*. C'est parfois en renonçant à recruter que les Scop contournent les difficultés que cette opération comporte.

Le recrutement est, nous l'avons vu, étroitement lié aux tensions entre les projets de la Scop. Nous allons maintenant présenter nos observations sur les pratiques de recrutement adoptées par les Scop en montrant comment celles-ci tentent de s'adapter à leur dualité et de la préserver.

B/ Les pratiques de recrutement des Scop, reflets de leur dualité

Pour imaginer les problèmes posés par le recrutement dans une organisation qui poursuit simultanément deux projets, nous proposons l'exemple d'une Scop qui cherche à recruter un collaborateur sur un poste de cadre. Elle cherche à la fois une personne ayant des compétences et de l'expérience, pour satisfaire son projet économique, et une personne qui accepte de ne pas être aussi bien payée qu'elle pourrait l'être ailleurs et de partager son pouvoir de décision avec des collègues non-cadres, pour être en conformité avec le projet socio-politique. Si les décideurs essaient de combiner les deux aspirations, il existe un risque que le cadre recruté accepte mal les contraintes du projet socio-politique, qu'il soit insatisfait et éprouve le désir de quitter ses fonctions.

Nous allons voir quelles sont les pratiques des Scop désireuses de respecter leur projet socio-politique lors du recrutement, puis nous aborderons les contraintes imposées par le projet économique.

1. Des pratiques soucieuses du projet socio-politique caractéristique des Scop

Nos observations portent sur deux temps centraux du processus de recrutement : d'une part, la mise en relation de l'entreprise et des candidats et, d'autre part, le mode de sélection entre les candidats. Concernant les modes de mise en relation, deux constats marquants ressortent de notre étude. Elles font parfois appel à ce

qu'on peut appeler des réseaux solidaires et aux contacts personnalisés. Ces réseaux solidaires existent sous formes de site Internet (Rhône-Alpes Solidaire, Aradel) et aussi à travers la fédération que constitue l'URScop. Ces initiatives montrent une volonté de développer l'inter-coopération afin de créer une solidarité entre les Scop. Les réseaux solidaires ne sont cependant utilisés que dans 6 Scop⁶¹ selon les réponses des interviewés, parfois en combinaison avec d'autres moyens.

C'est surtout la cooptation qui joue un rôle central puisque 23 personnes interrogées lors des entretiens disent y avoir recours et 10 déclarent ne rechercher des candidats que de cette façon. Par cooptation, nous entendons la recherche et le choix d'un candidat au sein d'un réseau restreint de personnes connues directement ou indirectement par recommandations d'autres membres du réseau. Le choix est, en général, assumé par le dirigeant. Cette modalité concerne surtout les petites entreprises (moins de 10 salariés) avec quelques exceptions notables comme Scop29, une Scop industrielle de plus de 60 salariés. Le responsable de Scop23 : « *On essaye de repérer le bon profil parmi nos proches* » ; celui de Scop29 : « *Le recrutement se fait par réseaux, on fait part du besoin sur un poste aux salariés et le lendemain on a trois ou quatre CV* ». On retrouve, à travers ces pratiques de cooptation, le recours aux relations personnelles, ce qui n'est guère spécifique aux Scop. Ce qui l'est plus, en revanche, c'est l'existence de réseaux informels reposant sur des contacts directs entre dirigeants de Scop qui peuvent ainsi les mobiliser en cas de besoin de recrutement. Il existe enfin quelques Scop qui fonctionnent comme des associations de travailleurs indépendants (sans être des Coopératives d'Activité et d'Emploi pour autant). Elles correspondent à ce que nous appelons, dans notre typologie, des « Scop corporatives », les recrutements y sont réalisés par cooptation pure. C'est le cas de Scop17 qui réunit trois experts géologues : l'affaire a démarré autour de deux personnes qui se connaissaient de longue date, lorsque l'activité s'est développée elles ont contacté une autre personne qu'elles connaissaient pour lui proposer d'intégrer leur entreprise.

En ce qui concerne les modalités de sélection des candidats lors du recrutement, les entretiens font ressortir l'importance des « valeurs coopératives » dans les caractéristiques extra-professionnelles recherchées chez les candidats. Cette observation nous permet de rapprocher ce type de Scop des entreprises dont la convention de GRH est qualifiée de « délibérative »⁶². La convention délibérative désigne des pratiques de GRH « faiblement verticales », elle prévoit des débats entre salariés sur la part de l'autonomie individuelle et collective et sur des procédures de fonctionnement qu'ils auront eux-mêmes mises au point. L'expression « valeurs coopératives » regroupe ce qui a été désigné par les dirigeants en ces termes : « *les valeurs de l'autogestion* », « *l'état d'esprit Scop* » ou encore « *ouverture d'esprit* » et « *une certaine conception du métier* », « *une vision pas trop ouvrier/patron* ». Un élément valorisé par les dirigeants de Scop semble revenir dans ces citations, il s'agit de la capacité à prendre des initiatives indépendamment de la hiérarchie.

34 dirigeants interrogés ont abordé directement la question des profils recherchés et mentionnent l'importance des valeurs coopératives, mais 5 seulement disent explicitement ne pas recruter en fonction des compétences, considérant que celles-ci peuvent s'apprendre sur le terrain. Parmi ceux qui privilégient l'état d'esprit, nous relevons les témoignages suivants : « *La sensibilisation aux Scop est très importante au niveau de l'entretien de recrutement* » (Scop6), « *Il faut quelqu'un qui a les compétences et l'esprit de l'autogestion* » (Scop30) ou « *L'esprit Scop est essentiel, surtout pour le chef de projet* » (Scop9). La prise en compte des valeurs ne varie pas selon l'activité ou la taille de l'entreprise mais parfois selon le poste à pourvoir : plusieurs dirigeants soulignent son importance pour le recrutement de cadres dirigeants.

⁶¹Tous les interviewés n'ont pas répondu à toutes les questions puisque l'entretien était semi-directif ce qui a permis de voir quels points du recrutement étaient évoqués spontanément.

⁶²Pichault F. & Nizet J. (2013), *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs*, Editions du Seuil, Paris, 368 p.

Les formes de jugement par lesquelles est évaluée la sensibilité des candidats aux valeurs coopératives sont variables. Lors de l'étude du CV, certains recruteurs disent se référer au « *bas du CV* » (valorisant par exemple la pratique de sports collectifs). Lors de l'entretien, la connaissance du modèle Scop est valorisée (« *La stagiaire recrutée avait déposé des CV surtout auprès de Scop* ») et le recruteur passe parfois du temps à expliquer en détail le fonctionnement des Scop (« *On commence par parler des Scop pendant au moins une heure* »⁶³). Enfin, le style de vie est parfois pris en compte (« *Le profil type auparavant était celui du décroissant qui mange bio* »).

Nos observations de terrain ont mis au jour une dimension collective présente à différents moments du processus de recrutement dont on peut penser qu'elle témoigne de la gouvernance démocratique typique des Scop. Certains dirigeants décrivent le recrutement comme un moment emblématique d'application de la démocratie directe : « *les entretiens se font en présence de tous les membres de la Scop... en général les candidats sont assez étonnés !* » ou encore « *On tourne, à chaque fois deux personnes s'occupent des entretiens et on prend la décision finale tous ensemble en réunion hebdomadaire* ».

Les salariés ont aussi été interrogés sur cette dimension collective du recrutement, afin de permettre une triangulation des données. L'importance du collectif est confirmée : les salariés qui ont répondu à notre questionnaire se disent plutôt bien informés (80%) et plutôt bien impliqués (59%) dans la prise de décision concernant les mouvements de personnel. Et ce d'autant plus que le taux de sociétariat de la Scop est élevé.

A partir des déclarations des dirigeants, notre étude permet de distinguer trois situations principales : celles où le dirigeant prend les décisions pendant le processus de recrutement majoritairement seul (5 cas), celles où il délègue une ou plusieurs étapes (18 cas), celles où tous les salariés sont impliqués dans au moins une étape (17 cas). La catégorie intermédiaire (délégation d'une ou plusieurs étapes) cache aussi une grande diversité puisque les étapes déléguées vont de la rédaction de l'annonce à celle du guide d'entretien, en passant par l'entretien lui-même ou une simple consultation sur le choix final. Ainsi chez Scop27 : « *A la fin, quand il ne reste plus que deux ou trois candidats, c'est sur le mode du consensus avec tous les membres de la Scop* », alors que dans une autre Scop, le dirigeant délègue tous les entretiens jusqu'à ce qu'il ne reste que deux candidats qu'il rencontre.

L'exemple de Scop25 peut être développé pour illustrer une situation dans laquelle le projet socio-politique domine. Il s'agit d'une entreprise qui s'est créée en Scop afin d'assurer un emploi à des personnes licenciées dans le cadre d'un vaste plan social dans le textile. Elle réalise un chiffre d'affaires un peu supérieur à 1 M€ et emploie une trentaine de salariés. La gérante décrit la hiérarchie en utilisant la métaphore de la pizza (plate) par opposition à la forme classique en pyramide. Une assistante de direction est en charge des ressources humaines (RH) mais la gérante est très présente lorsqu'il faut prendre des décisions importantes en la matière. Le savoir-faire étant important, des tests pratiques sont proposés aux candidats lors des entretiens de recrutement. La gérante affirme recruter « *en tenant compte des compétences parce que c'est indispensable dans (leur) métier, mais aussi en fonction du mental et en ayant en tête le souci de la diversité, surtout pour le genre et l'origine sociale* ».

Pour faire le lien avec notre typologie des Scop, on peut dire que ce type de pratiques de recrutement correspond aux Scop « autogestionnaires » et « sociétariales » lorsqu'il y a prédominance des valeurs coopératives (démocratie interne et impact social) et « corporatives » dans le cas de la cooptation de pairs. Nos observations ont donc permis de faire ressortir l'existence de pratiques au sein des Scop dont on peut présumer qu'elles sont choisies avant tout pour repérer des candidats aptes à adhérer au projet socio-politique. Ces pratiques sont possibles parce que les candidats eux-mêmes peuvent être attirés par le projet socio-

⁶³On a retrouvé cette pratique dans 3 Scop de plus de 40 salariés et dans de nombreuses Scop plus petites. A chaque fois, la familiarisation au modèle Scop ne s'arrêtait pas à l'entretien d'embauche mais débouchait sur des mécanismes de socialisation des nouveaux salariés et de formation systématique (par exemple à travers la formation "Bienvenue Scop" proposée par l'URScop)

politique développé au sein des Scop. Mais, elles sont souvent supplantées par des pratiques beaucoup plus classiques comme nous allons le voir maintenant.

2. Des contraintes liées au projet économique et qui s'imposent aux Scop

Les pratiques variées que nous venons de mettre en évidence illustrent la dualité des préoccupations qui ont un impact sur les modalités de recrutement dans les Scop : le projet socio-politique oriente les recruteurs vers des canaux de type réseaux solidaires ou cooptation (que ce soit au sein d'un cercle d'affinités de valeurs pour les Scop autogestionnaires ou par affinités professionnelles pour les Scop corporatives), amène à partager les informations avec les salariés, à s'intéresser aux valeurs des candidats et à agir et décider de manière plutôt collective. Le projet économique introduit d'autres pratiques et nous observons que c'est le cas, soit sous la pression de certaines contraintes, soit par choix managériaux qui sont justifiés aussi par des impératifs d'efficacité vécus comme des contraintes.

Les dirigeants de Scop affirment avoir recours au marché du placement et à des critères de recrutement classiques (adéquation pressentie au poste et compétences acquises) en évoquant ainsi souvent l'existence de contraintes incontournables. Les 5 dirigeants qui disent ne recruter que sur les compétences techniques des candidats éprouvent le besoin de se justifier en faisant référence aux difficultés de recrutement (les Scop en question sont effectivement situées dans des régions à bassin d'emploi peu dynamique) : *« L'embauche se fait sur les compétences, pas sur l'adhésion aux valeurs coopératives, sinon il serait impossible de trouver des candidats »*.

Tous les dirigeants interrogés disent avoir recours à une première sélection sur CV suivie d'un entretien avec le candidat. La quasi-totalité a également recours à une période d'essai, plus ou moins longue et plus ou moins officielle. Ce qui varie en revanche selon les Scop, c'est la plus ou moins grande formalisation de la procédure : le spectre va de l'entretien formel avec critères précis (certains mentionnent des exercices de mise en situation) à des entretiens *« très informels »* et jusqu'au *« au feeling »*. Pour détecter les compétences techniques, certains dirigeants mettent en place des exercices techniques lors des entretiens (*Scop15, Scop25*) mais la pratique ne semble pas très répandue.

Un exemple de Scop dans laquelle le projet économique est dominant nous est fourni par *Scop8*, une entreprise devenue Scop après avoir connu des problèmes économiques et au sein de laquelle les mots *« innovation, marketing, intégration »* reviennent fréquemment dans les propos du gérant, faisant de cette entreprise un bon exemple de Scop « managériale » selon notre typologie. Elle réalise 6 M€ de CA et emploie 70 salariés, dont 90% sont sociétaires. Certains recrutements sont réalisés par des cabinets spécialisés, c'est le cas en particulier pour les commerciaux, les autres sont faits par le responsable RH. Le gérant reconnaît cependant : *« J'y mets quand même en général mon nez, à un moment ou à un autre. »* Il affirme avoir recours à des procédures assez classiques et souhaite en finir avec une époque où les recrutements étaient *« quasiment familiaux, ce qui était très enfermant, très pesant »*. Il justifie la priorité donnée au projet économique de la façon suivante : *« Quand vous êtes sur un marché mondial, avec des concurrents énormes qui sont des multinationales, vous êtes une entreprise et les contraintes sont les mêmes que si j'avais un autre statut. Après il y a comment, finalement, on choisit de les vivre et de les gérer »*.

La gestion des entrées est une opération fortement impliquée dans la nature duale des Scop, le choix des pratiques éclairant la dimension du projet privilégiée. En ce sens, l'adoption d'une procédure peu participative, le recours à des canaux standards et l'attention exclusive portée aux caractéristiques professionnelles sont autant de signes d'une priorité donnée au projet économique et aux forces institutionnelles du marché auxquelles est confrontée une Scop. A l'inverse, celles qui recourent à des

démarches plus collectives, qui passent par des canaux spécifiques et qui s'intéressent aux qualités extra-professionnelles du candidat, et en particulier à sa sensibilité à la dimension coopérative, accordent une importance plus grande au projet socio-politique. Mais, pour juger de leur pertinence, il faut aller plus avant dans l'analyse en intégrant le poids respectif de ces deux ensembles de pratiques et leurs modes de combinaison.

Nous voyons donc que les pratiques de recrutement contrastées, que l'on a essayé d'associer à un des projets de la Scop, sont le reflet de leur dualité. Nous allons maintenant passer ces pratiques au prisme de notre analyse pour tenter de dégager des pistes sur les « bonnes pratiques » pour les Scop.

C/ Recrutement et socialisation : essai de propositions sur les « bonnes pratiques » pour les Scop

Nous verrons en premier lieu que le recrutement axé sur un seul projet de la Scop est porteur de déséquilibres. Nous constaterons que la voie du compromis, si elle permet d'éviter les dérapages, n'est pas toujours envisageable. Le couplage sélectif sera alors appliqué à notre objet d'étude.

1. Les risques du « découplage » et de la polarisation sur une seule dimension du projet

La littérature fournit des pistes afin de juger des pratiques managériales en fonction des combinaisons de différentes logiques auxquelles elles sont soumises et des formes organisationnelles qu'elles adoptent. Une première approche consiste à marginaliser quelques-unes des obligations que les instances externes cherchent à imposer, on pourrait dire qu'il s'agit de s'affranchir autant que possible des contraintes de marché. Une deuxième approche est de compartimenter les logiques et de les rattacher séparément à des constituants internes différents, on peut par exemple traiter le projet socio-politique au niveau des sociétaires et le projet économique plutôt au niveau des salariés, voire de certains d'entre eux. Une troisième approche vise à brider de telles tensions, en particulier en essayant d'équilibrer les attentes parfois divergentes. Une dernière approche correspond au fait que quelques organisations sont capables de forger dans la durée des identités qui leur sont propres.

Les pratiques de recrutement des Scop, telles que nous les avons décrites dans la deuxième partie, peuvent être rapportées à ces 4 stratégies. Pour ce qui est des deux premières, elles peuvent être rassemblées par le terme de découplage. En matière de gestion des entrées, ce découplage consiste dans l'attention portée quasi-exclusivement à une des dimensions du projet des Scop, renvoyant la seconde à un pur formalisme. Moins fréquemment, ce découplage peut être associé à des sous-groupes au sein de l'entreprise. Les commerciaux sont, par exemple, souvent considérés comme ayant un état d'esprit assez peu compatibles avec les valeurs du monde des Scop.

Nous avons trouvé un faible nombre de cas parmi les Scop enquêtées où l'on puisse parler d'une absence totale du projet socio-politique dans les processus de recrutement. Le cas plus net est celui de *Scop32*, une entreprise de construction d'une vingtaine de salariés dans laquelle il est fait appel à des intérimaires avant embauche et sans qu'il soit fait mention du statut de Scop. Le dirigeant exprime le sentiment qu'« *ils ne calculent pas qu'ils sont dans une Scop* », disant par ailleurs qu'« *[il a] beaucoup de mal à recruter des gens compétents* ». Les problèmes que soulève le dirigeant se cumulent : « *beaucoup de passage de personnel* » et donc un fort turn-over, difficultés de renouveler les associés, mais aussi démotivation du personnel du fait du manque de sérieux des jeunes recrutés dans l'entreprise : « *ça met la zizanie, c'est motivant pour personne* ».

Un autre cas est celui de *Scop40* où les recrutements de jeunes ouvriers ont été réalisés par l'intermédiaire de Pôle Emploi et sur la base de la seule adéquation professionnelle et géographique avec le poste. La DRH explique que « *c'est déjà compliqué de trouver des personnes sur des postes spécifiques, alors le côté Scop... on le met de côté* ». Les exemples qu'elle nous expose ramènent aux problèmes évoqués ci-dessus, de manque de sérieux et de turn-over. Elle rajoute : « *On a eu quelques petits désagréments à la suite des recrutements* ». C'est confirmé par le PDG, rencontré également, qui parle de « *recrutements à l'emporte-pièces* », « *pas très judicieux* ». Il explique qu' « *[il n'a] pas le temps nécessaire* » et qu'il a délégué au responsable technique le recrutement des ouvriers de l'atelier. Mais, le recrutement d'un responsable d'atelier s'est opéré de façon bien différente, le dirigeant l'ayant personnellement choisi, pour sa personnalité et son expérience, après l'avoir rencontré chez un fournisseur. On voit que pour un niveau plus élevé de responsabilité, l'enjeu plus crucial de recrutement a imposé une autre pratique que celle utilisée pour les opérateurs.

Le découplage a été observé aussi dans un sens totalement opposé, avec une focalisation sur l'adhésion aux valeurs coopératives. Un exemple caricatural d'une telle démarche nous a été relaté, avec distanciation, par un membre de *Scop23* à propos de recrutements effectués parmi les participants à une manifestation. Cette orientation reposait sur une croyance dans la possibilité d'acquérir les compétences nécessaires pour toutes les personnes à partir du moment où on leur donnait leur chance et où elles étaient en phase avec la dimension politique autogestionnaire très forte. L'exigence d'adhésion y était très impérieuse puisque l'entrée dans le sociétariat, obligatoire, était immédiate. Si notre interlocuteur présente cette démarche avec un recul critique aujourd'hui, c'est du fait des déconvenues auxquelles elle a abouti, que ce soit par l'inadéquation aux fonctions à occuper ou par l'absence de réelle intégration, pourvoyeuse de conflits interpersonnels. Chez *Scop36*, le recrutement a parfois été effectué sur une base purement affinitaire, l'expression par un proche de son désir de rentrer dans l'entreprise ayant abouti à son recrutement. Le résultat a été que ce nouveau membre de la Scop a déstabilisé l'ensemble du collectif en faisant supporter les coûts de son inefficacité aux autres membres obligés de le suppléer.

On a vu les échecs auxquels peuvent aboutir ces pratiques de découplage, dans un sens comme dans l'autre, vis-à-vis de l'entrée de nouvelles personnes aptes à faire vivre le projet de la Scop. Plus globalement, ces pratiques ne permettent pas de maintenir la nature duale de la Scop. On observe qu'elles sont cohérentes avec le mode de gouvernance et de management, polarisé sur une dimension soit économique, soit sociopolitique et renforcent de ce fait cette polarisation. Autrement dit, la Scop autogestionnaire risque de devenir « politisée », tandis que la Scop managériale risque de devenir « patronale ». Lorsque le sociétariat est très restreint, que la direction est hiérarchique, il n'y a effectivement pas de raison pour que le recrutement se fasse différemment des entreprises classiques puisqu'il n'y a pas d'attentes sur l'adhésion au projet sociopolitique des nouveaux embauchés. C'est l'illustration du risque de dérapage évoqué plus haut, ce qui correspond aussi à celui de banalisation auquel les auteurs s'intéressant aux coopératives font référence depuis longtemps. Si la gestion des entrées est cohérente avec la nature de la Scop, on peut néanmoins considérer qu'elle tend à priver l'entreprise des avantages que peut fournir ce statut. On peut constater que le management influencé par le statut coopératif inspire des entreprises classiques qui cherchent ainsi à bénéficier de tels effets. L'enjeu est encore plus crucial dans les Scop autogestionnaires, qui recrutent dans le déni de la nécessaire attention aux capacités professionnelles, puisque c'est leur survie même qui est en cause. Le risque de disparition lié à cette forme de dérapage est lui aussi repéré depuis longtemps par la littérature, les pratiques de recrutement entretenant par leurs choix un « entre soi » qui peut accentuer ce risque.

Le recrutement effectué sans tenir compte de la nature duale des Scop montre clairement qu'il est insatisfaisant et est écarté la plupart du temps par les Scop rencontrées. Comment réussissent-elles à adapter alors leurs pratiques à cette dualité ?

2. Du « compromis », base des pratiques des Scop, au « couplage sélectif » comme perspective à explorer

Les observations des modalités de gestion des recrutements par les Scop font ressortir effectivement le plus souvent une volonté d'équilibrer des demandes distinctes. Cette voie consiste à essayer de former un compromis dans les exigences mises dans le processus de recrutement et liées à chacune des dimensions du projet de la Scop.

En matière de gestion des entrées, c'est ce qu'on observe lorsque la sélection des candidats s'opère sur un tri des CV qui mêle des éléments d'appréciation professionnelle à des jugements sur le savoir-être à partir du « *bas du CV* ». Il peut aussi être invoqué dans les cas de cooptation qui supposent que les réseaux relationnels ou les liens familiaux et de voisinage par lesquels les candidats sont recherchés apportent une certaine garantie quant à la capacité d'intégration dans la Scop.

Scop29 présente bien les caractéristiques de ce positionnement de compromis. C'est une Scop dans le domaine de la fabrication et de la pose d'installations électriques. Elle est installée dans une zone un peu reculée de la région Rhône-Alpes, sur un plateau montagneux. Elle emploie 62 salariés et réalise un CA de 7,5 M€. Nous parlons de compromis à son sujet car le P-DG souligne la contrainte géographique du bassin d'emploi auquel il a accès et insiste sur l'importance de l'état d'esprit des candidats, ce qui constitue deux paramètres parfois difficiles à prendre en compte simultanément lors d'un recrutement. Les compétences techniques sont indispensables dans le métier de *Scop29* et les candidats locaux ne les ont pas forcément lors du recrutement : « *Là ce qu'on cherche c'est des gens pour la production, donc on fait de la formation interne, c'est un métier bien spécifique* ». Pour maintenir le fort taux de sociétariat des salariés (plus de 95%) et l'état d'esprit coopératif (« *On ne cherche pas prioritairement à faire du chiffre et de la rentabilité* »), le recrutement se fait beaucoup par cooptation : « *Lors des embauches il y a des cooptations, ce qui écarte les brebis galeuses et permet ensuite un fonctionnement loyal en général* ». Le P-DG affirme que « *les habitants du plateau se connaissent tous et qu'ils ont intérêt à ce que celui qu'ils conseillent soit dans l'esprit* ». On constate avec cet exemple que les attentes économiques (compétences pour la production) et socio-politiques (état d'esprit) doivent être modérées si on veut les rapprocher. La Scop est confrontée à cette situation en raison de sa localisation et parce que ses responsables veulent préserver les valeurs coopératives.

Cette voie du compromis n'est cependant pas toujours possible du fait des contraintes de recrutement que les Scop connaissent très souvent. Ces difficultés peuvent provenir d'un manque de main d'œuvre lié à l'implantation dans des territoires peu peuplés ou à des offres peu attractives en termes de rémunération vis-à-vis de postes qualifiés de niveau équivalent dans des entreprises classiques. Elles peuvent provenir aussi de besoins ciblés de compétences techniques qui ne permettent pas de rajouter des critères en termes de « *sensibilité aux valeurs coopératives* ». Les Scop n'ont donc pas toujours la possibilité d'opérer des compromis dans leur recrutement entre les profils alignés sur le projet économique et ceux alignés sur le projet socio-politique.

Une dernière approche est celle qui repose sur l'édification d'une organisation duale capable de forger un modèle en soi, assez fort en termes d'identité propre pour dépasser les tensions entre logiques. C'est cette modalité, que nous associons au couplage sélectif, qui est caractérisée par une combinaison systématique d'éléments relevant de logiques concurrentes. C'est une approche qui est à explorer pour imaginer les bonnes pratiques en matière de recrutement pour les Scop, lorsque la voie du compromis semble peu praticable et pour bénéficier de l'engagement maximum de son personnel.

Ce couplage sélectif nous semble à l'œuvre, par exemple, chez *Scop10*, bureau d'études de taille importante. La pré-sélection sur CV se fait effectivement sur les critères du diplôme nécessaire pour être en adéquation avec les besoins de recrutement et en recourant à des canaux classiques. C'est de toute façon

nécessaire compte tenu d'un développement dynamique créant de forts besoins de recrutement sur des compétences assez rares sur le marché du travail. Toutefois, le premier entretien de recrutement assuré par le dirigeant est entièrement consacré à la présentation des particularités du statut coopératif et des dispositifs spécifiques qui ont été instaurés dans l'entreprise. Un exemple concernant les écarts de salaires est fourni par ce gérant : *« J'ai un tableau Excel avec toutes les formules, et je pars du salaire minimum Syntec, et je pondère par l'ancienneté dans Scop10, donc c'est 15 % au bout de 30 ans, de l'ancienneté dans la fonction, c'est-à-dire que deux personnes qui font le même métier mais une elle le fait parce qu'elle vient d'être promue, l'autre ça fait 10 ans qu'elle le fait, il y a également un coefficient. Donc là c'est un peu plus complexe, c'est 2 % par an les cinq premières années, ensuite c'est 15 % à partir de la 10^e... et puis un ajustement entre les deux »*.

L'embauche en CDI dès le départ au sein de Scop10 est aussi un signal fort de la volonté d'intégrer durablement la nouvelle recrue. Par ailleurs, les pratiques de cette Scop illustrent le fait que les organisations peuvent réussir en construisant une identité forte qui focalise l'attention de leurs membres sur les moyens convergents. Pour y parvenir, le gérant de Scop10 s'efforce d'être présent lors du recrutement : *« Je pense que c'est important quand même en termes de transmission des valeurs coopératives que au moment de l'embauche, au moment des entretiens annuels... le dirigeant de la société soit toujours là quoi. Si on y met un intermédiaire, en tant que dirigeant j'interviendrai que au moment des assemblées générales et ce serait quand même dommage »*. Cette identité forte ressort très nettement des observations du management de Scop10 tant par la présence de dispositifs de participation que par l'élaboration d'outils de gestion originaux, telles la « commission d'animation de la vie coopérative » : *« cette commission d'animation de la vie coopérative est présidée par un administrateur, qui doit être candidat hein, il dit "je veux bien m'en occuper", et elle regroupe tous les salariés qui veulent y participer. Il suffit que quelqu'un dise "moi je veux y être", et en général le CA entérine. La commission vie coopérative créé des groupes, plus ou moins pérennes dans le temps. Des groupes de travail : il y a eu... un groupe de travail sur la communication interne-externe, un groupe de travail sur... qui s'appelle "les clowns", comment on va traduire ça, les clowns c'est pour les instants festifs, l'organisation de moments festifs entre nous »*. De plus, son dirigeant nous a livré sa préférence pour le recrutement de jeunes diplômés n'ayant pas été marqués par une expérience antérieure de travail dans une entreprise classique, plus hiérarchisée.

Cette stratégie s'illustre par ailleurs dans les actions menées en aval du recrutement dont on peut rattacher les modalités à un des deux projets plus particulièrement. Par exemple, c'est la formation professionnelle qui est privilégiée quand le recrutement a suivi plutôt une logique consistant à repérer une « sensibilité aux valeurs coopératives » chez les candidats. Ainsi, chez Scop16, le recrutement de la responsable administrative s'est fait sur la base d'un « profil atypique », en l'occurrence une coiffeuse. C'est sa personnalité, que le dirigeant avait eu l'occasion de découvrir dans un cadre non professionnel, qui avait été considérée comme une source potentielle d'enrichissement pour la Scop. Une action de formation professionnelle de longue durée a été menée suite au recrutement, ce qui a permis à cette ex-coiffeuse d'acquérir les compétences nécessaires.

Le choix entre compromis et couplage sélectif peut dépendre du niveau du poste à pourvoir, tant en termes de technicité que de responsabilités. La technicité élevée des métiers, chez Scop10 par exemple, impose de se centrer initialement sur les compétences en termes de métiers. En revanche, un poste à plus haute responsabilité nécessite de recruter un individu profondément imprégné du projet socio-politique car les décisions qu'il sera amené à prendre sont essentielles dans la conduite de ce projet. C'est ce que l'on a observé chez Scop9 au moment de recruter un chef de projet, poste à hautes responsabilités. La phase initiale de recrutement a reposé sur la sélection de « profils particuliers », en s'intéressant d'abord à leurs activités extra-professionnelles. Mais, la phase suivante de recrutement est passée par une confrontation directe à l'activité pour laquelle le recrutement est effectué par une mise en situation grandeur nature de façon à tester

les capacités professionnelles des candidats. On voit là encore que ces phases sont à relier à chacun des projets, économique et socio-politique, que combine la Scop, illustrant bien cette stratégie de couplage sélectif mise en avant ici pour un poste au cœur de l'activité créatrice propre à cette Scop. Cette entreprise correspond, par de nombreux aspects, au modèle de Scop « sociétariale » que nous avons identifié dans notre typologie. Une alternative au recrutement pour ce type de postes, que l'on a souvent observée, consiste à favoriser la promotion interne et la formation continue de façon à les pourvoir en combinant la garantie d'une imprégnation de leur titulaire par les valeurs coopératives et d'un niveau de compétences adéquat.

La possibilité du couplage sélectif est conditionnée cependant à l'existence d'une identité propre à la Scop forte, et partagée par tous. Chez *Scop9*, de même que chez *Scop10*, la vie collective est très forte, avec des dispositifs de participation développés et un projet dans lequel l'activité intègre en elle-même la dimension socio-politique, à travers l'amélioration du cadre de vie. C'est un élément bien mis en avant dans la littérature, en particulier lorsque les logiques à l'œuvre sont intégrées au cœur de l'activité et non pas dissociées entre ce cœur et des activités périphériques. Le risque alors est que ce couplage sélectif ait comme résultat un éclatement du collectif de la Scop en sous-groupes porteurs chacun d'une des dimensions du projet. Une illustration nous en est donnée par le cas de *Scop37* dont les tentatives, par deux fois, de recruter un dirigeant général se sont heurtées au refus du groupe des ouvriers de l'atelier de reconnaître sa légitimité. Ces dirigeants extérieurs étaient pourtant entrés au sociétariat mais la formation coopérative suivie n'a pas permis leur intégration au sein d'une Scop à la forte culture ouvrière. Ce cas illustre l'existence d'une identité duale signifiant que des sous-groupes ont développé des identités plus rattachées à une des logiques à combiner, ce qui est source de conflits évidemment tels que l'on a pu en rencontrer chez *Scop37*. Cette entreprise constitue, en cela, un assez bon exemple de ce que nous identifions dans la catégorie des Scop corporatives, voire même d'indépendants.

Conclusion

Le recrutement de nouveaux salariés est une opération qui mobilise fortement les fondements mêmes des organisations. Pour les Scop, organisations duales marquées par la coexistence en leur sein d'un double projet économique et socio-politique, le recrutement est lourd d'enjeux pour l'équilibre entre ces deux projets. Au cœur des deux écueils qui les guettent – la disparition ou la banalisation –, le recrutement peut renforcer la combinaison des projets réalisée par les Scop, il peut aussi devenir le vecteur d'une polarisation sur un de ces projets.

On peut avancer que l'efficacité économique des Scop repose en grande partie sur leur management participatif et leur gouvernance démocratique, et en retour qu'elle est une condition facilitatrice d'un tel fonctionnement organisationnel. Compte tenu de ce constat, les pratiques de recrutement doivent garantir l'arrivée de salariés aptes à renforcer la synergie entre ces deux projets. En sacrifiant un de ceux-ci par des pratiques polarisées, la Scop s'expose à perdre sur les deux plans. Par ailleurs, le compromis ne peut pas toujours être mis en œuvre du fait des conditions de recrutement qui correspondent à un contexte souvent pénalisant pour l'un des projets constitutifs de la Scop ou lorsque le recrutement concerne un poste à haute technicité ou responsabilité.

C'est donc en procédant au couplage sélectif, c'est-à-dire en introduisant des pratiques conformes à celui des projets qui est repéré à l'origine comme étant en retrait lors du recrutement, que les Scop peuvent concilier dynamiquement des projets semblant parfois difficilement compatibles. Nous soulignons l'importance d'avoir développé une identité forte autour de la configuration duale spécifique qui caractérise les organisations de l'ESS, et donc les Scop en particulier, afin d'amener la recrue à intégrer les attentes collectives. C'est donc d'abord en se singularisant et en assumant leur singularité vis-à-vis des parties prenantes externes, dont font partie les candidats au recrutement, que les Scop réussiront comme « *entreprises* » tout en demeurant « *pas comme les autres* ».

Chapitre 4. Les Scop face aux tensions entre flexibilité et sécurité de l'emploi : une réponse en termes de « sécuflexibilité »

Introduction

Les Scop sont souvent présentées dans le débat public comme un moyen sûr et équitable de sauver des emplois : en un chiffre, l'emploi a augmenté de 7,2% dans les Scop entre 2008 et 2012 alors qu'il a reflué de 1,5% dans l'économie française sur la même période. Cela est dû en premier lieu à la solidité de ces entreprises : leur taux de survie à 5 ans est estimé à 66,1% par la CGScop, contre 50% pour les entreprises classiques. Leur résilience à la crise a été mise en avant et le rapport CICOP⁶⁴ montre que les coopératives ont mieux résisté au niveau international, notamment en termes d'emploi. Les quelques cas très médiatisés de reprise d'entreprise en difficulté par leur salariés ont également contribué à cette image⁶⁵. Moins faciles à appréhender statistiquement, les décisions en termes d'ajustement des effectifs dans les Scop existantes sont pourtant susceptibles de jouer un rôle tout aussi important. C'est ce que nous avons voulu approfondir ici en analysant les décisions prises dans les Scop pour s'adapter à la conjoncture économique.

Le néologisme « sécuflexibilité » nous a paru pertinent pour souligner la priorité accordée à la sécurité de l'emploi. Il répond au terme « flexicurité » rentré dans le langage courant depuis les années 2000⁶⁶ et utilisé notamment pour décrire le modèle danois, considéré comme une réponse aux besoins contradictoires de flexibilité des entreprises et de sécurité des salariés. Il est considéré aujourd'hui de façon assez consensuelle qu'il faut envisager la flexicurité plutôt en termes de sécurisation des parcours professionnels (SPP) que de protection de l'emploi au sein d'une entreprise. En témoignent la multiplication des contrats de travail temporaires et la valorisation de l'employabilité des salariés censés pouvoir s'adapter aux besoins de l'économie. Or les pratiques observées dans les Scop semblent à contre-courant de ce retrait de l'entreprise de la problématique de sécurité de l'emploi.

Il nous est apparu alors qu'il y avait un grand intérêt à tenter de comprendre comment les Scop pouvaient réussir à combiner cette stabilité de leurs effectifs avec des formes de flexibilité adaptées. Ce sera l'objet de la première partie de ce chapitre qui présentera les éléments de constat empirique. Le néologisme expressif, la « sécuflexibilité », est proposé pour montrer le renversement de logique avec la flexicurité. Nous verrons dans une seconde partie que cette « sécuflexibilité » témoigne d'un régime salarial particulier à l'œuvre au sein des Scop qui prend des modalités variables selon les Scop, et qui peut être inclus dans un mouvement général de mutations du salariat observable dans l'ensemble des entreprises. La question de la justice des arrangements mis en place au sein des Scop sera alors abordée dans une perspective critique qui nous amènera à mettre en exergue le facteur déterminant de la participation des salariés.

⁶⁴ CICOPA (2012), [« La résistance des coopératives à la crise »](#)

⁶⁵ La loi de juillet 2014 sur l'ESS crée d'ailleurs un nouveau statut d'entreprise coopérative qui permet plus facilement, en l'absence de moyens financiers pour apporter les fonds propres, la reprise d'une entreprise par ses salariés.

⁶⁶ Notamment dans la stratégie européenne de l'emploi :

CAS (2008), « "Flexicurité" européenne : où en est la France ? », *Note de veille*, n°102, juin.

Commission européenne (2007), *Vers des principes communs de flexicurité : des emplois plus nombreux et de meilleure qualité en combinant flexibilité et sécurité*, Bruxelles.

A/ La « sécuflexibilité » comme mode de conciliation de la flexibilité et de la sécurité de l'emploi caractéristique des Scop

Nous dresserons dans cette première partie un constat sur les modes de gestion de la main d'œuvre au sein des Scop face à la problématique de la flexicurité, en montrant tout d'abord qu'une priorité certaine est accordée à la stabilité des salariés. Nous avancerons alors que la flexibilité est, de ce fait, essentiellement envisagée par les Scop dans le cadre contraint par cet objectif prioritaire de stabilité.

1. La volonté de fidélisation des salariés, source d'une sécurité élevée de l'emploi dans les Scop

Les constats que nous avons réalisés sur le terrain montrent que, dans la plupart des Scop, le facteur travail n'est pas considéré comme la variable d'ajustement prioritaire. Nous retrouvons ces constats généraux au niveau de notre étude de terrain. La rareté des licenciements économiques, seuls quatre dirigeants les mentionnant (*Scop8*, *Scop6*, *Scop39* et *Scop40*), reflète la bonne résistance à la crise des Scop de notre échantillon. La plupart ont vu d'ailleurs leurs effectifs se maintenir, voire même augmenter sur les dernières années et près d'un tiers d'entre elles sont très jeunes, étant nées depuis 2008. L'effet secteur semble important puisque les Scop qui ont souffert de la crise ont une activité industrielle tandis que les nouvelles Scop ont été créées dans les services.

Outre ce dynamisme apparent de la création d'emplois dans les Scop, on y observe aussi une stabilité forte de l'emploi, ce que révèlent d'abord les contrats de travail. Selon les déclarations des dirigeants, le taux moyen de salariés en CDI par Scop est de 92,5 %, ce que confirment aussi les questionnaires salariés, 96,5% des salariés interrogés étant en CDI. A titre de comparaison, d'après les chiffres de la DARES pour l'ensemble des entreprises françaises, 84,1% des salariés sont en CDI. Les contrats courts sont très rares, les CDD servant essentiellement de période d'essai avant une embauche définitive. L'intérim est encore plus rare, une seule Scop y recourant fortement du fait d'une forte saisonnalité de son activité et elle réfléchit actuellement aux moyens de le réduire. Les chiffres bruts nous indiquent donc bien une stabilité élevée des emplois dans les Scop. Cette stabilité est d'ailleurs revendiquée par les dirigeants eux-mêmes puisque les trois quarts d'entre eux déclarent préférer les CDI comme forme d'engagement, avec deux types de justifications. Le premier vise un objectif de fidélisation des salariés, ce dont témoignent les propos suivants :

Scop10: « Je pense que ça venait du fait que si la personne acceptait un CDD, il devait se plaire dans le système d'un emploi plutôt précaire, [...] ne pas chercher vraiment un emploi stable. Ce qui peut exister, je peux respecter, il y a pas de problème. Sauf que chez nous c'est pas possible. En fait quand on rentre à Scop10 en tant que salariés, on est tenu à être associé au bout de trois ans. Au plus tard au bout de trois ans. Donc forcément, il faut s'impliquer dès le départ quoi ».

Scop9 : « on essaye d'intégrer des nouvelles personnes pour prendre le relais ». « Notre optique c'est quand même de transmettre donc c'est vrai que si on voyait qu'ils ne s'intégraient pas [comme sociétaires], ça pourrait poser problème mais je pense que ça se fera, enfin je vois pas pourquoi ça se ferait pas quoi ».

Scop2 : « Tous les contrats sont en CDI : c'est un investissement sur des gens ».

Dans certaines Scop, la politique de RH est même explicitement tournée vers cet objectif d'engagement durable des salariés : ainsi, chez *Scop3*, on embauche alternativement « un jeune et un vieux » car les jeunes avaient tendance à partir en raison de la localisation de l'entreprise. De même, la gérante de *Scop9* regrette que le poste de factotum n'ait pas de titulaire fixe, ce qu'elle attribue au manque d'attractivité du poste. On

observe la même préoccupation en amont, au niveau de la politique de recrutement, établie de façon à prémunir la Scop de toute nécessité ultérieure d'ajustement des effectifs. Ainsi, de nombreux dirigeants insistent sur l'importance d'une hausse durable et confirmée d'activité avant d'embaucher de nouveaux salariés en CDI.

Scop25 : « Les quatre derniers embauchés sont en CDD parce que je voulais m'assurer que c'était pas une embellie passagère ».

Le second type de justifications des dirigeants de Scop interrogés est d'ordre éthique : l'embauche en CDI correspond alors à un ensemble de valeurs qui convergent vers la considération de chaque individu et de ses projets personnels. Ce devoir d'apporter des garanties d'emploi et de revenu aux membres de la Scop rompt avec la conception du travail comme facteur de production ajustable.

Scop8 : « On n'a que des CDI. C'est d'ailleurs quelque chose qui nous a coûté cher hein. Nous n'avons aucune flexibilité. Nous ne sous-traitons quasiment rien, la sous-traitance doit représenter moins de 2% du chiffre d'affaires. Et nous n'avons que des CDI, à l'exception de contrats de professionnalisation, pour des jeunes. » « Oui bah c'est vrai que ça toujours été euh... ouais c'est culturel, ouais c'est culturel, on a du mal à imaginer de la flexibilité. Alors je vous dis, c'est bien... à certains points de vue, c'est aussi quelquefois une fragilité qui peut être compliquée. Parce que... moi j'avais des confrères qui avaient euh 25 à 30% de leur effectif en CDD et intérim, ils ont pas eu de problème. »

Scop6 : « Ensuite [la stagiaire] a aussi été recrutée en CDI, à temps complet, c'était un engagement lié à nos valeurs ».

Certains dirigeants disent clairement éviter les licenciements comme chez Scop46 qui a profité des départs à la retraite pour faire décroître les effectifs.

*Scop46 : « Dès 2007 où ça commençait à décliner, on a tout fait d'abord pour maintenir l'emploi ».
« Chaque fois qu'il y a un départ, on essaye de ne pas le remplacer ».*

Ce sont aussi ces mêmes valeurs et les devoirs qui en découlent que l'on observe dans les pratiques de licenciement. Nous avons recueilli aussi de nombreux témoignages concordants sur le souci d'assurer de bonnes conditions de départ des salariés quitte, par exemple, à ne pas imputer au salarié les vraies raisons de son éviction dans le cas d'une faute grave. Tout ceci amène à penser que le licenciement survient lorsqu'il n'y a plus d'autres possibilités et qu'il est effectué dans les meilleures conditions possibles pour le salarié. Cela n'empêche pas l'existence de conflits, parfois portés devant les Prud'hommes, mais en cas de difficultés économiques, on a pu observer une forte réticence à la flexibilité des effectifs.

Cette volonté de stabiliser les membres de la Scop nous est donc apparue de façon flagrante, tant dans les constats de terrain que dans les discours recueillis. Elle met en relief la spécificité de ce type d'entreprises qu'est leur cohésion collective⁶⁷. Celle-ci est d'abord logiquement liée à la « double qualité » de ses membres, les salariés étant aussi les sociétaires. Pour effectivement prendre une participation au capital social, il est nécessaire que les salariés restent assez longtemps dans l'entreprise et aient la perspective d'y rester. Cela peut provenir également de la difficulté dans ces entreprises de se séparer de salariés quand ils sont sociétaires du fait, soit de la perspective de rembourser l'apport en capital, soit de leur participation à la prise de décision. On présume que cet effet du sociétariat doit être fort dans les Scop enquêtées car 79%⁶⁸ des salariés y ont la double qualité. Dans un tiers des Scop, le sociétariat est même obligatoire au bout d'un certain temps, en particulier pour accéder à des responsabilités.

⁶⁷ Notre premier rapport d'études (2013) donne un ensemble d'illustrations de cette dimension fortement cohésive que l'on a observée.

⁶⁸ Ce taux dans notre échantillon est plus élevé que le taux moyen en Rhône-Alpes de 60%. L'explication la plus évidente est l'existence d'un biais de sélection qui provient du fait que ce ne sont pas n'importe quelles Scop qui ont participé à notre étude.

Scop6 : à propos de la nouvelle salariée « si elle devient associée et seulement à cette condition, on lui confiera aussi la gestion ».

Cette pérennisation du personnel provient aussi du souci de favoriser l'adhésion au projet collectif que portent les membres de la Scop, ce qui ne se résume pas à l'engagement sociétaire. C'est naturel pour les fondateurs ou les pionniers de l'entreprise qui l'accompagnent dans son développement. C'est plus problématique pour des nouveaux membres chez qui le temps aide au processus de socialisation coopérative. Les valeurs revendiquées par les dirigeants des Scop entretiennent également un état d'esprit particulier, communautaire, qui doit se retrouver au sein de l'ensemble des membres. L'analyse que nous avons effectuée du recrutement (voir chapitre précédent) montrait quelle part était faite à la recherche de profils de candidats compatibles avec ce sentiment communautaire, exigence forte bien qu'intégrée dans un processus contraint. Le projet de la Scop et sa réussite reposent fortement sur une forte cohésion collective antinomique avec une rotation importante du personnel.

Ainsi, un certain nombre de constats convergent pour affirmer que la stabilité de l'emploi est une priorité pour les Scop. Les formes d'adaptation aux variations de leur activité prennent nécessairement des formes adaptées dont nous allons maintenant rendre compte.

2. Les capacités d'adaptation des Scop à la recherche d'une flexibilité sous contrainte

La flexibilité, dont les diverses modalités sont présentées ici en reprenant la typologie classique de Brunhes (1989)⁶⁹, renvoie aux possibilités d'adaptation d'une entreprise, d'abord à court terme aux fluctuations de l'activité, mais aussi à moyen terme aux transformations structurelles de son activité.

La priorité à la stabilité de l'emploi constatée au sein des Scop élimine quasiment la « flexibilité quantitative externe ». Il y a bien chez *Scop9* des peintres indépendants embauchés pour chaque projet pour lequel les effectifs de la Scop ne sont pas suffisants. Ou encore le recours fréquent à des vacataires pour les stages de formation chez *Scop16* ou l'emploi de pigistes chez *Scop38*. Mais, ce sont des contrats courts circonscrits à certaines activités bien spécifiques – l'édition, le bâtiment, la formation – ou à forte saisonnalité. Parmi les rares cas observés d'intérim ou d'emplois saisonniers, certains sont eux-mêmes atypiques. Ainsi, *Scop32* utilise l'intérim mais avec l'idée de repérer de possibles futures recrues et *Scop36*, un restaurant, reprend les mêmes saisonniers d'une année à l'autre. Une logique d'emploi durable ressort là encore.

Cette flexibilité externe peut aussi être « qualitative », ce qui consiste à faire appel à des sous-traitants ou à externaliser certaines fonctions tertiaires. Il est difficile de conclure sur ce point à partir de notre enquête de terrain hormis le fait qu'il y a peu de Scop concernées a priori, car l'activité industrielle est faiblement présente et car elles ont de faibles effectifs. On peut néanmoins mentionner le cas de *Scop29* qui a noué des partenariats avec des entreprises tunisiennes, suivant une logique qui n'est pas purement économique.

Scop29 : « on a cherché des sous-traitants et on est allé dans des... enfin des partenaires, je veux pas dire sous-traitants... » « aujourd'hui la flexibilité tunisienne nous permet de vraiment répondre à des affaires, peut-être qu'on prendrait pas ou alors avec un peu plus de recul »

Un autre mécanisme original que nous avons rencontré consiste en une mise en commun de salariés entre deux coopératives proches. En dehors de ces cas, la flexibilité au sein des Scop prend logiquement des formes essentiellement internes. Le volume d'heures de travail est ainsi la variable d'ajustement utilisée de façon prioritaire dans les Scop, à la hausse comme à la baisse.

Scop23 : « Il n'y a pas de flexibilité autre que d'allonger le temps de travail »,

⁶⁹ *La flexibilité du travail : Réflexions sur les modèles européens*, Droit social, n° 3, pp. 251-255

Scop10 : « Certains restent le vendredi après-midi pour finir des tâches. Chacun est libre de faire comme il veut, l'important est de réussir à livrer le produit fini dans les délais. »,

Scop29 : « aujourd'hui à l'atelier ils font 8h, la semaine prochaine peut-être qu'ils en feront 7, la semaine d'après peut-être qu'on va travailler un samedi matin. [...] Et le fait qu'on soit en coopérative fait qu'on n'a pas peur de dire [aux clients] : si vous accélérez tout d'un coup les coulages⁷⁰, ben on est là on est capables de bosser le samedi, on est capable de faire des heures ».

Les modalités de mise en œuvre de cette flexibilité du temps de travail que nous avons observées sont très variables. Assez rarement, il existe un accord d'entreprise qui organise cette modulation en termes d'annualisation. Elle provient plus souvent d'heures supplémentaires régies par un compte épargne-temps qui permet de choisir entre les heures récupérées et les heures rémunérées, avec parfois une clé de partage obligatoire. Dans l'un comme dans l'autre cas, il n'y a pas de spécificités particulières aux Scop. Mais, bien souvent cette spécificité apparaît, par exemple lorsque l'allongement du temps de travail repose sur du volontariat qui découle du refus d'utiliser du personnel temporaire pour lequel flexibilité serait synonyme de précarité. On observe même dans un grand nombre de Scop à faibles effectifs, une disponibilité des salariés qui peut être assimilée à du quasi-bénévolat.

Scop9 : Question : « en cas de surcharge, vous faites appel à de l'intérim ? » Réponse : « Non, non on fait appel à... à nos bras quand il y a de la surcharge. On remonte les manches et puis après... On est tous cadres donc on a un forfait jour, donc on a euh un certain nombre de jours de travail à faire dans l'année et après on a des RTT. Donc comme on a une activité quand même qui est assez saisonnière, puisqu'on travaille beaucoup le printemps, l'été et un peu l'automne. Et l'hiver on essaye de prendre des jours de congé »

Scop3 : « Il y a des gens qui se sont dits 'moi j'estime que là et ben je fais du bénévolat en tant qu'associé, au sein de l'entreprise. C'est... L'entreprise m'a beaucoup donné, quand ça allait, maintenant j'ai envie de donner aussi pour passer le cap quoi.' » Donc on a ce type de dialogue, c'est bien. »

L'autre forme interne de flexibilité dont on trouve trace dans la plupart des Scop est celle qui concerne le résultat financier et ses déterminants. La conséquence directe de la rétention des salariés en cas de baisse d'activité, pratique qui semble plus répandue dans les Scop que dans le reste de l'économie, est la dégradation du compte de résultat.

Scop46 : Question : « Comment avez-vous géré la diminution d'activité sans baisser l'emploi ? »

Réponse : « Ça se sent sur le résultat tout simplement ». « L'objectif de la polyvalence et de la flexibilité est la politique sociale de maintien de l'emploi ».

La volonté de développer la flexibilité fonctionnelle dans cette Scop vise clairement à amoindrir les conséquences financières des à-coups conjoncturels accentués par le maintien des effectifs. D'autres éléments peuvent servir d'amortisseur comme chez Scop3 où une réduction des actions de formation a été décidée pour se concentrer sur la production. Une autre possibilité rencontrée est la recherche d'activité pour justifier le maintien des effectifs ce qui fait du volume d'activité la variable d'ajustement.

Scop29 : « Il y a beaucoup de jeunes ces derniers temps qui sont rentrés. On s'aperçoit qu'ils sont hyper motivés, donc on se dit presque : tiens on va aller chercher du boulot pour les garder parce que je pense que demain c'est peut-être eux qui prendront des responsabilités... ».

On voit que la gestion de la main d'œuvre rentre dans un projet d'ensemble et les contraintes sur cette gestion sont prioritaires sur le reste ce qui rejoint l'attitude de certaines Scop de contrôler leur développement et d'embaucher seulement quand le besoin de personnel est avéré sur la durée. Ce n'est évidemment pas

⁷⁰ Il s'agit d'une activité de BTP et donc de coulages de béton.

possible pour toutes les Scop et cette quête du chiffre d'affaires est plus adaptée pour celles dont le marché est en croissance et qui n'ont pas encore fait de la prospection commerciale systématique, souvent des petites Scop de services techniques.

Les rémunérations sont, au bout du compte, affectées par ces variations du résultat car elles en dépendent mécaniquement : le statut de Scop exige effectivement qu'une part minimale de l'excédent aille à la participation. Dans les Scop enquêtées, cette part que tous les salariés, sociétaires ou non, perçoivent est en moyenne de 40% du bénéfice dégagé, ce qui représente fréquemment l'équivalent d'un treizième mois, voire plus les bonnes années. De plus, on retrouve parmi les deux tiers de ces Scop un accord d'intéressement et certaines ont encore des primes qui varient en fonction des résultats (par exemple *Scop9*, *Scop15*, *Scop24*). Enfin, la baisse des résultats aboutit aussi à une diminution des dividendes, voire même à l'arrêt de leur versement, ce qui concerne cette fois-ci les seuls sociétaires et en proportion de leurs parts. On le voit, c'est l'ensemble des éléments variables de la rémunération qui sont touchés par la dégradation des résultats financiers, éléments variables dont le poids dans les rémunérations pratiquées par les Scop est sensiblement plus important que dans les entreprises classiques. Ils viennent souvent compenser des salaires moins élevés qu'ailleurs, surtout pour les postes à responsabilité. Les salaires plus faibles s'expliquent par une volonté d'égalité salariale (l'échelle des salaires pour les Scop de notre échantillon est en moyenne seulement de 2) et par d'autres compensations (plus de temps libre ou les valeurs spécifiques de l'entreprise). Cette caractéristique donne aux Scop une marge de manœuvre en termes de flexibilité.

Cette marge de manœuvre est parfois extrême dans les années qui suivent la création de la Scop, certains décidant de ne pas toucher de salaire ou de toucher des salaires extrêmement faibles pendant un temps.

Scop6 : « les premiers salaires ont été versés en août 2008 ou début 2009, alors que la création date de 2007 ».

Scop14 : « Au début on perdait de l'argent mais selon la logique du point mort, il valait mieux faire rentrer du chiffre d'affaires ».

Scop31 : « A la création, on a décidé de se verser seulement 500 euros par mois ».

Ces formes de flexibilité dans les Scop – plus interne qu'externe et portant essentiellement sur les horaires et les résultats financiers et donc les rémunérations –, sont liées à la priorité accordée à la stabilité de l'emploi. Mais, sont-elles toujours favorables à ceux qui la mettent en œuvre ? C'est à un questionnement normatif que nous allons maintenant soumettre cette logique de « sécuflexibilité » comme nous avons choisi de la nommer.

B/ La « sécuflexibilité » comme révélateur des enjeux de justice de l'introduction de la flexibilité dans le régime du salariat

Nous verrons tout d'abord que les formes de flexibilité observée dans les Scop correspondent à un régime salarial s'écartant du salariat standard, que l'on peut inclure, avec ses spécificités, dans un ensemble de « formes hybrides ». Des questions de justice émergent des arrangements instaurés par la « sécuflexibilité » que nous relierons, dans un second temps, au degré de « participation » des salariés.

1. Les clés de la justice des compromis entre flexibilité et sécurité

Historiquement, le statut de salarié associe la subordination dans le travail à la sécurité de l'emploi et du revenu, en s'opposant ainsi au statut de travailleur indépendant qui associe autonomie et absence de sécurité. Depuis une trentaine d'années cependant, les transformations du salariat contribuent à brouiller les frontières, ce dont rend bien compte Supiot parmi d'autres : « le statut du travailleur, qui reposait sur deux pieds – la dépendance et la sécurité – en exige alors trois : la liberté, la sécurité et la responsabilité »⁷¹. L'emboîtement de ces trois dimensions nécessite des arbitrages qui peuvent être source de tensions. Nous abordons ici ces tensions en termes de justice, au sens très pragmatique du terme, en s'appuyant sur les justifications et les critères de légitimité utilisés par les agents eux-mêmes⁷².

En ce qui concerne la sécurité de l'emploi, nous avons vu qu'elle est une priorité au sein des Scop sans être réservée à une catégorie de salariés. C'est une grande différence avec la dualisation fréquente de l'emploi entre précaires et stables dans les entreprises « classiques » provenant de la mise en œuvre différentielle de la flexibilité quantitative externe (CAS, 2009)⁷³. Il faut tout de même souligner une possible segmentation des emplois entre sociétaires et non sociétaires. C'est un déterminant de la justice de la sécuflexibilité sur lequel nous revenons dans la partie suivante.

Cette garantie de sécurité de l'emploi pourrait être un élément handicapant pour les Scop si elle ne s'accompagnait pas de l'exercice de la « responsabilité ». Celle-ci repose sur les épaules du dirigeant dans le cas de certaines décisions stratégiques.

Scop40 : A propos des licenciements « Il ne faut pas perdre de vue la performance économique. On peut pas alourdir le bateau, il faut pas avoir d'état d'âme »

Ces décisions de licenciement sont bien l'apanage du dirigeant, touchant aux limites de procédures démocratiques par les conséquences qu'elles entraînent. Selon la gouvernance de l'entreprise concernée, ces décisions peuvent déboucher sur des « critiques » sévères de certains associés.

Scop39 : « Il n'y a pas de délibération dans la décision des licenciements. On peut avoir une discussion sur ce qu'on fait pour poursuivre mais pas sur le choix des personnes ».

⁷¹ Supiot A. (2002), « Entre marché et régulation : les nouvelles régulations sociales assurantielles, une sécurité tout au long de la vie ? » p.5, texte introductif au 2^{ème} symposium France/OIT "L'avenir du travail, de l'emploi et de la dynamique sociale : dynamique du changement et protection des travailleurs", Lyon, 17-18 janvier.

⁷² Suivant en cela la stratégie de Dubet (2005), « Propositions pour une syntaxe des sentiments de justice dans l'expérience du travail », *Revue Française de Sociologie*, n°3, vol. 46, p. 495-528.

⁷³ CAS (2009), « L'ajustement de l'emploi dans la crise : la flexibilité sans la mobilité ? », *La note de veille*, n°156, novembre.

Si les licenciements sont assumés par certains dirigeants de Scop au nom de l'intérêt collectif, la plupart s'assurent qu'ils aient lieu dans les meilleures conditions possibles pour le salarié⁷⁴.

Cette « responsabilité » échoit aussi à l'ensemble des membres de la Scop tenus, comme on l'a vu, de s'adapter aux conditions économiques. En ce qui concerne les effets sur la baisse des rémunérations, la justice d'une telle modalité d'adaptation est fortement interpellée. On a constaté que la part variable des rémunérations intervenait au sein d'une répartition des salaires de base orientée par une volonté d'égalité : l'échelle des salaires pour les Scop de notre échantillon est en moyenne seulement de 2⁷⁵. En particulier, les salaires sont moins élevés que dans les entreprises classiques pour les postes à responsabilité, tandis qu'on trouve des salaires du bas de l'échelle plus élevés qu'ailleurs. La part variable importante dans les rémunérations donne donc aux Scop une marge de manœuvre tandis qu'elle garantit qu'en cas de réduction de cette part, les salariés du bas de l'échelle soient moins touchés. Cette politique n'est toutefois pas sans effet sur la satisfaction des salariés puisque « seulement » 62% des répondants se disent très satisfaits ou plutôt satisfaits de leur rémunération⁷⁶.

Les adaptations par le temps de travail sollicitent aussi beaucoup le sens de la responsabilité des membres de la Scop, en réclamant un engagement de leur part qui va au-delà de ce qui est demandé dans les entreprises classiques, voire au-delà de ce que le droit du travail autorise, dans le cas du bénévolat.

Scop9 : « On cherche des gens qui soient à l'aise avec le travail collectif... On paye pas d'heures supplémentaires par exemple ».

Scop13 : « On garde toujours la possibilité de se dire "allez, on est dans la merde, on dérégularise tout". Tous nos beaux engagements des respects d'horaire, on met en pause ».

Ces sacrifices se font toutefois dans un cadre qui assure qu'ils soient justes par les arrangements dont bénéficient les salariés.

Scop41 : « La flexibilité, c'est s'arranger avec les gens [...] Il faut être prêt à travailler tard, aller faire une installation, être disponible. Mais, en cas de pépin, de maladie, on prend en compte la dimension humaine ».

Ces « responsabilités » peuvent venir malgré tout en contradiction avec la « liberté », le troisième principe autour duquel l'équilibre des nouvelles configurations du salariat s'établit. C'est le cas pour le temps de travail, ce qui conduit à mettre en place des garde-fous au sein des Scop. Ainsi, de nombreux dirigeants mentionnent l'importance du respect de l'équilibre avec la vie privée. Chez Scop3, il n'y a pas du tout d'heures supplémentaires, par exemple.

Scop24 « On est aux 35h, pas plus et on se paye toutes les heures... même les quarts d'heure supplémentaires ».

Scop13 : « On fait tous des tonnes d'heures sup mais là on est en train de mettre en place des récupérations obligatoires »

Ces propos des dirigeants sont confirmés par la grande satisfaction déclarée des salariés concernant les horaires de travail (93% des salariés interrogés se disent satisfaits ou très satisfaits de leurs horaires de travail, c'est le plus haut taux de satisfaction avec la satisfaction concernant l'ambiance au travail).

⁷⁴ Gand et Segrestin (déjà cité, note 35) ont effectué le même constat notant que « l'intérêt de l'entreprise n'est jamais subordonné à une obligation morale du type "interdiction de licenciement". Le licenciement fait partie de la vie d'une entreprise. En revanche, les personnes concernées et les mesures d'accompagnement sont prises à cœur » (p. 18).

⁷⁵ Ce chiffre est une moyenne non pondérée, calculée à partir des déclarations des dirigeants.

⁷⁶ Ce chiffre peut paraître relativement élevé mais la rémunération est de loin la variable dont les salariés se disent le moins satisfaits.

Ces constats de tension concernant la justice de la sécuflexibilité et de quelques modes de résolution observés lors de notre étude peuvent donner lieu à une caractérisation des cas de déséquilibre dans le triptyque « sécurité-responsabilité-liberté ».

- Cas n°1 : liberté et sécurité sans responsabilité

Le premier cas de déséquilibre apparaît dans un cadre où existe une grande autonomie des salariés dans leur travail ainsi qu'une sécurité de l'emploi et des rémunérations garanties. La conséquence de l'absence de « responsabilité » réside alors parfois dans la faible implication des membres de la Scop dans les adaptations nécessaires. A titre illustratif, on peut observer des comportements que l'on pourrait qualifier de relativement irresponsables chez *Scop32* : l'absence de mobilisation face à la crise traversée par la Scop remet en cause son résultat financier et sa survie même. On peut l'attribuer à une direction « faible » peinant à imposer des mesures et que ne compense pas une cohésion collective élevée. A l'inverse, ce peut être une solidarité très présente dans certaines Scop qui les amène à trop retarder la réduction des effectifs.

- Cas n°2 : liberté et responsabilité sans sécurité

Dans ce cas, l'autonomie individuelle du travailleur est combinée à une responsabilisation très grande qui reporte sur chacun les efforts d'adaptation, ce qui signifie une absence de garantie quant au niveau de revenu, des horaires de travail extensibles et très variables et une polyvalence extrême. *Scop11* ou *Scop33* en sont représentatives avec des horaires fluctuant et un salaire lié aux rentrées financières, des activités très indépendantes pour chacun des membres. De façon plus générale, on retrouve une telle configuration dans les Scop à petits effectifs qui s'apparentent à des associations de travailleurs indépendants.

- Cas n°3 : sécurité et responsabilité sans liberté

Cette fois-ci, les adaptations aux changements de l'environnement économique sont assurées par une flexibilité des horaires et des rémunérations qui responsabilisent les salariés, tout en maintenant une sécurité par la garantie d'emploi. Le déséquilibre de ce régime salarial est lié à la mise en œuvre coercitive de cette sécuflexibilité qui entraîne une limitation de la liberté individuelle vis-à-vis du fonctionnement collectif. Les salariés se voient imposer une flexibilité de leur temps de travail qui ne tient pas compte des désirs individuels, en particulier de la compatibilité avec la vie familiale. Cette situation peut correspondre à une concentration du pouvoir qui passe par une rétention d'information et une absence de formation sur la gouvernance coopérative, comme cela nous a été rapporté à propos du passé d'une Scop dans laquelle seuls 5 salariés, les plus élevés dans la hiérarchie étaient sociétaires sur la centaine qu'elle comptait.

Ces exemples de tensions et de leur résolution plus ou moins réussie font ressortir l'importance de la participation des salariés, ce que nous allons maintenant aborder.

2. La participation des salariés, facteur déterminant de la justice de la « sécuflexibilité »

La présentation des tensions créées par les changements du régime salarial en lien avec l'introduction de la flexibilité vaut effectivement pour toutes les modalités de cette flexibilité, y compris celles que nous avons observées au sein des Scop. Nous voulons montrer ici que la résolution de ces tensions passe par l'implication des salariés dans l'entreprise mettant en œuvre la flexibilité, ce qui tend à valider les pratiques des Scop. Les travaux du Conseil d'Analyse Stratégique (2011, 2010)⁷⁷ sur la « participation des salariés » distinguent trois dimensions que nous reprenons pour mener notre démonstration.

La première dimension est celle de « l'association aux résultats » (CAS, 2010, p. 2) qui constitue pour nous une « condition de possibilité » de la « sécuflexibilité ». Les capacités d'adaptation observées dans les Scop reposent grandement, on l'a vu, sur la possibilité de faire varier les déterminants du résultat – en s'attachant à augmenter le chiffre d'affaires, en réduisant les dépenses non productives, etc. –, et de reporter sa dégradation sur les rémunérations qui en sont tirées. Ainsi, l'existence d'un dispositif de participation aux résultats pour les salariés – possible par accord dans les entreprises classiques mais obligatoire dans les Scop avec une part plancher de 25 % du résultat –, est essentielle en permettant une adaptation des dépenses de personnel à une baisse d'activité, ce qui contribue à autoriser le maintien de l'emploi⁷⁸. On sait que les dispositifs d'épargne salariale se sont beaucoup développés en alimentant, de façon générale dans les entreprises françaises, une évolution vers des rémunérations réversibles (Enquête Réponse, 2008), facteur d'accroissement de la flexibilité. Mais, selon les modalités, les effets sur le partage du risque ne sont pas identiques. Ainsi, au cours de notre étude, nous avons observé, outre la participation obligatoire, la présence très fréquente d'accords d'intéressement et par contre, très peu de versement de primes individuelles. Ainsi, le risque sur les rémunérations pour les salariés, s'il est élevé dans les Scop, reste partagé sur une base avant tout collective. C'est le cas aussi lorsque l'adaptation passe par des réductions des salaires de base et pas seulement de ses compléments, accompagnées ou non par une réduction du temps de travail, ou encore lorsque du travail supplémentaire est effectué sans rémunération supplémentaire. Cette variabilité du coût du travail repose sur un principe de solidarité et est donc assumée collectivement dans les Scop.

Rajoutons une autre différence des Scop vis-à-vis des entreprises classiques provenant de la coïncidence entre actionnaires et salariés, ce qui correspond à une implication des membres de la Scop, du moins les sociétaires, dans la détermination de la politique de distribution des dividendes. Contrairement à une pure société de capital, les détenteurs des parts sociales ne peuvent pas être préoccupés par le seul fait de dégager un résultat comptable qui leur reviendra. D'abord, en tant que salariés, les sociétaires des Scop sont aussi préoccupés par d'autres décisions managériales portant sur les rémunérations, l'emploi, etc. Ensuite, les obligations statutaires limitent la part du résultat pouvant être distribuée sous forme de dividendes, ce qui réduit les enjeux de la préservation d'un résultat comptable positif. Enfin, la politique de mise en réserves des résultats bénéficiaires, avec là encore une part minimale statutairement, permet aux Scop d'amortir les mauvaises années grâce à des fonds propres importants et un faible endettement. Ainsi, tous ces éléments concernant l'implication des salariés dans la détermination du résultat et de sa distribution constitutive du statut de Scop rendent possible la pratique de rétention d'emploi qui est une des caractéristiques de la « sécuflexibilité ».

⁷⁷ CAS (2011), « Participation des salariés et performance sociale : de nouveaux enjeux pour les entreprises françaises dans un contexte de sortie de crise », *La Note d'analyse Travail-Emploi*, n°210, janvier.

CAS (2010), « Accroître la performance économique de l'entreprise en améliorant sa gouvernance et la participation des salariés », *Note de veille*, n°177, juin.

⁷⁸ Ce n'est pas vrai dans tous les cas puisqu'on a vu des licenciements collectifs, par exemple chez Scop8. Dans cette Scop qui a perdu, en quelques mois au printemps 2008, 70 % de son chiffre d'affaires, l'adaptation par la participation aux résultats n'était pas suffisante pour amortir le choc.

La deuxième dimension de la participation des salariés est « l'association aux décisions stratégiques » (CAS, *ibid.*), ce qui constitue pour nous une « condition de légitimité ». Cette condition s'applique à tous les choix faits lors de l'introduction de la flexibilité au sein d'une entreprise. Si la priorité est donnée au maintien de l'emploi comme nous l'avons observé, les adaptations nécessaires ne sont pas neutres par leurs effets sur les rémunérations, l'organisation du travail ou même l'avenir de l'entreprise. On voit bien alors en quoi la participation des salariés aux décisions mettant en œuvre ces choix garantit le fait qu'elles sont conformes aux préférences collectives. Autrement dit, les conséquences de la priorité au maintien de l'emploi sur les rémunérations, les aménagements de l'organisation du travail, etc. sont susceptibles d'être le reflet des préférences qu'expriment les membres de la Scop à travers leur vote lors de l'Assemblée Générale et que mettent en œuvre leurs représentants élus au Conseil d'Administration.

De plus, à travers ces procédures démocratiques, les décisions relevant de la « sécuflexibilité » sont dotées d'une forte légitimité, ce qui pourrait expliquer en grande partie la capacité d'adaptation importante des Scop. On a relevé plus haut leur degré élevé de résilience et leur gouvernance démocratique n'y est pas étrangère par la capacité à faire accepter des décisions difficiles mais considérées comme légitimes. La démocratie au sein des Scop passe ainsi par le souci des dirigeants d'informer correctement les salariés sur la santé de l'entreprise et les enjeux concernant son avenir. Cette transparence des informations contribue à la responsabilisation des membres de la Scop en leur faisant prendre conscience des nécessités d'adaptation face aux changements structurels ou à une mauvaise passe conjoncturelle. Ainsi, chez *Scop46*, le nouveau PDG met en œuvre depuis quelques années une politique de diffusion de l'information par une lettre interne et des réunions. Outre d'être lié au choix d'une gouvernance plus participative, c'est aussi pour faire prendre conscience des difficultés du marché et des nécessités du changement pour s'y adapter que ce dirigeant a adopté cette politique.

Scop46 : « J'ai fait une étude quand je suis arrivé (...) ce qui en ressortait, c'est qu'on était un peu le village gaulois. C'est que les gens ont l'impression... ils voient bien ce qui se passe à la télé, mais Scop46, c'est pas pareil, on craint rien... »

Par ailleurs, cette dimension « constructive » de la gouvernance démocratique peut donner lieu à l'émergence de solutions innovantes pour répondre aux nécessités d'adaptation à travers les moments de délibération et d'échange qui précèdent les prises de décision. Ainsi les salariés de *Scop7* ont décidé de se payer 35 heures toutes les semaines en n'en travaillant au départ que 24. Suite à une délibération collective, ils ont augmenté ce temps en 2012 pour répondre à une baisse du résultat, flexibilisant ainsi leur temps de travail plutôt que leur rémunération. Ainsi, on peut aussi considérer que la gouvernance démocratique des Scop favorise la flexibilité en responsabilisant les salariés et par le fait que les modalités sont choisies de façon participative par ceux qui vont la subir.

La troisième dimension de la participation des salariés qu'est « l'association à la gestion quotidienne » (CAS, *ibid.*) correspond pour nous à une « condition de dépassabilité⁷⁹ » de la « sécuflexibilité ». Il faut effectivement envisager que, même si tous participent démocratiquement aux processus de décision en matière de flexibilité, la règle de la majorité soumet chacun à la contrainte de ces choix effectués collectivement. Certains salariés peuvent refuser d'avoir à subir la baisse de la rémunération nécessaire au maintien de tous les emplois alors bien même qu'il s'agit d'un choix collectif. Les divergences des préférences peuvent provenir des différences d'âge, de situation personnelle, etc. La « liberté réelle », au sens de Sen⁸⁰, repose alors sur la possibilité de quitter la Scop sans coûts excessifs, ce qui introduit la question de

⁷⁹ Au sens que cette priorité de maintien de l'emploi doit pouvoir être « dépassée ».

⁸⁰ Sen A. (2003), *Un nouveau modèle économique*, Odile Jacob, Paris

l'employabilité. Le lien avec la participation des salariés à la « gestion quotidienne » se noue dans le fait qu'elle contribue clairement à développer l'employabilité des salariés. En favorisant l'implication des salariés dans l'organisation du travail au quotidien, les Scop promeuvent une liberté pour leurs membres qui refuseraient les exigences de la « sécuflexibilité » et souhaiteraient quitter l'entreprise. A ce niveau, il y a sans doute des progrès à effectuer pour que les compétences « coopératives », celles acquises par le biais du management participatif, soient mieux transférables et puissent équiper les salariés dans leur transfert d'entreprise.

Au terme de cette partie, il nous semble avoir montré que la question de la conciliation de la flexibilité et de la sécurité doit être abordée d'abord, en termes internes à l'entreprise et non pas en reportant le devoir de sécurité sur des dispositifs externes, et ensuite en termes de choix dans les formes de management et de gouvernance. Autrement dit, la dimension politique de l'entreprise est engagée dans les formes de flexibilité et la façon de l'accompagner. A ce titre, on a vu que la participation des salariés ouvre une perspective permettant de concilier deux exigences considérées souvent contradictoires. En cela, les Scop montrent la voie, même si l'on doit se garder évidemment d'en faire des modèles parfaits. La diversité des Scop est un enseignement phare de nos observations de terrain et les Scop mettent en œuvre une gouvernance démocratique de façon très variable.

De même, il faut se garder de tout manichéisme concernant les entreprises classiques dont certaines favorisent la participation des salariés, aux différents niveaux envisagés ci-dessus. Le cadre réglementaire incite d'ailleurs à l'association des salariés aux décisions qui concernent l'introduction de la flexibilité. Cette nécessité d'accords majoritaires met en exergue l'avantage de la résolution démocratique des tensions entraînées par la flexibilité, au point de vue de la prise en compte des préférences collectives. C'est aussi un gage de leur efficacité par la légitimité qu'une telle prise en compte permet.

Conclusion

La « sécuflexibilité », comme nous avons choisi d'appeler les formes de flexibilité observées au sein des Scop, désigne une combinaison de priorité accordée au maintien de l'emploi et d'adaptation par deux modalités principales : d'une part, les variations du résultat et des rémunérations qui en sont tirées et d'autre part, des arrangements multiformes dans l'organisation du travail, surtout au niveau du temps de travail. Les liens entre le statut particulier des Scop et leur choix fréquent de rétention de l'emploi résident dans un mélange de nécessité, celle de garder des salariés qui sont aussi les porteurs de parts sociales, d'un choix éthique revendiqué par les dirigeants et d'une volonté commune, celle de poursuivre solidairement un projet collectif. Alors que la mise en place de la flexibilité dans les entreprises introduit une composante individuelle à la relation de travail, les formes empruntées par les Scop maintiennent une dimension collective forte, que ce soit au niveau des effets sur les rémunérations, de la modulation du temps de travail, de l'entraide, etc., qui concernent tous les membres de la Scop. Bien évidemment, la « sécuflexibilité » n'est pas une panacée face à une grave crise et des facteurs de contingence, tels que la taille de l'entreprise ou le type d'activité, interfèrent sur son efficacité.

Au-delà de l'intérêt d'être mieux renseignés sur les pratiques des Scop, l'analyse menée sur ce type d'entreprise a vocation à éclairer de façon plus large les enjeux de l'introduction de la flexibilité dans les entreprises au niveau de l'utilisation du travail salarié. Comme les Scop l'illustrent bien, c'est une mutation du régime du salariat qui en résulte, aboutissant à brouiller les frontières avec le travail indépendant. Ces « formes intermédiaires » de mobilisation du travail ouvrent à des débats sur la justice de la combinaison de « liberté, sécurité et responsabilité », selon la présentation de Supiot (2002), à laquelle elles correspondent. De ce point de vue, la « sécuflexibilité » si elle maintient une dimension collective forte dans ce nouveau régime du salariat dont elle découle, est néanmoins soumise à des tensions sur sa justice.

La participation des salariés, aux résultats d'abord, ensuite à la gouvernance et enfin à l'organisation du travail, constitue un gage de justice en rendant possible la sécurité de l'emploi, en légitimant les modalités d'adaptation décidées et enfin en favorisant la liberté réelle des salariés qui acquièrent de l'employabilité. Sans considérer les Scop comme des modèles idéaux, elles indiquent une direction vers laquelle il serait bon de tendre pour concilier en toute justice et en toute efficacité, sécurité et flexibilité. La démocratisation de l'entreprise pourrait ainsi être le vecteur d'une mutation non régressive du régime salarial et le gage d'une capacité d'adaptation plus grande.

Chapitre 5. Les Scop Start-up : une rencontre impossible. Et pourtant, cela existe.

Introduction

A travers une analyse des solutions et comportements empiriques, ce chapitre propose d'analyser les modes de financement des Scop start-up. La problématique du chapitre est la suivante : face aux incertitudes technologiques et de marché liées aux start-up, il s'avère souvent difficile pour ces entreprises de trouver les leviers de financement requis (capital risque, business angels⁸¹...). Cette difficulté de financement est-elle intensifiée dans le cadre d'activités entrepreneuriales placées sous régime de Scop ? La réponse que l'on entrevoit aisément comme positive nous conduira à étudier quelles solutions peuvent être déployées pour financer ces activités à fort contenu innovant et placées en avenir incertain. Cette problématique de financement qui s'avère souvent complexe pour les entreprises innovantes en régime SA ou SARL se trouve intensifiée de par la nature du statut juridique de la Scop. En effet, un capital-risqueur motive généralement sa décision d'investissement par un calcul de retour sur investissement à haut rendement. Le statut Scop, de par la nature démocratique en matière de statut et de règles de partage des bénéficiaires, n'est-il pas alors un frein complémentaire dans la prise de risques ? Face notamment au partage des droits de votes, une aversion accrue des investisseurs vis-à-vis de la prise de risque en matière de financement est à craindre. Ainsi, les questions posées dans cette contribution sont triples :

- En matière d'accès au financement, est-ce un handicap pour une entreprise innovante de placer son développement sous régime de Scop ?
- Quelles sont les solutions existantes pour favoriser, en matière de financement, une prise de risques sous régime de Scop ?
- Empiriquement, quels sont les retours d'expérience de la part d'entrepreneurs innovants ayant opté pour ce régime coopératif ?

A/ Identification et spécificités juridiques des SCOP start-up

1. Rappel synthétique du contexte juridique des Scop

Avant de focaliser sur les modes dit en start-up, rappelons que les Scop⁸² se doivent de respecter les principes inscrits dans la loi de la gestion démocratique (le principe « une personne = une voix ») et de partage des bénéficiaires nets en trois parts (participation pour l'ensemble des travailleurs à hauteur de 25%

⁸¹ Un « business angel » est un agent économique qui non seulement accompagne la structure sur le plan financier mais lui apporte également expertise et savoir-faire pour assurer son bon développement. On le qualifie généralement d'associé entrepreneur.

⁸² Dans ce chapitre, nous utilisons le terme de « Scop » pour désigner toutes les coopératives de production donc également les Scic et les CAE (coopérative d'activité et d'emploi) reconnues officiellement dans la loi de 2014 (qui peuvent être des Scop ou des Scic).

minimum, réserves impartageables à hauteur de 16% minimum et dividendes à hauteur de 33% maximum). La conformité des pratiques des Scop avec leur statut est garantie par la révision coopérative, forme spécifique d'audit ayant lieu tous les ans pour les Scop sans commissaire aux comptes, tous les cinq ans pour les autres. Au regard de ces principes, il apparaît que de nombreux freins existent pour inciter au développement de Scop en mode start-up. D'une part, la gestion démocratique peut se révéler dissuasive dans la gestion des décisions visant la répartition des profits en cas de réussite du business plan initialement défini par les dirigeants. D'autre part, le principe de partage des bénéfices nets, et notamment l'existence de réserves impartageables, éclaire explicitement une volonté de travailler dans le cadre d'un bien collectif. Nous sommes ici éloignés d'une prise de risque par un capital-risqueur à des fins d'importants retours sur investissement en cas de succès de la start-up. Un écart semble se dessiner entre la culture entrepreneuriale en mode Start-up, cette dernière reposant sur d'importantes prises de risque motivées par une forte prime de risque en cas de réussite, et la tri-répartition des bénéfices inscrite dans les statuts des Scop. Rappelons en effet que la part entreprise, ou part "réserve", sert à renforcer les fonds propres de la Scop. D'après la loi, elle doit être de 16 % minimum

	SA	SA SCOP	SARL	SARL SCOP
Associés (minimum)	7	7 salariés/ associés	2	2 associés/ salariés
Capital minimum	37 000 €	19 000 €	1 €	30 €
Capital	fixe	variable	fixe	Variable
Participation des salariés	obligatoire à partir de 50 salariés	oui 25 à 50% du résultat exonéré d'IS et IRPP	obligatoire à partir de 50 salariés	oui 25 à 50% du résultat exonéré d'IS et IRPP
Pouvoir des associés	proportionnel au capital détenu	1 associé = 1 voix	proportionnel au capital détenu	1 associé = 1 voix
Statut PDG ou gérant	salarié pas d'allocation chômage	salarié allocation chômage	salarié pas d'allocation chômage	Salarié allocation chômage
Réserves	5% du résultat + assujetti à l'IS	15% en réserves légales + jusqu'à 35% en fonds de développement (si réinvesti) exonéré d'IS jusqu'à 50% du résultat	5% du résultat + assujetti à l'IS	15% en réserves légales + jusqu'à 35% en fonds de développement (si réinvesti) exonéré d'IS jusqu'à 50% du résultat
Impôt sur les sociétés	Oui, au taux commun	Oui, taux commun ; possibilité de défiscalisation jusqu'à 100%	Oui, au taux commun	Oui, taux commun ; possibilité de défiscalisation jusqu'à 100%

Le choix du statut juridique (source : URSCOP Iles de France)

(en pratique autour de 40 %). Par ailleurs, la part associés, ou part « capital » (dividende), peut être attribuée aux associés sous forme d'intérêts aux parts sociales, mais elle ne peut être supérieure à 33% des bénéfices. Enfin, la part salariée, ou part "travail", est distribuée aux salariés, qu'ils soient associés ou non, et ne peut pas être inférieure à 25% des bénéfices. Elle atteint en moyenne 40%. Cette part peut tenir lieu de réserve spéciale de participation dans le cadre d'un accord de participation avec blocage pendant 5 ans.

D'un point de vue terminologique, nous passons ainsi d'une culture du profit à une culture de l'excédent net de gestion (ENG). Derrière cette notion d'ENG, se trouve rappelé le primat des valeurs de partage démocratique et collectif et non pas la recherche d'un retour sur investissement individualisé pour un capital-risqueur. La variabilité du capital implique entre autres qu'une partie des profits escomptés soit placée dans des réserves impartageables. Ces réserves appartiennent au collectif de la Scop. Ce stock est dit variable car il n'a pas de plafond : une Scop peut placer des fonds en réserve sans qu'il y ait un montant maximal à ne pas dépasser. C'est là une première limite pour un capital-risqueur. Mais le verrou majeur trouve sa source dans le fait que, même si le sociétaire pourra toujours récupérer la somme initialement investie, la valorisation du capital reste à son montant nominal. Elle est ainsi désincitative comparativement aux autres régimes juridiques classiques (SARL, SA...)

2. Des structures placées au cœur de tensions organisationnelles et financières

Il découle de cette spécificité des Scop des forces et faiblesses et il paraît nécessaire de garder un regard critique sur ces tensions potentielles. Le statut ne présente en effet pas que des avantages et le constat d'une difficulté de la croissance de la taille de ces structures représente un défi majeur posé plus largement au domaine de l'ESS. En termes de statistiques nationales, la démographie des Scop est composée surtout de TPE et de PME. La plus grande Scop compte un peu plus de 1 000 salariés. Cependant, il faut noter que les Scop sont en moyenne plus grande que les entreprises classiques : plus de 30% des Scop françaises comptent 10 salariés et plus contre 10% seulement des entreprises classiques, 0,8% des Scop ont plus de 250 salariés contre 0,2% des entreprises classiques⁸³. Mais on peut faire l'hypothèse que cela est dû surtout à l'ancienneté des Scop, plus élevée en moyenne que celle des entreprises classiques. En effet, les Scop ont tendance à être plus résilientes que les entreprises classiques : toujours selon la CGScop, le taux de pérennité à 5 ans des Scop est de 64% contre 50% pour les entreprises classiques. Cette hypothèse est confirmée par l'augmentation récente de la proportion de petites Scop depuis 2010, qui coïncide avec la création de nombreuses nouvelles Scop. On peut également noter qu'il n'existe pas de Scop sans salariés puisque 2 est le nombre minimum légal pour constituer une Scop, tandis qu'une proportion importante des entreprises classiques sont constituées d'une seule personne. Les Scop seraient donc plus grandes en moyenne en raison de cette obligation légale et de leur plus grande ancienneté, mais elles croitraient moins rapidement que les entreprises classiques⁸⁴.

Outre les chiffres, la croissance des Scop au-delà d'une certaine taille critique est un sujet qui est revenu dans les déclarations des dirigeants, notamment en termes de financements. De multiples voies sont toutefois ouvertes, à l'image de certaines qui étendent leur périmètre d'activités par croissance externe. Nous pourrions encore souligner la voie du regroupement plus ou moins formalisé au sein de réseaux de Scop de multiples acteurs de l'ESS (le domaine des entrepreneurs du BTP avec plus de 20 Scop regroupées représente sur ce point une illustration exemplaire). Sur le plan législatif, ces différentes approches trouvent dorénavant un écho favorable pour les relations entre organisations au travers de la loi de 2014 (les nouvelles dispositions

⁸³ Données tirées du site de la CGScop (<http://www.les-scop.coop/sites/fr/les-chiffres-cles/>) et de l'INSEE (http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?ref_id=NATTEF09203)

⁸⁴ Une étude plus approfondie de cette question est en cours à partir des Déclarations Annuelles de Données Sociales (DADS).

concernant la constitution des groupes coopératifs⁸⁵). Les Scop devraient pouvoir ainsi contribuer de manière plus significative au maillage du tissu socio-économique (en particulier dans le secteur industriel), et combler une des faiblesses majeures française au niveau du manque de « grande PME » et ETI. Une des difficultés qu'ont les coopératives est de ne pas négliger leur performance économique et, dans le même temps, de ne pas délaissier leurs objectifs politiques. Notamment, ce statut n'est pas nécessairement bien adapté à tous les domaines d'activité. La situation type révélatrice de ce problème est celle d'un besoin de fortes levées de financement en avenir incertain. C'est le cas des Scop en mode start-up et c'est cette dernière question qu'il convient ici d'analyser.

Nous qualifions dans ce chapitre la Scop Start-up comme une entreprise placée sous régime de Scop à haut potentiel de croissance mais positionnée sur des marchés risqués. Trois risques peuvent être distingués : les risques techniques, financiers et commerciaux, ces derniers étant particulièrement élevés du fait que les produits ne sont souvent encore présents mais s'inscrivent davantage dans un cadre expérimental, de démonstrateur ou au mieux de développement préindustriel. De par l'importance des incertitudes quant à la pérennité de ces petites structures, le risque d'échec est élevé et conduit à des aversions de la part des agents financiers. Il en résulte logiquement l'exigence d'une prime de risque plus élevée comparativement au financement d'entreprises traditionnelles.

Un double jeu de dilemmes d'incitations apparaît ainsi explicite :

- D'un point de vue endogène, comment concilier les valeurs propres aux Scop et la valorisation des actifs en mode Start-up (retour sur investissement) pour un entrepreneur de type Schumpetérien⁸⁶ ? Le système incitatif est-il bien positionné pour dynamiser une démarche d'entrepreneur devant investir en environnement à forts risques ?
- D'un point de vue exogène, quelle attractivité pour les capital-risqueurs extérieurs (business angels et capital-risqueurs lors des premiers et seconds tours de table notamment ?). Rappelons en effet qu'en pratique, 40% des bénéfices sont en moyenne rétrocédés aux salariés dans les Scop.

B/ Du statut réglementaire aux enseignements empiriques

1. De multiples sources de financement possibles

Face à la double question d'incitations endogène et exogène, le constat de problèmes financiers et d'incitations des parties prenantes pour le développement des Scop Start-up apparaissent explicitement lors de différents entretiens menés avec des dirigeants de la région Rhône-Alpes. Toutefois, il y a convergence entre ces entrepreneurs pour mentionner que les partenaires de l'ESS (de type ESFIN-IDES) se sont révélés importants bien que non suffisants pour accompagner leurs projets lors des phases de Recherche et Développement (RD) et de pré-industrialisation. Pour faire face à cette problématique de financement, le développement réussi de la Scop Start-up nécessite la détention dans son portefeuille d'un produit phare capable de générer de l'autofinancement. Cela fait partie des forces statutaire de la part réserve de l'ENG. Par ailleurs, les montages financiers étudiés reposent sur une multiplicité de sources de financement et non pas uniquement sur l'adossement aux seuls outils des partenaires de l'ESS (UrScop et ses réseaux). Il n'empêche

⁸⁵ Voir Participer, n°654, avril-mai 2015, « Groupes coopératifs : se rassembler pour grandir ».

⁸⁶ Selon J. Schumpeter, la dynamique économique trouve son origine dans l'innovation et sa figure centrale est l'entrepreneur qui recherche dans le progrès technique et l'innovation les sources de son avantage concurrentiel.

que pour les TPE notamment, taille qui représente la norme des Start-up, les problèmes se posent dès qu'elles recherchent des sommes supérieures à environ 50.000 €. Nous pouvons identifier deux approches principales sur la base d'un premier travail de terrain conduit sur des Scop Start-up en région Rhône-Alpes.

Approche 1 : conjuguer le statut Scop avec un mix de solutions de financement

Cette première approche consiste à trouver une solution de financement alliant autofinancement, coopération avec des laboratoires de recherche publics pour réduire les frais de RD, recours à des fonds privés et à des partenaires de l'UrScop.

Première illustration : *Scop50* est une Start-up reposant sur une invention et innovation de motorisation développées sur la base d'un mix de financement (l'UrScop, Oséo, Subvention régionale, prix de l'innovation, implication d'un laboratoire public de recherche dans la Scop et soutiens par un incubateur régional). Des problèmes demeurent toutefois dès que les levées de fonds nécessaires sont importantes (phase d'industrialisation de l'innovation). Cette Start-up se désigne ainsi « au milieu du gué » par manque de produit rapidement valorisables et par l'ampleur des besoins de financement pour pré-industrialiser le démonstrateur. Or cette phase de pré-industrialisation est nécessaire pour pouvoir répondre au cahier des charges préalable des clients potentiels. S'ouvrira ensuite la phase d'industrialisation, cette dernière nécessitant un nouveau tour de table financier ou alors la recherche d'une solution partenariale afin de faire face au besoin de financement.

Autre illustration : *Scop41* est une start-up reposant sur des compétences d'expertises informatiques en automatisation (compilateurs). Un autofinancement de la Scop est en partie assuré par des contrats auprès de grands comptes du secteur industriel mais la petite taille posait problème pour trouver des levées de fonds, tant auprès des capital-risqueurs que des industriels ou institutions de crédit. L'autofinancement n'étant pas suffisant pour assurer le développement des activités, il en résultera un rapprochement via une prise de participation par une autre Scop de taille beaucoup plus significative. Bien que récent, ce montage représente a priori une solution pertinente de par notamment la complémentarité des portefeuilles d'activités de ces Scop dorénavant partenaires.

Approche 2 : Garder un mix financier et l'associé à un montage juridique hybride

Une seconde solution consiste à retenir un statut juridique plaçant la Scop comme filiale de la holding. Cette politique permet de rendre la holding propriétaire des actifs et notamment des brevets de la Start-up. Par exemple, après plusieurs années chaotiques liées à une recherche d'un mode de financement pérenne, *Scop2* s'est placée sous une holding réunissant le créateur initial de la Scop avec d'autres parties prenantes dont les bailleurs de fonds du second tour de table.

Les avantages de ce montage sont multiples :

- Il facilite une appropriation des retours sur investissement par les parties prenantes (ouverture aux acteurs « classiques » du capital-risque : business angel, banque de second rang spécialisée sur le financement de projets à risques, etc.)
- Il permet de bénéficier du crédit impôt recherche (CIR) ainsi que des avantages en termes d'IS et d'IRPP de la Scop.
- Il conserve, en partie, les valeurs démocratiques et culturelles propres à la Scop au niveau du collectif.

Quant aux limites, elles tiennent principalement au fait que la holding peut générer de fortes concessions dans les principes démocratiques et collectifs de la Scop. N'est-ce pas là un contournement des valeurs de la Scop ? Cette dernière se trouve en effet bien à l'origine de la valeur économique mais avec une valorisation des actifs appropriables par des acteurs sortant du cadre réglementaire des Scop. C'est là une question ouverte.

2. Scop Innovante : de quel périmètre parlons-nous ?

Rappelons que les Scop d'une manière générale sont inscrites dans une dynamique d'innovation. Il n'y a pas que les Scop start-up qui peuvent se prévaloir d'être innovantes : les Scop se trouvent, par définition, au cœur d'innovations sociales⁸⁷ en proposant des réponses à des besoins sociétaux peu ou pas couverts. Le modèle de gouvernance multi-parties prenantes est par ailleurs novateur par son équilibre, en associant autour de la construction puis du pilotage du projet, nombre d'acteurs: salariés, bénévoles, usagers, collectivités publiques, entreprises, associations et particuliers, le tout avec une forte inscription territoriale. L'innovation sociale permet, avec et pour les territoires, de développer des initiatives de proximité, de mobiliser et faire travailler ensemble une grande diversité d'acteurs locaux (usagers, entreprises, collectivités) et de maintenir une offre de biens et services dans des territoires ainsi que de favoriser leur développement durable et leur attractivité. C'est là un point central car l'innovation et le développement des activités trouvent en premier lieu leurs racines dans les spécificités territoriales. Les actifs propres à un espace géographique, qu'ils s'agissent de compétences humaines, de construction de réseaux locaux, de qualité de ressources ou de matière premières... sont généralement décisifs dans la construction de l'avantage concurrentiel des entreprises. Or, les Scop, revendiquant et valorisant le plus souvent ce fort ancrage territorial, bénéficient d'un puissant moteur de valorisation des ressources locales du fait de leur double dimension socio-politique et socio-économique, « qui leur permet de jouer un rôle croissant dans les nouveaux compromis institutionnels territoriaux » (Demoustier, Richez-Battesti)⁸⁸. Un exemple de cette double dimension est l'existence de cette « double qualité » des salariés qui ne rend guère envisageable le changement de localisation. Au-delà, les valeurs portées par l'entreprise les poussent souvent à créer des liens avec les acteurs du territoire et à favoriser les retombées locales de leurs activités. Notons que le développement local est un domaine de recherche au cœur d'enjeux théoriques non dénués de dimension politique. C'est d'abord une réponse à la mondialisation qui met en exergue la perte d'influence des régulations nationales et la recherche de nouveaux espaces de régulation. Les approches en termes de « proximité » permettent d'appréhender cette question du périmètre géographique pertinent de l'action collective, en particularité économique. Des programmes de recherches sont, sur ce point en cours, au laboratoire CREG de l'université de Grenoble (Programme Dynamicoop, et Coop-in-and-out).

Les Scop sont donc innovantes socialement, mais également sur les plans techniques et économiques. De par le principe d'une gouvernance démocratique et d'une répartition des résultats prioritairement affectée à la pérennité des emplois et du projet d'entreprise, les salariés des Scop Start-up témoignent ainsi d'une motivation et d'un engagement soutenu dans la dynamique de recherche et de développement. Il y a un accord sur le sens du bien commun à construire et partager ainsi qu'une cohérence du mode de gouvernance pour

⁸⁷ Rappelons qu'une innovation sociale se définit par trois critères principaux : Une réponse à des besoins sociétaux peu ou pas couverts, un modèle de gouvernance multi-parties prenantes, une forte inscription territoriale. Bien que la loi ESS tente de donner une définition claire à l'innovation sociale, très peu d'outils existent pour mesurer cela. Pour de plus amples développements sur cette question, (Canfin 2012).

⁸⁸ Demoustier, D., Richez-Battesti, N., « [Introduction. Les organisations de l'économie sociale et solidaire : gouvernance, régulation et territoire](#) », Géographie, Economie, Société, 12 (1), p. 5-14, 2010.

parvenir à cet objectif. Tel en témoigne *Scop41*, spécialisée dans la création de compilateur et de système de contrôle commande destinés à de grands comptes industriels. Selon son dirigeant, sur la base d'une structure horizontale, l'équipe a su rester profondément soudée et arrive à traverser sur la base du partage de valeurs communes de solidarité et de fort niveaux de compétences métier, des périodes souvent critiques en terme de levée de fonds vis-à-vis de projet industriels conséquents sur le plan technologique. En 2015, son rapprochement avec *Scop1*⁸⁹ – cette dernière ayant effectuée une prise de participation minoritaire au sein de la Scop –, est une nouvelle solution trouvée à ces défis et traduit le renforcement des valeurs participatives et démocratiques au sein de ce domaine d'activité concurrentiel de l'édition de logiciels industriels. De multiples exemples de Scop inventives et innovantes sont ainsi présentes, de la TPE à la « grande » PME, comme *Scop2*, Start-up spécialisée sur le génotypage, avec dépôt et valorisation de brevets en spectrométrie et sur l'utilisation du rayon X (10 salariés). Lorsque l'on déplace l'éclairage sur des Scop technologiquement innovantes de tailles moyenne-grande, nous sortons sur le plan terminologique du statut de Start-up mais restons en réalité ancrés dans d'ambitieuses stratégies de RD pas toujours facilement valorisable ex post. Notons par exemple l'entreprise précédemment citée *Scop1*, ou encore *Scop8*, innovante industrielle de 80 salariés. Lorsqu'elles transforment positivement leur positionnement concurrentiel, il découle de ces trajectoires d'entreprises de fortes valorisations des actifs alors même que les principes juridiques propres aux Scop ne permettent que difficilement à ces entrepreneurs initiaux de récupérer les actifs à leur valeur actualisée. En cela nous pouvons considérer ces structures de tailles souvent conséquentes imbriquées dans une problématique proche des Scop Start-up, à la différence toutefois qu'elles bénéficient généralement au sein de leur portefeuille d'activités de produits/services matures générateurs de trésorerie et, de ce fait, d'une moindre dépendance aux structures externes de financement.

Si nous prenons du recul sur ces structures, notons que ces Scop en mode de prises de risque de marché importantes bénéficient de ce que nous pourrions qualifier d'une congruence managériale : un management participatif et peu hiérarchique, favorable à l'innovation conduite au sein de petites équipes, et porté par un projet de technologies « High Tech ». Face au premier problème précédemment souligné de la valorisation des actifs pour l'entrepreneur de type schumpetérien, un problème se pose toutefois : comment gérer la phase de moyen et long terme d'un projet nécessitant de fortes ressources financière ? Nous touchons là le point crucial du développement de la Startup qui nécessite une « patience » quant au retour sur projet. Quelles sont alors les solutions de financement ?

C/ Une palette d'outils de financements publics et privés

Comme empiriquement esquissé précédemment, de nombreuses voies de solution existent pour financer l'innovation des SCOP Start-up. Une multiplicité d'acteurs de l'ESS est en effet présente :

- Les partenaires de l'économie sociale et solidaire : le Crédit coopératif, ESFIN-IDES, France Active, CDC, Socoden (prêts participatifs), Scopinvest (fonds propres pour renforcer les apports personnels des associés), Sofiscop (société de cautionnement), des outils régionaux...
- Ces différents partenaires peuvent traiter un large spectre de situations, allant de la création/reprise d'activités ou encore des stratégies de recapitalisation et de développement (par croissance interne ou externe).

⁸⁹ Scop grenobloise de moyenne-grande taille (78 salariés) spécialisée sur les innovations produit comme organisationnelle au sein du secteur informatique depuis 1979 (développement, éditeur de logiciels, intégration de solutions). *Scop1* est familier de ce développement de synergies et de soutiens à des multiples structures aux activités proches de son cœur de métier (Accos, Sapex, Sysaware, ..). C'est là une voie stratégique majeure pour la firme dans la construction de son portefeuille élargi de compétences.

- Ces modes décisionnels sont gérés de façon décentralisée auprès de Comités d'Engagements Financiers Régionaux (CEFR), dont les membres sont issus de Scop.

Plus précisément, trois principaux outils financiers sont disponibles pour :

- octroyer des financements participatifs (prêts Socoden, Wiseed, ...),
- intervenir en capital, en titres participatifs, FCP/FCPI, obligations convertibles (Scopinvest),
- garantir les prêts moyen terme, financements de BFR ou les crédits baux accordés aux Scop par le Crédit Coopératif (Sofiscop).

Illustrons cela par l'exemple de WISEED.

1. La solution de financement WISEED

Cette solution dite de financement participatif (crowdfunding) Wiseed s'effectue dans le cadre d'un financement en « circuit court » auprès de communauté d'épargnants de projets d'« entreprise » au sens large (produits culturels, entreprises commerciales, initiatives humanitaires...).

Wiseed est centré sur les startups devant répondre à des critères précis (source WISEED) : jusqu'à 1 M€, montage sous forme de holding, e-vote permettant une procédure de test des projets, accompagnement du développement, actions/obligations, 2^{ème} ou 3^{ème} tour de table, création de Cercle Scop permettant une rencontre de logiques convergentes veillant à l'utilité sociale des projets des Scop.

The screenshot shows the WISEED website interface. At the top, there is a navigation bar with the WISEED logo and three main categories: 'LES STARTUPS - Choisir, Inviter, Participer', 'LES CERCLES - Mécanisme, Régénération', and 'EN SAVOIR PLUS - Investisseurs, FAQ, Contact'. Below this is a dark red banner for 'Cercle WISEED COOP' with a 'Rejoindre ce cercle' button. The main content area is titled 'En financement' and displays four crowdfunding campaigns:

- ÉCRINS Therapeutics** (Santé): Développement clinique et valorisation d'un médicament innovant pour le traitement du cancer. Le vote est ouvert. 3,1K vues, 145 votes.
- JD TransBio** (Environnement): UN SAVOIR FAIRE UNIQUE AU MONDE ! Le seul pot herbicide biodégradable qui nourrit la plante. Le vote est ouvert. 1,5K vues, 84 votes.
- Smartox Biotechnology** (Santé / Biochimie): SMARTOX BIOTECHNOLOGY. Smartox Biotechnology: Les secrets d'antimoine comme source de nouveaux médicaments. Le vote est ouvert. 2,2K vues, 125 votes.
- The Coffret** (Alimentaire): THECOFFRET.COM. Avec TheCoffret.com, particuliers, entreprises et CE, créent en ligne un coffret cadeau, 100% produits, à leur image. Le vote est ouvert. En cours de qualification.

On the right side, there is a section 'A propos de ce cercle' explaining that WISEED COOP is a thematic circle for cooperatives and SCOPs. It also lists a member: Michel KALUSZYNSKI, Animalier / Expert. At the bottom right, there is a 'Rejoindre ce cercle' button and a note about the voting process.

2. Les initiatives régionales d'outils de capital risque : les cas de PACA et Rhône Alpes

L'UrScop PACA a développé une solution innovante, nommée dispositif Pargest. Ce dernier est un dispositif de capital-risque coopératif porté par l'UrScop, pour les sociétés coopératives en création ou développement. Il a été créé pour suppléer au manque de capitaux propres des salariés. L'objectif visé est de soutenir la création et le développement d'entreprises coopératives et la reprise d'entreprises par les salariés. Pour ce faire, il intervient en fonds propres (capital) ou quasi fonds propres (titres participatifs, prêts participatifs) ainsi qu'en garantie vis-à-vis des engagements pris. Le montant maximum d'intervention par Scop est calculé en fonction du nombre de salariés (avec un maximum de 2 000 € / salarié).

Synthétiquement, les moyens affectés et les partenaires financiers sont les suivants (source UrScop PACA). Pargest rassemble près de 3 000.000 € de capitaux propres et dispose d'un consortium de partenaires financiers : le Conseil général (13) pour les interventions sur les Bouches-du-Rhône, le Conseil Régional PACA, la DRCDC Caisse d'Epargne Provence Alpes Corse, la Banque Française de Crédit Coopératif, le Crédit Mutuel Méditerranéen et Esfin IDES. Sur la base de ce pool, notamment bancaire, il opère des interventions selon les modalités suivantes :

- les interventions en capital sont comprises entre 0K€ au minimum et 100K€ au maximum. La temporalité est comprise entre 5 et 7 ans avec un taux de rémunération légale de 0%.
- S'il s'agit d'intervention sur la base de titres Participatifs, les fourchettes sont de 10K€/ minimum et 200K€ au maximum, avec une durée min-maxi de 7 à 10 ans.
- Enfin, concernant les prêts participatifs, ils peuvent s'élever de 10K€ à 200K€ maxi avec une durée min-max allant de 4 à 7 ans et un taux de rémunération conditionné par l'évolution des principaux taux directeurs du marché.

A titre d'illustration, la SA Secmimi, PME de 70 salariés spécialisée sur l'usinage et la chaudronnerie (Avignon), a conduit une opération de rachat sous forme de Scop par ses cadres et salariés. Le financement de PARGEST s'est opéré à hauteur de 150 000 € (50 % en capital et prêt participatif) sur un prix global de 320 000 €. (source : Pargest UrScop PACA). Ce sont là des conditions attractives pour une entreprise ayant décidé de se lancer dans une opération de rachat comportant des risques commerciaux et financiers initialement importants.

Il existe d'autres illustrations de ces initiatives régionales impulsées par l'UrScop : par exemple, la voie du capital-risque véhiculé par Transméa en Région Rhône-Alpes. Notons que cette initiative ne se réfère toutefois pas à une solution de financement de Start-up mais à un accompagnement de structures en situation de reprise par les salariés. Cette démarche a été initiée par l'UrScop, en partenariat avec la Région Rhône-Alpes et soutenue par un consortium de partenaires dont le Crédit Coopératif, la MACIF, SOCODEN, la Société financière de la Nef et la CDC. Transméa est au final une société de capital-risque dotée de 5 500 000 € de fonds propres et permet d'accompagner les structures en situation de fortes incertitudes liées à des reprises par les salariés. Depuis sa création en 2007, Transméa comptabilise environ une quarantaine de décisions d'investissement pour un total de prises de participation de 2 million d'euros et témoigne d'une sauvegarde d'environ cinq cents emplois en région Rhône-Alpes. L'aspect intéressant de cette seconde initiative est de montrer que les différents acteurs de l'ESS tentent de faire face au large spectre de situations propres à la vie des entreprises, allant des reprises d'entreprises jusqu'à la solution de financement de Start-up.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous pouvons synthétiser les enseignements en trois points.

- (i) Les Scop en mode Start-up étudiées sont principalement des TPE avec besoin de levée importante de fonds sur moyenne-longue période. Les Scop partagent là une caractéristique générale des structures traditionnelles en situation dite de Start-up avec un handicap majeur en plus : la faible valorisation actualisée des actifs pour les bailleurs de fonds en cas de réussite sur le marché.
- (ii) La question des sources de financement est ainsi un point critique, et cela à l'ensemble des stades du cycle de vie de la Scop (RD, pré-industrialisation, industrialisation et commercialisation) et non pas uniquement lors des phases de lancement du projet, prototypage/démonstrateur. Notamment, la seconde levée de fonds nécessaire à la pré-série puis à l'industrialisation est généralement la plus complexe à gérer auprès des bailleurs de fonds surtout lorsque la structure ne peut bénéficier de rentrées parallèles de flux de trésoreries liés à la maîtrise d'un produit/marché mature au sein de son portefeuille d'activités.
- (iii) En matière de financement, les Scop sont au final prises en tenaille entre :
 - un secteur bancaire traditionnel en retrait face à la petite taille de ces structures innovantes et de la prise de risque inhérente à ces types de marché ;
 - des capital-risqueurs traditionnels peu incités d'intervenir en Scop de par le statut désincitatif des faibles valorisation des actifs créés et des règles collectives de réserves, part salariés et de partage des bénéfices en cas de succès, des prises de décisions à voix égales, ainsi qu'à l'obligation que les salariés possèdent 65% des droits de vote ;
 - des outils financiers des Urscop et de leurs partenaires souvent majeurs mais le plus souvent inscrits dans une durée assez réduite pour pouvoir accompagner durablement les Scop en mode Start-up sur les phases critiques du cycle de vie.

Face à ce contexte spécifique et à l'ensemble de ces risques, une solution possible associant la force des valeurs de la Scop et l'incitation à la prise de risque se dessine : elle passe par le montage juridique de Scop placées sous une structure holding. Une interrogation majeure s'ouvre toutefois : cette solution n'est-elle pas un dévoiement des principes même de l'ESS ? Dans le cadre de ce possible montage juridique, une attention majeure concernant la composition du collectif de la holding devra notamment être portée. Plus largement, ce cas spécifique des Scop Start-up ouvre une nouvelle voie de recherche pour les acteurs de l'ESS afin de trouver des solutions réglementaires facilitant des prises de risques en avenir incertain.

Plus largement, au terme de cette recherche, nous avons vu que loin d'être toujours un handicap, les Scop peuvent toutefois s'engager sur des marchés technologiquement novateurs, y compris sous forme de Start-up. Ces structures peuvent en effet bénéficier de leviers, tant internes qu'externes. Cette diversité des montages financiers disponibles n'est ainsi pas antinomique avec une prise de risques financier et technologique. A travers notamment des structures de type Pargest en PACA ou Transméa en Rhône-Alpes, des solutions externes sont ainsi présentes pour accompagner le développement d'activités pour des entrepreneurs schumpetériens désireux de développer leur activité en régime de démocratie managériale. De même, pour des Scop de tailles plus significatives, nous retrouvons des possibilités de financement internes par la voie du réinvestissement des bénéfices ou encore de prise de capital social par des salariés tant incités par la dynamique de développement de la Scop et de ses valeurs que par des possibilités offertes de redistribution des dividendes sur leurs part d'actions au sein de la structure.

Au final, plusieurs voies de solutions permettent ainsi de concilier financement des activités et gouvernement participatif et démocratique de l'entité des Scop.

CONCLUSION GÉNÉRALE

En tant que sociétés commerciales (SA, SAS ou SARL), les Scop subissent les pressions de l'environnement. De nombreuses approches théoriques ont cherché à caractériser les relations que peuvent entretenir l'entreprise et son environnement. Parmi ces approches, le courant néo-institutionnaliste a reçu un écho particulier quant à l'analyse de la dynamique des structures d'économie sociale et solidaire [Laville, 2000]⁹⁰. Les relations entre l'environnement et l'entreprise se traduisent ainsi par des phénomènes d'isomorphisme institutionnel⁹¹. Cet isomorphisme fait que ces organisations sont touchées par la banalisation de leur comportement économique. Ces travaux trouvent un écho dans certaines études empiriques françaises qui interrogent la spécificité de la gestion des Scop [Mathé et Rivet, 2003]⁹². En conséquence l'économie sociale en général et les Scop en particulier apparaissent être pour certains au milieu du gué, les tendances étant d'accepter de s'éloigner des principes fondateurs en reformulant les règles (ce qui se traduit dans certains cas par un appauvrissement du processus solidaire) ou réaffirmer le respect de l'actualité des principes identitaires (ce qui affaiblirait le poids politico-économique du secteur dans son ensemble).

Face à ce choix cornélien, nous avons montré, sur la base de matériaux récoltés depuis plus de quatre ans, que, si ces tendances sont observables, il est possible de repérer des pratiques innovantes (recrutements sélectifs, pratiques de sécuflexibilité, politiques salariales originales, modèle d'innovation singulier...) fondées sur des mécanismes d'apprentissages originaux permettant à certaines structures de faire vivre de manière pérenne le projet « hybride » ou « dual » qui les caractérise.

Au final, c'est bien vers une conception de la Scop comme « bien commun » (Desreumaux et Bréchet, 2013)⁹³ que nous nous orientons afin de mieux caractériser, comprendre et penser le devenir des Scop. Rappelons pour mémoire la définition qu'en donnent les auteurs précités : « le bien commun de l'entreprise, ce n'est pas le volume des ventes, ni les profits, ni la création d'emploi, ni le prestige de ses dirigeants, ni la qualité de vie au travail, etc., bien que ces éléments puissent être une partie de ce bien commun. Le bien commun c'est le projet d'entreprise et non l'entreprise comme collection d'actifs ». Le bien commun représenté par l'entreprise n'est donc pas donné, pas plus qu'il n'est définitif dans des contextes disputés et évolutifs. C'est un bien construit et se construisant dans et par un projet, dans et par un collectif d'acteurs. C'est en l'actualisant et le faisant évoluer démocratiquement que les Scop parviendront à construire des trajectoires de développement soutenables dans un monde de plus en plus complexe et incertain.

L'histoire est finalement bien rusée : présentée dans sa version initiale comme une « tragédie » (Hardin, 1968)⁹⁴, la gestion des communs – dont l'analyse se précise et se perfectionne du fait d'un investissement académique et pratique très prononcé ces dernières années – pourrait devenir un horizon normatif à même de structurer le devenir des coopératives.

⁹⁰ Laville J.L. (2000), « Le tiers secteur, un objet d'étude pour la sociologie économique » in Lallement M., Laville J.L. (eds), « Qu'est-ce que le tiers secteur ? Associations, économie solidaire, économie sociale », *Sociologie du travail*, 4, 42, p 531-550.

⁹¹ Il existe des processus contraignants qui forcent les unités d'une population à ressembler aux autres unités qui affrontent les mêmes contraintes, sans pour autant être plus efficaces.

⁹² Ces auteurs montrent par exemple que les Scop privilégient les incitations financières (primes, intéressement,...) aux incitations managériales (autonomie, pouvoir de décision), et de ce point de vue les outils de gestion de ressources humaines ne sont pas fondamentalement différents de ceux de l'entreprise classique. Voir Mathé J.C., Rivet A. (2003), « La SCOP: une entreprise alternative? », *Revue des sciences de gestion*, n°200, p.67-75.

⁹³ Desreumaux A., Bréchet JP (2013) « L'entreprise comme bien commun », *RIHME*, N°7, pp 77-93.

⁹⁴ G. Hardin (1968) « The tragedy of the commons », *Science*, vol 162, n°3859, pp 1243-1248.

Annexe. Listes des publications et communications

Articles scientifiques :

N. Magne, H. Charmettant, J.Y. Juban, Y. Renou : *Les Scop face aux tensions entre flexibilité et sécurité de l'emploi : regard critique sur une réponse spécifique en termes de « sécuflexibilité »*. **Formation Emploi : Revue Française de Sciences Sociales**, article à paraître en 2016

J.Y. Juban, H. Charmettant, N. Magne : *Les enjeux cruciaux du recrutement pour les organisations hybrides : les enseignements à tirer d'une étude sur les Scop*. **Management & Avenir**, n° 82, article à paraître en janvier 2016

J.Y. Juban : *Les Scop relèvent-elles d'une GRH homogène ? Enseignements d'une recherche de terrain*. **@grh**, n° 15, novembre 2015

J.Y. Juban, O. Boissin, H. Charmettant, Y. Renou : *La théorie des incitations en question : politique de rémunération et design organisationnel des Scop*. **RIMHE (Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise)**, n° 17, mai-juin-juillet 2015

Communications scientifiques :

Ve Congrès de l'AFEP, "L'économie politique de l'entreprise : nouveaux enjeux, nouvelles perspectives", Lyon, 1-3 juillet 2015

Boissin O., Charmettant, H. Juban J-Y, Magne N., Renou Y (2015).- "Essai de typologie des Scop à partir de leurs configurations de pouvoirs"

Boissin O., Charmettant, H. Juban J-Y, Magne N., Renou Y (2015).- "Impact de la gouvernance participative sur les relations de travail dans les Scop"

XVes Journées du RIUESS, "La créativité de l'économie sociale et solidaire est-elle soluble dans l'entrepreneuriat ?", Reims, 27-29 mai 2015

Boissin O., Charmettant, H. Juban J-Y, Renou Y (2015).- "Les dynamiques plurielles d'innovation au sein des Scop : Les conditions d'un entrepreneuriat d'utilité sociale"

2èmes Journées de recherche internationales GESS, Clermont-Ferrand, 15-16 décembre 2014

Boissin O., Charmettant, H. Juban J-Y, Renou Y (2014).- " Le passage de relai des dirigeants : une problématique particulière dans les Scop "

Boissin O., Charmettant, H. Juban J-Y, Renou Y (2014).- " Start-up et statut Scop : quel modèle économique ?

XXXIVes Journées de l'AES, "Innovations sociales, Innovations économiques", Grenoble, 12-13 septembre 2014

Charmettant, H. Juban J-Y, Magne N., Renou Y., Vallet G. (2014).- " Les politiques de rémunérations dans les SCOP : quelle originalité ? ",

Charmettant, H. Juban J-Y, Magne N., Renou Y., Vallet G. (2014).- " Sécurisation des parcours professionnels : des SCOP exemplaires ? "

IVe Congrès de l'AFEP, "Démocratie et économie politique", ENS Cachan, 2-4 juillet 2014

Charmettant, H. Juban J-Y, Magne N., Renou Y. (2014).- " L'organisation démocratique des productions de valeurs au sein des SCOP : Essai de caractérisation à partir d'une étude de terrain en Rhône-Alpes "

Baudry B., Charmettant, H. (2014).- " Le mode démocratique de désignation des dirigeants de scop : quels impacts sur l'exercice de leurs pouvoirs ? "

XIVes Journées du RIUESS, "L'économie sociale et solidaire en coopérations", Lille 1, 21-23 mai 2014

Charmettant, H. (2014).- " Les différentes formes de partenariat des SCOP : essai de repérage à partir d'une enquête de terrain "

1ère Journée de recherche internationale GESS, Université Paris-Est Marne-la-Vallée, 12 décembre 2013

Charmettant, H., Juban J-Y, Magne N. (2013).- " Le recrutement au sein des SCOP : quelles spécificités, quels enjeux et quelles pratiques ? ",

Charmettant, H. (2013).- " Les tensions entre hiérarchie et démocratie au sein des SCOP : les principes autogestionnaires confrontés aux contraintes gestionnaires "

XXXIIIes Journées de l'AES, "Les nouvelles frontières de l'ESS", Marne-la-Vallée, 12-13 septembre 2013

Charmettant, H. (2013).- " Les relations sociales au sein des SCOP : un atout de la gouvernance coopérative "

XXXIIes Journées de l'AES, "Travail, organisations et politiques publiques : quelle « soutenabilité » à l'heure de la mondialisation", Aix-en-Provence, 13-14 septembre 2012

Charmettant, H., Renou Y. (2012).- "Que sait-on de la conflictualité dans les relations de travail au sein de l'ESS ? Le cas des SCOP de la région Grenobloise"



JOURNÉE D'ÉTUDES

Les Scop :
quels modèles
d'entreprises ?
Des entreprises
modèles ?

22 Octobre 2015

ENS Lyon - Site Monod
46 Allée d'Italie - 69007 Lyon
Salle 1 "Place de l'école"

Inscription obligatoire :
<http://projetscop.blogspot.fr>

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

casden
BANQUE COOPÉRATIVE

La banque coopérative des personnels de l'Éducation,
de la Recherche et de la Culture


GRENOBLE • ALPES
UNIVERSITÉ

CREg
Centre de Recherche en
Économie de Grenoble

leScop
SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES
ET PARTICIPATIVES
GRENOBLE • ALPES

Concepteur / Imprimeur : Ned graphix 72400 La Rivière