

LE MANAGEMENT COOPÉRATIF POUR PRÉVENIR LES RISQUES PSYCHO SOCIAUX ?

Annick LAINÉ-

Doctorante en sciences de gestion-Montpellier 1(sous la direction de Florence

Palpacuer)

et co-gérante d'AFORE SCOP

laineannick@wanadoo.fr

Dans un environnement de « *crise globale* »(Benoit Lévesque, 2009) , à l'heure de l' « *orange stressé* »(Ivan du Roy,2009), du *descenseur social*, du *harcèlement moral*,(Marie-France Hirigoyen,1998) pouvant entraîner des suicides au travail(Christophe Desjours et Florence Bègue,2009) ,le développement du sens des valeurs de l'entreprise et de l'engagement collectif sont des solutions préconisées pour prévenir les risques psychosociaux au travail.(VTE, 2008).

Ces propositions font écho aux organisations SCOP avec *une Gouvernance démocratique qui s'organise autour d'un projet politique partagé*. Les règles coopératives(une personne =une voix,les engagements financiers),concrétisent « *une utopie mobilisatrice* » (Henri Desroches, 1976).

De la réflexion stratégique à la décision d'actions, chaque coopératrice-coopérateur ,dans une SCOP ,est amené-e à assurer la responsabilité partagée des décisions prises lors de

l' Assemblée générale annuelle ,cœur névralgique des rapports entre Gouvernance –Management des Ressources Humaines et –Stratégie..

Enjeu principal du MRH SCOP, le double statut,voir le triple statut n'est pourtant pas inné .Dès lors, comment gérer *le paradoxe identitaire* du double statut d'associé

salarié-e ,

du triple statut pour les Représentants du Personnel et les gérant-e-s dans *la crise systémique actuelle* ? (Patrick Viveret,2004) Comment être à la fois sociétaire et salarié-e ,sans perdre la tête ,dans cette crise médiatisée pour insécuriser et asservir un peu plus les femmes et les hommes au capitalisme?

Pour éviter « *les oranges stressées* »,comment les SCOP s'organisent-elles?

Lors d'un travail de recherche (thèse en sciences de gestion) réalisé en Rhône

Alpes, les

étapes suivantes de Management Coopératif ont été repérées au sein de 16 SCOP (taille et secteur d'activité différents) :

- Un « *double recrutement* »
- Un système de communication coopératif
- Une politique de formation permanente
- Une politique de rémunération équitable
- Une pondération de (s) licenciement(s)
- Une culture de coopération

Ces étapes, inhérentes au management Coopératif , permettent :

-d'inviter la personne à être une véritable actrice de la SCOP, »(Michel Crozier et

Erhard

Friedberg,1977) en responsabilité d'assurer collectivement la pérennité de la SCOP

-de gérer des contradictions (Julienne Brabet,1993) du double statut voir du triple

statut

-de contribuer à la bonne santé,physique et mentale de la coopératrice et du coopérateur

Une participation active des associés- salariés nécessite des plans de développement de compétences coopératives pour lever « *la contrainte* » (David Courpasson 2000).

dans le cadre d'un accompagnement au changement légitimé ,selon *le modèle valoriel*. (François Pichault et Jean Nizet,2000)

In fine,la coopératrice ou le coopérateur est un-e stratège qui élabore des plans (technicien-ne), prend des risques(associé-e) et est agent de changement.(Oakes et al) dans un collectif.

Cette dynamique favorise un environnement de travail « bénéfique » où la personne reconnue et valorisée peut opérer et créer sans devenir « *une orange stressée* »,sous conditions d'une définition partagée d'un *Développement Soutenable et Responsable* de la SCOP (Olivier Dubigeon,2009)

Annick Lainé,doctorante en sciences de gestion (sous la direction de Florence Palpacuer) Université de Montpellier 1 et co gérante d'AFORE SCOP à Saint Étienne
laineannick@wanadoo.fr

INTRODUCTION

La société est gangrenée par la financiarisation. Les abus du capital se multiplient, au dépens des salarié-es qui demeurent décontenancé-e-s et sans emprise sur les entreprises qui les emploient. Les dépôts de bilan, les délocalisations massives (Villemus-2004), les licenciements (400 000 emplois détruit en 2009 en France) les actionnaires égocentrés, les managers stressés, (F. Palpacuer, A. Seignour et C. Vercher, 2006) « *les salariés-s klennex* » (Julienne Brabet-2006), ne peuvent laisser indifférents les salarié-e-s, les syndicats, les responsables, les actionnaires, les citoyen-ne-s et les chercheur-es.

Le harcèlement moral révélé au grand public en 1998 par le livre de Marie France Hirigoyen a été le catalyseur d'un malaise dans le travail et la société (J.P Le Goff, 2008). L'absence de témoignage dans le cas d'harcèlement au travail traduit la perte de solidarité entre collègues de travail. (Christophe Dejours, Florence Bègue-2009)

A l'heure de l'« *orange stressée* » (I. du Roy, 2009), des conventions collectives revisitées, des restrictions de l'offre d'emploi, du « *descenseur social* », des remises en cause d'acquis sociaux comme la retraite, la durée de travail, les congés payés et la Sécurité Sociale, les salarié-e-s sont *inquiétés* par l'évolution du monde du travail depuis les années 1980.

29% des salarié-es européens reconnaissent souffrir de stress à cause du travail depuis 1995 jusqu'à 2005. (Fondation de Dublin). En France les chiffres ne cessent d'augmenter. En 2002 37% des salarié-e-s déclaraient être en situation fréquente de stress au travail ; en 2008 72% des salarié-es ressentent du stress dans leur travail (VTE, 2008).

La déliquescence des relations sociales au travail, la violence des rapports sociaux liés à la mondialisation du pur financier (Jean Pierre LE Goff, 2008- VTE-2008-) conduisent certaines personnes au suicide. Cette ultime action posée exprime « *une dégradation très avancée du vivre ensemble* » (Christophe Desjours et Florence Bègue, 2009)

Tourmenté-e-s pour leur avenir, dévalorisé-e-s par les pertes d'emploi ou les régressions sociales, certain-e-s se suicident au travail ou à cause de leur travail. Dans un environnement de « *crise globale* » (B. Lévesque, 2009), de « *crise systémique* », (P. Viveret, 2007), où tous leurs repères antérieurs se dissolvent, il leur

apparaît difficile de vivre .L'adaptation au changement leur semble impossible au point de décider de mettre fin à leurs jours. 400 suicides au travail par an est le chiffre annoncé par la Direction de la Recherche des Etudes de l'Evaluation et des Statistiques. Ces situations font état des détérioration des rapports de travail qui pourraient être compensées par une coopération qui reconnaît aux salarié-es le pouvoir de penser et l'aptitude à débattre(Christophe Dejours,2009). Le développement du sens des valeurs de l'entreprise et de l'engagement collectif autour du « *vivre ensemble* » sont des solutions préconisées pour prévenir les risques psychosociaux au travail. »(VTE,2008)

Ces propositions font écho à un type d'organisations, *Alternative à l'hyper individualisme et au tout financier*,(P.Liret,2006) que sont les SCOP.

«Dans une société où le capital est prééminent,nous voulons redonner à l'Homme la première place,faire de son énergie et de son intelligence le moteur du monde »(Jean Claude Detilleux,2007)

Mais comment si non faire mieux, faire différemment des entreprises non coopératives ,pour proposer des conditions de travail qui soient épanouissantes? Comment être à la fois sociétaire et salarié-e ,sans perdre la tête ,dans cette crise médiatisée pour insécuriser et asservir un peu plus les femmes et les hommes au capitalisme?

Pour éviter « *les oranges stressées* »,comment les SCOP s'organisent-elles?

1-Radioscopie nationale des SCOP

Au milieu de cette crise qui provoque moult fermetures d'entreprises, une poche de résistance regroupe un nombre croissant de SCOP soit +1,6% de SCOP .et +1,2% en emplois en 2009 ;

En France, en mai 2010, les chiffres issus de la Centrale de Bilan des SCOP annoncent :

-1950 SCOP

-40 685 salarié-es

-3,9 milliards € de CA

-1,8 milliards€ de Valeur Ajoutée

-158 millions € de Résultat net

En 2008 les chiffres étaient :1893 SCOP et 39 929 salarié-es

La taille moyenne des SCOP est de 21 personnes dont 80% de salarié-es associé-es après plus de deux ans.,Les plus petites sont les plus nombreuses :1000 SCOP de moins de dix salarié-es qui comptabilise moins de 12%des effectifs totaux de salarié-es.

Les 9% de grandes SCOP (50 salarié-es et plus) rassemblent 57,1% des emplois .Les SCOP intermédiaires (entre 10 et 49 salarié-es constituent un gros tiers des SCOP(31,6%) et des emplois(31,1%).

Les SCOP continuent leur développement, en activité(+2,6%) et la valeur ajoutée reste stable Si les ENG ont par contre baissé de 18,1% (158 millions €),les Fonds propres ont augmenté de 12,5% en un an 74% de SCOP sont bénéficiaires sur les chiffres 2008

Évolution des principaux critères économiques			
	2007	2008	Variation %
Chiffre d'affaires	3,8	3,9	+ 2,6 %
Valeur ajoutée	1,8	1,8	0 %
Résultat net	180 millions	158 millions	- 12%
Fonds propres	1 milliard	1,125 milliard	+ 12,5%
% de Scop bénéficiaires	77%	74%	- 3,9%

.Les SCOP ont affecté 39% de leurs résultats en réserves impartageables ,40% sous forme de participation et 9% sous forme d'intéressement. et 12% en dividendes .La participation et l'intéressement sont servis à toutes et tous ,associé-e-s ou pas .

« Tous les indicateurs progressent depuis 5 ans »(Participer n°635,2010)

Nous constatons moins de défaillances de SCOP que pour les entreprises non SCOP sur les deux années de « crise »

	2006-2007	2008-2009	VARIATION

SCOP DISPARUES	253	236	-6,7%
ENTREPRISES France	86 743	116 420	+34,2%

Source :INSEE, Altares

Les SCOP évoluent dans tous les secteurs d'activité. *Les services divers* caracolent en tête avec 863 SCOP et 15 081 emplois. Puis *la construction* avec 437 SCOP et 11 586 emplois, ensuite *l'industrie* avec 367 SCOP et 9 509 emplois.

Les SCOP peuvent apporter une réponse aux PME industrielles avec leur caractère non opéable. Entre 1997 et 2007 elles ont progressé de +11% d'emplois et leur CA de 67,7%, alors que le nombre des autres entreprises du secteur industrie a diminué de -10,3% d'emplois et augmenté le CA de +56,4%. En 2009 elles continuent de résister à la crise grâce à leurs fonds propres et à leurs projets politiques qui inscrivent les SCOP dans une dynamique inter générationnelle.

237 SCOP du *commerce transports, hébergement et restauration* rassemblent 4 000 salarié-es et pour terminer les 21 SCOP de *l'agriculture* emploient 248 salarié-es.

2-Méthodologie

« Pour demeurer fidèle aux méthodes habituellement utilisées en sciences de gestion, c'est par l'observation et l'analyse d'entreprises « à succès » que nous pouvons offrir des apports conceptuels et théoriques à l'ensemble des gestionnaires » (Daniel Côté, 2004, page 3)

Nous avons réalisé notre étude, selon la « théorie enracinée » Miles et Huberman, 2005 avec une approche constructiviste et interprétative complétée par une recherche idiographique ; A partir d'une étude documentaire, d'analyse de la littérature, des statistiques de la centrale de bilan de la CG SCOP, de recherche ethnographique nous avons mené des entretiens exploratoires. Puis nous avons procédé à un échantillonnage pour sélectionner 16 SCOP représentatives du tissu régional selon les critères suivants : les SCOP les plus importantes de la région, et celles qui ont adopté des stratégies innovantes dans leur approche marché, leur MRH ou leur gouvernance. Nous avons conduit 16 entretiens semi directifs ou compréhensifs (Kaufmann J.C., 1996) auprès de 16 dirigeant-es de SCOP de Rhône

Alpes de juillet à décembre 2008, acteurs principaux du MRH. Par ailleurs nous avons menés des entretiens informels auprès de dirigeants et de salariés de SCOP, de permanents du mouvement, dans le cadre de réunions du mouvement, lors de nos visites en entreprises coopératives et avons pu observer des situations organisationnelles jusqu'en juin 2010.

Nous avons terminé notre travail d'entretien avec le président de la CG SCOP en mai 2010.

Nous reconnaissons dans la double posture, de chercheuse et d'actrice de terrain un paradoxe : un biais pour la recherche et un moyen de connaissance intrinsèque de l'organisation .

3-LE TERRAIN DE RECHERCHE : RHONE ALPES

2008 est une **année record pour la création d'entreprises en Rhône Alpes**. Les équipes de l'Union Régionale ont accompagné 42 créations d'entreprises, représentant 266 emplois créés ou sauvegardés, soit une augmentation de 50% sur 3 ans . Parmi ces 42 créations, 24 résultent de créations ex-nihilo. De plus, avec 8 transmissions d'entreprises, 3 reprises d'entreprises en difficultés et 7 transformations d'associations en coopératives, l'Union Régionale gagne son pari de faire de la reprise d'entreprise par les salariés l'un de ses axes majeurs de développement. . En Rhône Alpes 50% des SCOP sont créés grâce à la communication externe des associés-salariés des SCOP.



La région compte donc 296 entreprises coopératives et près de 4 500 salariés .Avec une croissance de 4% en 2008, les entreprises coopératives se révèlent être un modèle pertinent. par :

-l'implication et la motivation des salariés associés,

-la mise en place d'outils financiers pour accompagner les besoins émergents,

- une politique de réserves impartageables,

Les SCOP sont des entreprises qui conjuguent efficacité économique, projet social et gouvernance participative

.Les tailles des SCOP varient entre 2 et 250 salarié-é-s.

Lors des dix dernières années, la région Rhône Alpes a progressé de 32 ,2% en nombre organisations, principalement avec des SCOP du secteur des services.

Les salariés sont majoritairement masculins puisque nous comptons 2228 hommes pour 1078 femmes.

La tranche d'âge la plus représentée est celle des 41-55 ans, tranche qui détient le taux plus élevé de sociétaires(67%) avec un capital moyen par personne de 8 431 €(Centrale des bilans de la CG SCOP)

4-Une Gouvernance démocratique

La SCOP se définit par trois principes fondamentaux coopératifs inscrits dans les statuts :

- la propriété collective subordonnée à l'usage,

-le pouvoir partagé

-le profit dans l'intérêt de ses membres.

Sa spécificité réside dans l'objet institutionnel qui est le fonctionnement auto géré d'un système pour l'amélioration de la situation de ses membres ,acteurs bénéficiaires. (François Espagne)

4-1-Un projet politique partagé

Depuis leur création, les SCOP ne relèvent ni de l'économie publique ni de l'économie privée .mais de l'économie sociale .

Issues de mouvements autonomes et révolutionnaires qui cherchaient à construire des solutions collectives pour vivre et se soustraire à une idéologie destructrice.

« *L'association de production est une forme d'entreprise possédée collectivement par ses adhérents ouvriers, qui veulent ainsi améliorer les revenus de leur travail...il s'agit de s'approprier le rôle et le revenu de l'entrepreneur* » (Danièle Demoustier, 2001- page 21-22)

Le système de gouvernance des SCOP s'organise autour d'un projet politique singulier, dont l'essence est liée au mode de création de la SCOP (ex nihilo, transmission, réanimation).

Au delà des facteurs de contingence repérés, les SCOP partagent un levier commun

« *le projet collectif* », qu'il s'agisse de « *travailler ensemble* » pour « *réussir ensemble* » et « *partager ensemble* ». L'objet social est porteur d'une vision politique et humaniste car le capital humain prédomine le capital financier

Les entreprises coopératives sont la concrétisation d'une « *utopie mobilisatrice* ». (Henri Desroches, 1976). Certaines SCOP revendiquent clairement leur(s) projets politiques :

« *on veut transformer la société(...) une machine à créer des emplois(...) développer l'économie locale et solidaire* » (I) « *apporter du lien social* » (L) « *produire des emplois* » (F)

Un projet politique de partage et d'échange. selon : « *la réciprocité éthique* » : (O).

Ces projets politiques remémorent *l'essai du don* de Marcel Mauss (1923-24). et les invitations d'Alain Caillé à *Dé-penser l'économie* (2005) pour nous libérer du « *mégacapitalisme* ».

« *Une entreprise humaine, c'est notre démarche, un pari sur l'Homme avant d'être un projet financier. Clairement gagner plus: non!* » (M)

Pour les SCOP issues de réanimations ou de reprises à la barre, le projet politique c'est d'abord de sauver les emplois « *l'important c'est de continuer à fonctionner* » (G). comme pour toutes les SCOP d'hier et d'aujourd'hui qui poursuivent le projet de durer au-delà de la génération créatrice.

4-2- Une personne = une voix

Le principe coopératif : une personne = une voix est inscrit dans les statuts de toutes les SCOP. Il illustre une partie du projet politique : pas d'actionnaires-salariés, mais

des coopératrices ou coopérateurs, qui possèdent des parts sociales. Apportées lors de l'entrée en tant que coopérateur-trice, ces parts seront récupérées en partant sans plus value, dans un délai de 5 ans (statuts coopératifs).

.La part sociale dans une SCOP « s'apparente à la fois au prêt obligatoire et au titre de propriété » (Participer n°635, 2010). C'est « un ticket d'entrée » (K) variable d'une SCOP à l'autre. La participation peut être mobilisée pour devenir associé-e. Il ne doit pas y avoir de barrière financière (C) « ça se négocie » (E)

C'est un engagement financier qui s'inscrit dans la durée avec le prélèvement mensuel sur salaire (entre 1 et 5%) qui participe à la consolidation régulière des fonds propres. Engager des finances motive les salarié-es « ils ont intérêt à que quand ils partent on leur redistribue tout ce qu'ils ont acquis et remis au départ » (G).

Cependant, quelle que soit la part de capital détenue, les votes s'effectuent selon la règle coopérative : une personne = une voix.. Pas de suprématie du plus riche !

4-3-L'Assemblée Générale : le cœur névralgique

Si le Conseil d'Administration des SCOP SA est le relais collectif de la démocratie, l'AG est le cœur névralgique des rapports entre Gouvernance, -Management des Ressources Humaines et -Stratégie. Le contrôle démocratique en vigueur à travers l'assemblée générale « permet de détruire la barrière qui sépare le plus souvent le monde du travail et celui du capital » (Jacques Igalens et Sébastien Point, 2009, page 75 à 77),

Pour être en mesure de prendre des décisions responsables, lors de l'Assemblée Générale annuelle à propos de :

- la clé de répartition des excédents
- l'élection de la gérance
- l'état des lieux et des projets

les sociétaires ont besoin d'« être outillé pour discuter avec les autres, apporter des idées...la responsabilité d'administrateur elle est dans la gestion globale de l'entreprise, elle est pas ailleurs » (H).

La gouvernance coopérative est un modèle qui fonctionne et possède la vertu de faire valoir une autre gouvernance et de contredire l'homogénéité de gouvernance traditionnelle capitaliste .

5-Un paradoxe identitaire

5-1-Un double statut

La coopératrice ou le coopérateur est un-e stratège qui élabore des plans,des projets en tant que

(technicien salarié).qui,prend des risques en tant qu'associé-e et est agent de changement.(Oakes

al) dans un collectif.

Être à la fois salarié-e et associé-e peut parfois provoquer des situations paradoxales

sources de conflits internes :entre le statut de salarié-e qui se réfère à une convention

collective et des accords d'entreprise qui le protègent en tant que salarié-e et le statut d'associé-e -employeur acculé à des prises de gestion contradictoires avec les desideratas des

salarié-es,dont elle ou il est partie

prenante ,mais prises dans un intérêt collectif.

« tous les associé-es convaincu-e-s de la stratégie et du projet d'investissement pour se positionner

sur le marché concurrentiel et être dans les trois de tête ont abandonné le treizième mois pour

consolider le projet »(N)

Enjeu principal du MRH en SCOP, le double statut de salarié-e-associé-e n'est pourtant

pas inné.

« on ne vient pas au monde coopérateur dans l'âme, même si on peut avoir quelque part la fibre »(C)

5-2-Une difficile posture d'IRP

La posture des délégué-es syndicaux –comporte une troisième posture au sein de la SCOP

« être associé-salarié-délégué du personnel n'a pas été mesuré ;c'est pas facile d'être salarié et actionnaire en même temps(...)un constat : moins de revendications et plus d'autonomie professionnelle ,depuis que nous sommes en SCOP(G)

Cette posture peut être *« schizophrénique (...)le problème des DP a toujours été compliqué parce qu'en SCOP on prend quand même en compte les questions sociales,les DP ont une place compliquée »(B)*

Les IRP sont « *apporteurs de solutions* » (H).ils ont des informations des syndicats qui sont aidantes pour la gestion .

« *On n'a pas besoin de syndicat dans une coopérative car l'AG permet d'agir(.. ;)
c'est propre à notre culture,on a un représentant syndical officiel qui vote,qui a sa
voix et c'est tout* » »(E)

5-3-Des gérant-e-s salarié-es sociétaires

“*Le statut permet l'émergence de modèles de dirigeants un peu différents parce qu'il ne peut pas être seul*”(Q) puisque il ou -elle est sociétaire--gérant-e-salarié-e.

Ce triple statut (gérant-e/salarié-e/sociétaire)peut générer de l'ambiguïté ou créer de la confusion de part et d'autre d'autant plus que la gérance est bénévole .

Les décisions à mettre en œuvre ayant été validées en AG, les cadres en SCOP sont plus légitimités que dans les ENC .

Ceci n'exclue pourtant pas la solitude car “*Quand ça va mal,il ne faut pas compter sur les petits copains pour prendre des décisions .Parfois,il faut assumer*”(Q)

Souvent réélu-e plusieurs fois,la gérante ou le gérant demeure malgré tout sur un siège éjectable à chaque Assemblée Générale. « *En vigie* »permanente pour la SCOP, il doit l'être aussi pour soi même et préparer la transmission .

Pour éviter que ces statuts génèrent du stress, ils méritent d'être reconnus, acceptés

et

accompagnés pour :

- gérer les contradictions (BRABET J,1993) du double statut voir du triple statut.
- permettre à la personne d'être une véritable actrice de la SCOP, (Crozier et

Friedberg)

en responsabilité d'assurer collectivement la pérennité de la SCOP.

-contribuer à la bonne santé,physique et mentale de la coopératrice et du coopérateur.

Le besoin de « *sécuriser le travail* »(T.Coutrot,p 46) et par ricochet de sécuriser l'individu, demande des innovations au MRH. Qu'en est-il dans les SCOP ?

6-Un Management Coopératif

La gestion de l'équilibre coopératif(Daniel Côté,2004) est un exercice difficile dans un contexte de concurrence exacerbée par la dite crise systémique.

Des valeurs aux pratiques de gestion, comment les coopératives peuvent –elles réussir l'exercice ?

Tout d'abord, le concept de Gestion de Ressources Humaines « *pour nombre de responsables de l'économie sociale ne prend pas en compte les caractéristiques des organisations d'économie sociale (leur finalité sociale et les valeurs qui les guident leur fonctionnement interne* ». (Catherine Davister, 2006) Des études réalisées ont vérifié une aversion réelle à l'assimilation des femmes et des hommes à des objets (C. Davister, 2006). La recherche menée sur le terrain (A. Lainé—2008-) a confirmé ce postulat. « *Le mot ressources humaines dans une coopérative me paraît incongru. On n'est pas des ressources humaines, on est des partenaires* » (B)

C'est pourquoi nous avons choisi de faire référence au management coopératif « *Le management coopératif, c'est le souhait de faire de l'activité productrice une manière d'entreprendre de manière solidaire, en favorisant la responsabilité et le développement de chacun* » (Hervé Gouil, 1999).

C'est donc à partir de l'analyse des entretiens réalisés auprès de 16 SCOP de Rhône Alpes, que nous présentons *un modèle de management coopératif*, issu des meilleures pratiques identifiées dans les SCOP visitées.

6-1-A la recherche d'un hybride : sociétaire-salarié-e

Une attention particulière au *double recrutement du coopérateur et du technicien* est portée par la commission de recrutement .
En effet, la culture coopérative suppose « *beaucoup d'autonomie, des personnes qui ont envie d'aller ensemble au même endroit même si parfois il faut changer d'endroit* » (F).

« *embaucher le profil coopératif ... ressentir si les personnes vont s'intégrer à ce groupe là. Il y a beaucoup de psychologie dans l'entretien. .repérer les compétences techniques mais avant sa compétence à s'intégrer dans l'équipe, repérer les valeurs chez la personne* » (D).

Lors du recrutement la présentation de la SCOP, de son fonctionnement et de l'appartenance au mouvement est expliquée. Une SCOP a rédigé un livret d'accueil qui présente la SCOP elle-même et le mouvement (fédération, union régionale et nationale) (D)

-L'intégration à la vie entrepreneuriale coopérative est liée aux pratiques internes « *c'est nos pratiques qui doivent conduire les gens à évoluer, c'est ce qu'on est à l'intérieur* »(B) Chacun-e est responsable de l'accueil.

La visite de la SCOP et le passage dans chaque service favorise la connaissance des personnes et de l'entreprise. La prise de poste est intégrée dans une entité collective.(I)

6-2- Un système de communication coopératif

Pour un système de communication coopératif, *une SCOP ne peut pas dépasser vingt personnes pour le fonctionnement* »(B). Cela ne limite pas le nombre de salarié-es mais se veut une limite pour les groupes de parole, afin qu'elle ne soit pas confisquée par les ténors.

Pour favoriser une expression en Assemblée Générale, des réunions d'associé-es les précèdent pour éviter « *une désynchronisation de la base* »(A. Chataignier, M.F. Lefilleul-M.Fabian, 1984,),

La réflexion commune et permanente sur les finalités, les objectifs et les valeurs de l'entreprise alimentent un fonctionnement commun transversal.

6-2-1-La communication interne

Toutes les réunions techniques régulières initient l'associé- salarié-e aux techniques de communication et préparent les réunions d'associé-es. En effet, prendre la parole en public n'est pas chose aisée pour tout le monde

Le système de communication interne coopératif reflète l'exercice de la démocratie interne. Le fonctionnement de son organisation relève de la vigilance de chaque associé-e et de sa capacité à s'exprimer oralement et par écrit. Des événements de tourmentes insufflent une dynamique de communication « *Les époques de vaches maigres nous ont fait resserré les coudes* ». (N) .La communication est apparue essentielle pour se soutenir mutuellement et prendre les décisions qui s'imposaient.

Toutes les SCOP s'accordent sur l'importance des moments conviviaux partagés qui offrent des opportunités de rencontres et de dialogues informels.

6-2-2-Une Communication Externe militante

La communication externe Coopérative revêt elle aussi un double enjeu : enjeu pour la coopérative, et enjeu collectif pour le mouvement coopératif. La nouvelle

campagne de communication nationale avec un nouveau logo et un nouveau déroulé « *Sociétés Coopératives et Participatives* » est une occasion pour chaque structure coopérative de communiquer à la fois sur l'identité collective (interne) et sur l'appartenance à un mouvement .La signature « *la démocratie nous réussit* » rappelle le fonctionnement coopératif des SCOP. Chaque apparition publique d'une SCOP ,relayée par la presse ou tout autre moyen de communication , favorise la connaissance et la reconnaissance professionnelles de la SCOP sur son secteur d'activité, et contribue à une visibilité du mouvement coopératif .

Le double statut et la transversalité des rencontres favorisent la proximité des personnes . Même dans les structures où il y a une ligne hiérarchique, il existe la possibilité de communiquer facilement avec tous les niveaux . « *L'Homme au quotidien, l'Homme est citoyen , libre de parler de tout sujet...prise en compte de sa parole* »(F)

De toute évidence, les outils de communication mis en place dans la SCOP ne garantissent pas à 100% une démocratie coopérative, mais leur existence atteste du bon vouloir des sociétaires de veiller à l'optimisation des conditions d'exercice d'une communication tant soit peu équitable. Cette communication s'avérant essentielle pour un quotidien coopératif qui nécessite un climat de confiance.

6-3-La formation : un moyen pour aider l'individu et l'organisation

« Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public,

en particulier les jeunes et les leaders d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération. » Déclaration sur l'identité coopérative, 5e principe (ACI)

Les SCOP en Rhône alpes consomment plus de formation professionnelles que leurs homologues non SCOP. (+0,36 % pour les SCOP de 6 de 10 salariés et +0,26% pour les +de 10 salariés).

En SCOP, deux types de formation s'avèrent vitales pour le développement des personnes et des entreprises :la formation technique et la formation coopérative.

« La formation c'est un outil complémentaire, ça rentre dans les Ressources Humaines. C'est permettre à chacun d'être formé pour être entrepreneur ou technicien. C'est ouvert à tous, c'est permettre d'être »(F)

« Stratégiquement, le champ de la formation, c'est celui qui nous fera gagner ou perdre le développement, qui fait qu'on va pouvoir créer des boîtes(S) former des permanent-e-s du mouvement, des salarié-es, des coopérateurs-trices (G) des cadres(MRH) »

Le statut d'associé-e requiert la capacité à questionner et extraire de la multitude de documents informatifs des éléments pertinents pour contribuer aux débats internes . De la capacité d'analyse de la stratégie et des comptes dépend une participation active.

D'où une « formation économique en tant qu'administrateur, besoin de compréhension de la gestion globale » (H) est nécessaire Des programmes de formation sont proposés par le mouvement . « les nouveaux salariés participent « au bienvenu point SCOP »

(K E-M-N-L-C-D-G-)

Des créations de formation coopérative interne adaptée au public reprennent l'histoire de la SCOP :et invitent les sociétaires à mener un travail de recherche permanent sur la vie coopérative au sein de leur SCOP .

Une formation coopérative de base systématique en interne car mieux qu'à l'UR(...) (pour) faire un travail de recherche sur la vie coopérative :un sujet éternellement vivant(B)

6-4- Une politique de rémunération équitable

- L' échelle de salaires est réduite de 1 à 3, "c'est très écrasé" (B,L) Les rémunérations suivent les conventions collectives en vigueur dans le secteur d'activité.

Les salaires sont supérieurs au SMIC (+17%) « des salaires élevés par rapport aux qualifications »(E)

Les salaires des dirigeants quant à eux sont inférieurs aux salaires des dirigeants de TPE PME.(3700 € brut).

Des salaires de base modestes avec des revenus complémentaires qui « impactent sur l'ambiance et la motivation »(C) « Tout le monde connaît la grille de salaires. Les augmentations sont décidées en CA. »(J)

La participation salariale est présente dans 98% des SCOP. Les autres périphériques de salaires(chèques vacances,repas,mutuelles...)sont étudiés en AG . Pour d'autres, le salaire demeure tel que le définissait Godin un « *reste de servitude perpétué dans la société moderne* »(B) qui interroge le rapport au travail et le statut de co-entrepreneur-e.

6-5-Des licenciements pondérés

« *Les licenciements dans les SCOP ça a toujours été un peu compliqué...(..)des licenciements avec des accords même si ça coûte cher*(B)

La Formation Professionnelle est la première mesure avancée dans le programme de lutte contre les licenciements.(Christophe Parmentier,professeur associé au CELSA,novembre 2009).

Certaines SCOP en Région Rhône Alpes l'ont testé en 2009.Alors que les carnets de commandes s'amenuisaient, les SCOP ont choisi la formation dans un premier temps pour éviter les licenciements. Les salaires n'ont pas été augmentés ;

L'affectif ralentit la procédure car les décisions sont plus compliquées à prendre .Licencier quelqu'un qui est comme nous c'est difficile. « *mettre quelqu'un à la rue en tant qu'associé c'est gênant* ».(F)

Entre intérêt collectif et intérêt individuels ,le licenciement est discuté entre pairs. pour

« *tout essayer avant de licencier* »(N)..

6-6-Une culture de coopération–

La culture de coopération se conjugue au quotidien à l'intérieur de chaque SCOP .

La coopération est « *une culture d'entreprise* » (E) qui anime les pratiques internes professionnelles et des relations humaines d'un autre ordre car l'expérience d'une coopérative est un apprentissage original :« *une coopérative c'est vivre différemment* »(E).

LA SCOP est une « *entreprise pas comme les autres* » (C),car la culture de la coopération sollicite une manière de travailler responsable : un engagement à être acteur créatif et responsable. A tous les niveaux de salarié-e-s ,un engagement individuel d'associé-e est recherché. La coopération exclue les individus soumis au modèle « *militarisé* ». La coopération instaure une démarche transversale, un travail de réseau interne qui dépasse les organisations hiérarchiques et verticales. La

spécificité du travail en SCOP provient du libre choix de participer ou de s'activer en vue d'un objectif commun partagé et de l'acceptation de la différence de points de vue. La coopération est le maître mot dans toute situation de projet collectif.

Selon la typologie proposée par Charles Henri Besseyre des Horts, 1988, la culture coopérative se situerait entre stratégie entrepreneuriale et stratégie de croissance dynamique. Elle mobilise autonomie et responsabilité collective, entre *société collectiviste et société individualiste*, et développe une *culture féminine*. (Geert Hofstede, 1994.)

Dans ce monde de l'impermanence grandissante, l'accompagnement au changement légitimé, selon le modèle valoriel (« Pichault et Nizet, 2000) accompagne la Stratégie de l'EC dans l'intérêt collectif.

Culture d'entreprise apprenante, Focalisée sur les savoirs faire... pour une équipe complémentaire, c'est une chance! elle requiert des tuteurs qui guident et accompagnent les nouveaux et les nouvelles salarié-es à la découverte de la vie de la SCOP. ;

c'est à dire vers la connaissance de l'entreprise qui produit dans un secteur d'activité avec une culture métier, mais aussi vers la connaissance d'une identité coopérative et des valeurs qui la composent. Il s'agit d'inviter une nouvelle personne à participer à l'aventure coopérative dans un futur proche.

6-7-Le Développement de la Personne et l'Évolution de ses Compétences

(A. Lainé, 2006)

La participation active des associé-es- salarié-es nécessite des plans de développement de compétences coopératives pour lever « la contrainte » (COURPASSON D, 2000). et favoriser l'expression individuelle dans un projet collectif.

En SCOP la double qualité peut se révéler être une contrainte supplémentaire. La personne se trouve parfois tiraillée entre son rôle de sociétaire et son rôle de salarié-e, entre son rôle « d'ouvrier et de patron ». Pour donner du sens à cette identité, certaines compétences, (Zarrifian P. 2005) s'avèrent nécessaires. De manière spécifique à l'économie sociale et solidaire le DPEC place la personne au centre du système coopératif. Dans une dynamique d'évolution, professionnelle et coopérative, voir sociale, la personne évolue en compétences à partir d'apprentissages académiques et techniques, en centres de formation et en universités, sur le terrain

mais aussi à partir de rencontres humaines dans un environnement culturel d'économie sociale. Les SCOP ont su montrer qu'elles pratiquaient la GPEC avant l'heure. avec des progression professionnelles possibles,quelque soit l'âge,le sexe et la qualification de départ. Ainsi deux comptables (C et N),un commercial(E),un agent de production syndiqué promu responsable sécurité,(G) un employé ayant travaillé 28 ans dans la même SCOP (D),ont emprunté *l'ascenseur coopératif. et sont aujourd'hui gérant-es-s* « *La promotion interne ,un risque pour la coopérative de se fermer sur elle même et que finalement elle fasse un peu château fort(...)*aujourd'hui on a tous les outils pour faire progresser les gens mais quelque part il ne faut pas qu'ils perçoivent parce qu'ils sont coopérateurs ils ont droit à la promotion.(A)

Le DPEC c'est également anticiper les départs et organiser les transmissions culturelles,techniques et financières. collectivement ,là encore, dans l'intérêt général.

Avoir l'occasion de réfléchir à son « *projet de vie et à son employabilité* »c'est pouvoir activer les outils mis à dispositions par la Formation Tout au Long de La Vie(FTLV) :bilans de compétences,VAE,formations,« *compagnonnage dans un réseau d'entreprises alternatives et solidaires* »(Réseau d'Échange et de Pratiques Alternatives et Solidaires)et d'inventer de nouvelles solutions adaptées aux situations .

Le DPEC engage la SCOP dans une démarche d'*entreprise apprenante* qui reconnaît l'entreprise coopérative comme une aventure possible du « *vivre et travailler autrement* »(B.Barras, M.Bourgeois, E. Bourguignat et M. Lulek,2002)

Le DPEC vise à :

- renforcer les compétences individuelles et collectives internes coopératives et techniques
- développer les valeurs intrinsèques à la coopérative des individus et de l'entité collective .
- mutualiser les connaissances et les compétences
- offrir des passerelles entre les organisations de l'ESS pour les personnes qui souhaitent changer d'activité ou et d'organisation
- sécuriser les parcours et les personnes

.

EN CONCLUSION

Face aux obligations de résultats économiques suffisants pour satisfaire les attentes individuelles, et pour pérenniser l'entreprise ,
face aux obligations de gestion de « *l'équilibre complexe* » des individus et du collectif,

les valeurs et les principes coopératifs guident les pratiques de gestion démocratiques d'affaires avec un idéal de justice sociale .(Daniel Côté,2004)

Sans s'illusionner sur *l'entreprise idéale*, (qui n'existe pas plus que le prince charmant ou le château rêvé), travailler dans une SCOP permet néanmoins de concilier projet politique/projet de vie/projet professionnel et d'évoluer dans un cadre à construire collectivement où les femmes et les hommes peuvent contribuer à un monde meilleur.

En dehors d'espaces de recherche de bénéfices financiers au profit d'actionnaires non salarié-es , en dehors des espaces réservés à la Fonction Publique, les SCOP proposent un lieu de co-entrepreneuriat autour d'un projet collectif partagé et ancré sur un territoire . Les valeurs coopératives de démocratie, de solidarité, de propriété collective et inter-générationnelle, constituent le moteur de cette organisation de travail. Lieu de créativité et de responsabilité partagée ,les SCOP proposent une organisation d'engagement ,de responsabilité et d'autonomie.

Cette dynamique favorise un environnement de travail « bénéfique » où la personne reconnue et valorisée peut opérer et créer sans devenir « *une orange stressée* ».

Cependant, pour pouvoir maintenir des ambiances de travail .épanouissantes, les SCOP doivent être vigilantes aux effets de la crise sur les salarié-es associé-es confronté-e-s de plein fouet à leur singulière posture .

« *Il est plus facile d'exercer ce double statut quand tout va bien ,quand il y a des partages de bénéfices ...* »

Certes, le projet politique de la SCOP et son organisation proposent un cadre de travail en adéquation avec les préconisations des chercheurs en préventions des risques psychosociaux ,à savoir un :lieu d'espace de parole et d'élaboration de pensée pour co-construire une organisation de travail dans un monde en mutation .

Véritable« *laboratoire pour l'avenir* » (D. Demoustier, 2001) la SCOP favorise l'émergence de projets innovants, la création d'emplois durables et de qualité dans les services de production via l'entrepreneuriat collectif.

La sécurisation des parcours des personnes s'y avère aussi importante que celle des réserves impartageables .Chacune constitue un élément indispensable du

Développement Durable des SCOP .Mais durer ne suffit pas pour offrir un cadre sécurisant et bienveillant, d'où l'intérêt de développer un Management Coopératif pour assurer un Développement qui soit Soutenable et Responsable pour toutes et tous .

BIBLIOGRAPHIE

- Barras B ;Bourgeois M.,Bourguinat E. et Lulek M.,*quand l'entreprise apprend à vivre*,Editions Charles Léopold Mayer,2002
- Bécharde B.M., *La coopération comme projet de société*, Forum coopératif 2006, Québec .
- Beysseire des Horts C.H., *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Edition d'organisation, Paris, 1988.
- Brabet Julienne,cours de master 2 GSRH -2006,Montpellier 1,
- Caillé A.,Anthropologie du don,(2007)La découverte,Paris(édition précédente 2000 Descl de Brouwer)
- Dé-penser l'économie –Contre le fatalisme*,La découverte/MAUSS,PARIS
- Ciriec Canada,*Economie et Solidarités*,Revue Ciriec Canada,Presses de l'Université du Québec,2005,Canada
- Courpasson D, *L'action contrainte*, PUF, Paris, 2000.
- Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système*, Edition du Seuil, Paris, 1977.
- Dejours Christophe et Bègue Florence,*Suicide et travail : que faire ?*,PUF,paris,2009
- Demoustier D. 2003, *L'Economie Sociale et Solidaire*, Editions La découverte, Paris, 2001
- Desroche H et Rocard M, *Pour un traité d'économie sociale*, Coopératives d'information et éditions mutualistes, Paris, 1983.
- Du Roy Yvan, Orange stressé, Du Roy Ivan, *Orange stressé, Le management par les stress à France Télécom*,la découverte,2009,Paris
- Gouil H.,
1. *Entreprendre en économie sociale, Sens des affaires ou affaires de sens ?*,Editions Liaisons,Paris,1999.
 - 2- .Et si l'on réapprenait à coopérer ? octobre 2003.
- Hermet G.,Kazancigil A. et Prud'homme J.F.,*La gouvernance,Un concept et ses applications*, Karthala,2005. –
- Hirigoyen M.F.,*Le harcèlement moral :la violence perverse au quotidien*, La découverte Syros, 1998
- Hofstede G. , *Vivre dans un monde multi-culturel* , Editions d'organisation,Paris,1994.

- Le Goff J.P., *La France morcelée*, Gallimard, 2008
- Mauss M., *Sociologie et anthropologie*, PUF, Paris, 1950.
- Miles M.B. et Huberman A.M., *Analyse des données qualitatives, Méthodes en sciences humaines*, (27^{me} édition) Edition de boeck, Bruxelles, 2005.
- Mintzberg H. *Le management, Voyage au centre des organisations*, Editions d'organisation, Paris, 1998.
- Palpacuer Florence, Seignour Amélie, Vercher Corine, *Sortie(s) de cadre(s) Le licenciement pour motif personnel (LMP) Un dispositif au cœur des mutations contemporaines de la relation d'emploi*, édition La Découverte, 2007.
- Recma, *Economie Sociale en Europe*, IES, n°296, Paris
- Rolland P., Draperi J.F., Hyver A., Bousquet G., *La coopérative, une autre façon d'entreprendre*, SCOPEDIT, 2001, Lyon
- Villemus P., *Délocalisations, Aurons nous encore des emplois demain ?* Seuil, Paris,
- Viveret P., *Reconsidérer la richesse*, Editions de l'aube, 2004
- VTE, *Risques psychosociaux au travail*, éditions Liaisons, Rueil malmaison, 2008
- Zarrifian P., *Le modèle de la compétence*, Editions Liaisons, Paris, 2004.