



**LES DEFIS DU SECTEUR DES ORGANISATIONS COOPERATIVES ET
MUTUALISTES. PROPOSITION DE COMMUNICATION
DE FRANCOIS KERFOURN DIRECTEUR DE L'UNION REGIONALE DES SCOP DE
L'OUEST**

1. PREAMBULE

C'est en tant qu'acteur du champ du mouvement coopératif français que nous présentons cette contribution au colloque international du réseau RULESCOOP qui se déroule à Brest en mai 2006. Nous exposons nos expériences, que nous avons menées au sein des coopératives de travail associé dans la région Bretagne : étude action sur bilan sociétal, expérience pilote sur une démarche de reprise d'entreprise par les salariés sous forme de coopératives.

Depuis quelques années, les coopératives de travail associé sont regardées différemment par de nombreux acteurs de la société : élus, collectivités, organismes consulaires. Ce changement de regard est perceptible en France et particulièrement en Bretagne, zone d'intervention de l'union régionale des SCOP de l'ouest.

De nos jours les coopératives de travail associé sont repérées comme étant capable d'apporter des réponses aux transformations du contexte économique démographique et politique : la génération du papy boom, la mondialisation.

La communication portera sur 3 axes :

1. **Un rappel des principes fondamentaux et fondateurs des coopératives de travail associé.**
2. Afin d'assurer la pérennité des identités coopératives d'une part, et de développer le nombre d'entreprises coopératives d'autre part, nous avons expérimenté une **dynamique concrète d'essaimage de la forme d'entreprise coopératives de travail associé** : exemple d'une action pilote menée en Bretagne.
3. Si les spécificités du **management coopératif s'inscrivent dans des logiques qui traversent les époques**, des questions nouvelles interrogent les coopérateurs dans une société en pleine mutation. La croissance économique des coopératives mettra-t-elle en cause les principes fondateurs ? Quelles sont les réponses des coopérateurs sur la question de la responsabilité sociale et environnementale ? Les résultats d'une étude

action bilan sociétal menée dans 7 coopératives de Bretagne pourront être présentés au cours de cette communication. Nous démontrerons qu'il est possible de concilier l'efficacité économique et le respect des principes fondamentaux dans un monde économique en mouvement.

2. RAPPEL DES PRINCIPES FONDAMENTAUX ET FONDATEURS DES COOPERATIVES DE TRAVAIL ASSOCIE:

Les principes coopératifs

Les coopératives de travail associé appelées SCOP font partie du mouvement coopératif français et appartiennent au secteur de l'économie sociale et au secteur marchand.

Une SCOP est définie comme un groupement de personnes poursuivant des buts économiques, sociaux et éducatifs communs par le moyen d'une entreprise dont le fonctionnement est démocratique et la propriété collective.

Si la coopérative est à bien des égards une entreprise comme les autres, c'est-à-dire, « une combinaison de facteurs de production destinés à répondre de manière durable à une demande solvable » vivant dans l'économie de marché, elle ne peut se résoudre à cette seule définition.

La SCOP est donc une entreprise qui est portée par un groupe et non par une seule personne.

La SCOP est une entreprise commerciale qui peut exercer son activité dans tous les domaines sous forme de SA ou SARL et à laquelle s'appliquent les principes coopératifs.

L'identité coopérative se définit selon trois principes :

- La SCOP est une entreprise de salariés associés ;
- La SCOP est une entreprise ;
- La SCOP est une entreprise collective ;

- **La SCOP est une entreprise de salariés associés ;**

Elle est constituée pour permettre à ses associés d'exercer en commun leur profession. De ce fait le pouvoir dans la coopérative et la responsabilité de sa bonne marche appartiennent aux salariés associés.

Et son objectif est d'amener le plus grand nombre possible de salariés à devenir coopérateurs associés, c'est-à-dire co-responsable de l'entreprise commune.

A la différence des sociétés de droit commun, il n'y a pas d'opposition entre salariés et associés dans la mesure où leurs intérêts sont mis en convergence.

La SCOP a la particularité d'être une PME-PMI présente à peu près dans tous les secteurs de l'économie, bâtiment, industrie, service.

- **La SCOP est une entreprise ;**

Ses membres savent que la réussite de cette entreprise est la condition impérieuse de la réussite de la coopérative.

A ce titre, chacun d'eux s'estime personnellement engagé à la poursuite de 3 objectifs :

- Assurer une exploitation bénéficiaire ;
- Obtenir la meilleure productivité du travail et des équipements ;

- Réunir les capitaux nécessaires au financement de l'outil de travail et de l'activité de l'entreprise ;

La SCOP doit avoir à la base un projet économique cohérent.

- **La SCOP est une entreprise collective ;**

Ce principe rappelle que les SCOP ont choisi pour leur fonctionnement 4 règles essentielles :

- **La double qualité** : Tous les salariés ont vocation à devenir associés et ce sont les salariés qui détiennent la majorité du capital de leur entreprise (en pratique, 79% des salariés de plus de 2 ans).
- **La gestion démocratique** : Depuis toujours, la coopérative a introduit dans son fonctionnement la démocratie avec le principe 1 associé = 1 voix, quelque soit le montant du capital détenu, principe peu admis comme mode d'administration dans l'entreprise. Le dirigeant de la SCOP est élu par les associés salariés. Il implique la souveraineté des travailleurs, l'élection des dirigeants par les dirigés et le fait que l'exercice du pouvoir est attaché aux personnes et non pas à la part de capital détenu. Chaque salarié joue un rôle de co-entrepreneur. Les grandes décisions stratégiques (investissement, développement...) sont prises par les salariés associés.
- **L'affectation des excédents aux salariés** : Ce principe s'exprime aussi par les mécanismes d'affectation des résultats équitables entre la part allouée aux réserves impartageables, celle allouée au travail, et celle destinées à rémunérer le capital. Une part majeure des excédents leur est attribuée : en pratique, 46% des résultats sont distribués aux salariés.
- **La propriété collective de l'instrument de production** : Depuis toujours les principes institués entre les membres de la coopérative sont la solidarité immédiate et intergénérationnelle. Ce principe s'exprime surtout par l'impartageabilité des réserves qui doit assurer la pérennité de l'entreprise, la transmission aux générations suivantes. Les sommes mises en réserves sont dites impartageables car elles restent dans le patrimoine de la SCOP.

3. DYNAMIQUE CONCRETE D'ESSAIMAGE DE LA FORME COOPERATIVE DE TRAVAIL ASSOCIE : EXEMPLE D'UNE ACTION PILOTE MENEES EN BRETAGNE

Rappel du contexte

L'Union Régionale des SCOP de l'Ouest a pour mission :

- d'accompagner le développement des SCOP existantes,

- de favoriser l'émergence de nouveaux projets d'entreprises sous forme participative.

Son territoire géographique couvre 3 régions : la Bretagne, les Pays de la Loire, la Basse - Normandie.

L'objectif de développer de façon significative le nombre d'entreprises participatives s'inscrit à la fois :

- Dans une problématique nouvelle qui est celle de la transformation / reprise d'entreprises existantes en SCOP par leurs salariés, avec une attention particulière portée aux entreprises confrontées au problème de la succession du dirigeant.
- Dans la volonté de répondre à la demande de nos partenaires institutionnels et économiques en leur proposant des solutions complémentaires leur permettant d'accompagner leurs publics dans l'émergence et le développement de projets générateurs d'activités et d'emplois.

L'enjeu est majeur : il s'agit de pouvoir maintenir et consolider des emplois et des territoires de manière durable mais ainsi de proposer des réponses innovantes et complémentaires aux questions économiques, sociales et culturelles de notre société.

La démarche s'appuie sur les réseaux de partenaires institutionnels et économiques mobilisés sur la thématique de la transmission et de la création d'entreprises (organismes consulaires, collectivités locales, experts-comptables, fédérations professionnelles, acteurs en faveur de l'emploi et de la formation, etc...), mais aussi sur les réseaux de l'Economie Sociale et Solidaire auxquels nous appartenons. Il s'agit en effet d'étudier les modalités de rapprochements possibles afin de mutualiser les compétences disponibles, proposer notre savoir-faire spécifique sur des solutions nouvelles, complémentaires et différenciées, construire des actions en commun, engager des partenariats durables.

Bilan synthétique de la démarche-pilote «transmission reprise» 2003-2006

Il s'agit d'une opération pilote triennale qui se déroule de juin 2003 à mai 2006. Elle a vocation en effet à être pérennisée sur le département et à être transférée vers d'autres territoires de la compétence de l'Union Régionale des SCOP de l'Ouest.

Au cours de cette opération pilote, nous avons développé des partenariats, avec des partenaires du « champ classique », des collectivités, l'Etat, avec pour objectif « d'être connu, reconnu, mentionné et sollicité ». Des conventions ont été signées avec la chambre des métiers du Finistère, le conseil général du Finistère, avec le conseil régional dans le cadre du contrat plan état région, avec la DDTEFP du finistère. Des partenariats ont été menés avec le Pays de Morlaix, Brest Métropole Océane.

Ces trois années d'expérimentation ont contribué à renforcer notre reconnaissance institutionnelle et permettre à l'Union Régionale des SCOP de l'Ouest d'être identifiée en tant qu'acteur du développement territorial, car contribuant à apporter des réponses innovantes et complémentaires aux questions socio-économiques.

Nous avons ainsi accentué notre ancrage territorial par :

- la participation et (ou) la mise en place d'un certain nombre d'actions collectives (étude, informations collectives auprès des communautés de communes, participation à des opérations spécifiques sur des Pays,...) ;
- la sensibilisation d'acteurs en faveur de l'emploi et de la formation ;
- le travail de collaboration étroite avec des experts-comptables et des réseaux bancaires ;
- le repérage d'entreprises et l'accompagnement de projets de reprise par leurs salariés vers des solutions abouties ;
- les transferts méthodologiques des acquis de cette démarche vers les délégués couvrant l'ensemble des territoires de l'Union Régionale des SCOP de l'Ouest.

Participation et mise en œuvre d'actions collectives

- Etude- action sur le Pays de Brest,
- Participation à des forums et informations collectives dans le cadre d'opérations spécifiques sur le Pays de Morlaix et le Pays de COB,
- Management de projets d'animation (informations collectives et ateliers pour les cédants) en direction des communautés de communes (CC du Pays d'Iroise, CC Abers-Côtes des Légendes),
- Participation au groupe de travail Service Public pour l'Emploi (Pays de Morlaix),
- Inscription dans le programme d'actions proposé par la Maison de l'Emploi et de la Formation du Pays de Brest.

Sensibilisation des acteurs de l'emploi et de la formation

Sur le Pays de Brest et sur le Pays de Morlaix, après repérage des acteurs qui opèrent sur des actions en faveur de l'emploi et de la formation, rencontre et définition d'actions communes avec ces acteurs, nous avons proposé d'outiller ces partenaires dans le but d'une part de permettre le repérage de porteurs de projet salariés ayant compétences à reprendre une entreprise et d'autre part de les accompagner en terme de parcours de professionnalisation sur la thématique reprise d'entreprise. Ces acteurs sont : le GRETA du Pays de Morlaix, le GRETA d'Armorique (Pays de Brest), l'AFPA du Pays de Morlaix, l'AFPA du Pays de Brest, l'ANPE de Morlaix, l'ANPE du Pays de Brest, les ASSEDIC de Bretagne, l'APEC du Finistère, l'AREF BTP.

Nous avons par ailleurs élargi notre offre d'accompagnement afin de prendre également en compte l'attente des publics demandeurs d'emplois ainsi que les publics salariés en mobilité professionnelle et dont les projets de création d'entreprise pourraient s'inscrire dans une solution d'entreprise participative, sous forme de SCOP.

Collaboration avec les experts-comptables et le réseau bancaire

Suite au partenariat enclenché avec l'ordre régional des experts-comptables, déclinaison de notre action de sensibilisation auprès des experts-comptables sur 3 territoires (Pays de Brest, Pays de Morlaix et Pays de Cornouaille).

7 actions de sensibilisation ont été réalisées à cet effet.

Création d'une diffusion spécifique relative à notre démarche dans le cadre du magazine de communication de l'Ordre Régionale des Experts-comptables auprès des professionnels de Bretagne.

De même, nous avons initié une démarche de sensibilisation auprès de réseaux bancaires locaux.

Repérage d'entreprise et accompagnement de projet

La participation aux actions collectives, la sensibilisation des acteurs locaux ainsi que des démarches de prospection ont permis de repérer un certain nombre de projets de reprise par les salariés à court et moyen terme. 11 entreprises repérées et prospectées sur le Pays de Brest dans le cadre de l'étude action en partenariat avec INFOREM, dont 9 ayant fait l'objet d'un pré diagnostic de positionnement.

6 autres entreprises hors Pays de Brest dont les contacts nous ont été amenées par différents opérateurs en développement économique sensibilisés à notre opération.

3 projets de reprise sous forme de SCOP devraient voir le jour sur 2006.

Sur le Pays de Morlaix, les repérages se sont effectués dans le cadre de l'opération ODESCA du Pays de Morlaix.

Transferts méthodologiques

Partage de l'expérience finistérienne pour outiller les délégués de l'Union Régionale des SCOP de l'Ouest et élargir l'action aux autres départements bretons.

Réalisation d'une boîte à outils (modes opératoires).

Valorisation

La démarche initiée depuis près de 3 ans suscite un intérêt significatif auprès de nombreux partenaires. Elle permet aujourd'hui de porter ses fruits en terme de sensibilisation et d'animation de réseaux sur la problématique de la reprise par les salariés et de construction d'actions en partenariat avec les acteurs directement concernés (acteurs institutionnels, acteurs de l'emploi et de la formation, acteurs économiques). Nous sommes désormais répertoriés et sollicités sur les compétences complémentaires que nous sommes susceptibles de décliner (capacité d'expertise sur la reprise par les salariés, apport d'outils financiers spécifiques, apports d'outils sur les ressources humaines,...).

Notre démarche semble désormais bien engagée sur le Pays de Brest, le Pays de Morlaix et le Pays de COB. Elle a notamment permis de susciter un intérêt significatif des élus et techniciens de ces Pays sur la problématique Emploi / Formation.

Ainsi, une valorisation de cette démarche sur le Pays de Brest se traduit aujourd'hui par la construction d'un programme d'actions entrant dans le champ de compétences de la future Maison de l'Emploi du Pays de Brest.

Une autre valorisation de notre action sur le Pays de Brest se traduit par un projet de création d'une future Coopérative d'Activités et d'Emplois spécialisée sur les activités de Bâtiment, en tant qu'outil possible de fixité d'emplois du bâtiment, sur des activités artisanales comprenant 1 ou 2 salariés et menacées de disparaître à terme, compte tenu de l'incessibilité de ce type d'entreprise.

En ce qui concerne le nombre de projets initiés et accompagnés, nous observons une montée en puissance significative du nombre de repérage de contacts, même si leur déclinaison en

termes de projets susceptibles d'aboutir rapidement est encore faible. La démarche a été initiée très tôt afin qu'elle puisse être opérationnelle au moment opportun, de sorte qu'elle s'inscrit aujourd'hui dans une démarche d'anticipation auprès de nombreux prospects (futurs cédants d'entreprise). A ce titre, notre action doit se traduire par une capacité de veille afin de permettre aux projets repérés de mûrir (en aidant le dirigeant à mieux préparer sa succession en interne par l'émergence d'un second et la valorisation des compétences requises).

Perspectives

La future Maison de l'Emploi du Pays de Brest représente pour la démarche engagée par l'Union Régionale des SCOP de l'Ouest, une nouvelle porte d'entrée permettant de mutualiser des actions (repérage, orientation, formation, accompagnement,...) avec différents opérateurs concernés. Les Maisons de l'Emploi sur d'autres pays sont donc pour nous des outils essentiels nous permettant de nous adosser à un territoire et à des actions construites en commun avec les acteurs essentiels de ce territoire.

La sensibilisation de nos partenaires finistériens doit se poursuivre et s'accroître dans le cadre d'un travail de formation et d'outillage de ces opérateurs. Leur demande s'exprime d'ailleurs dans ce sens.

De plus, nous observons qu'une demande de la part des acteurs intervenant sur le champ de l'emploi et de la formation concerne également la prise en compte de leurs publics par-delà le sujet de reprise d'entreprise. Il s'agit en effet de répondre à l'attente des demandeurs d'emplois et des salariés en mobilité professionnelle qui ont des projets de création d'activités économiques.

Nous sommes également sollicités aujourd'hui pour intervenir sur des demandes spécifiques exprimées par divers acteurs locaux.

Ainsi le Comité du Bassin d'Emploi (CBE) du Pays Bigouden et le Comité Local des Pêches du Guilvinec demandent à l'Union Régionale des SCOP de l'Ouest de réfléchir sur la possibilité de reprise d'activités de pêche artisanale sous forme de SCOP, face aux départs à la retraite de patrons pêcheurs qui risquent d'entraîner la disparition d'activités économiques, faute de projets de reprise.

Par ailleurs, l'ALEF (Animation Locale Emploi Formation) du Pays de Cornouaille sollicite l'Union Régionale des SCOP de l'Ouest pour mettre en place sur le Pays de Cornouaille, une étude- action du même type que celle réalisée avec la cellule INFOREM (Observatoire Emploi Formation du Pays de Brest).

C'est pourquoi nous envisageons aujourd'hui de poursuivre et accentuer la démarche que nous avons engagée sur les territoires, mais aussi de l'élargir et de l'adapter aux actions développées par nos partenaires sur la création et la reprise d'entreprises.

4. LE BILAN SOCIÉTAL POUR LES SCOP: un outil participatif d'évaluation et d'amélioration des pratiques coopératives

La démarche

L'Union Régionale des Scop de l'Ouest s'est inscrite, en partenariat avec le CJDES, la Caisse des Dépôts et Consignation, la DRIRE, la Fondation MACIF, la CGSCOP, dans une étude action pour tester la démarche du bilan sociétal auprès d'un échantillon de SCOP en Bretagne dans le cadre de la préparation du Congrès de la CGSCOP à Nantes. Chemin faisant, l'URSCOP, par son implication et son intérêt pour la réalisation de cette étude action, s'est fixée des objectifs qui dépassaient les ambitions initiales :

Les principaux objectifs visés :

- Donner à la SCOP les moyens de mesurer son action, de mesurer les éventuels écarts entre ses pratiques et ses valeurs (ses objectifs), et d'identifier des axes de progrès.
- Mettre au point un outil d'évaluation novateur adapté aux pratiques des Scop et aux enjeux du Mouvement Coopératif.
- Tester la démarche auprès d'un échantillon de SCOP de Bretagne
- Etablir des passerelles vers la révision coopérative.
- Permettre progressivement aux Délégués Régionaux de devenir des analystes sociétaux (agrément / certification).

Les personnes qui ont répondu au questionnaire :

La quasi-totalité des salariés (quelques absences ponctuelles seulement), la totalité des administrateurs et dirigeants

Entre 5 et 11 parties prenantes externes par SCOP: principalement des clients (dont des collectivités territoriales) et quelques fournisseurs.

La philosophie du Bilan Sociétal

Le Bilan Sociétal s'inscrit dans le mouvement de développement de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et du développement durable. Au début des années 90, alors que les entreprises commencent à s'emparer de ces concepts, le CJDES (Centre des jeunes dirigeants et acteurs de l'économie sociale) développe un outil conçu "pour permettre aux entreprises de prendre en compte et évaluer la mise en pratique de leurs valeurs autres que financières : citoyennes, environnementales, humaines, démocratiques."

La philosophie du Bilan Sociétal est de permettre à l'organisation qui entre dans cette démarche de rendre compte de ses impacts autres que financiers, par une évaluation de sa performance économique, de son efficacité sociale et de son impact sur l'environnement. C'est un outil d'aide à la décision stratégique qui s'appuie sur un diagnostic descriptif et vise la transparence globale sur les pratiques.

Concrètement, le Bilan Sociétal est à la fois un outil d'évaluation et un processus :

- L'outil est composé d'un questionnaire qui porte sur 9 domaines de réflexion et 15 critères d'appréciation. Il est posé à des groupes d'acteurs (les « parties prenantes ») internes à l'entreprise (salariés, dirigeants) et externes (clients, fournisseurs...).

- Il est réalisé par un « analyste sociétal » (consultant labellisé par le CJDES). Ce dernier conduit la démarche, analyse les résultats et rédige un rapport de synthèse ainsi que des pistes de progrès. En évitant l'auto diagnostic, l'analyste sociétal favorise une démarche objective et transparente, offrant ainsi des garanties tant au sein de l'entreprise que vis-à-vis des partenaires extérieurs.
- Le Bilan Sociétal permet d'ouvrir un processus de dialogue entre les parties prenantes en favorisant un diagnostic partagé. Il constitue également un outil d'aide à la décision pour les dirigeants et facilite la mise en œuvre de démarches de progrès.

Le Bilan Sociétal ne donne pas de « note », il ne porte pas de jugement absolu sur l'organisation. A partir de la confrontation des points de vue, des regards croisés des différentes parties prenantes de l'entreprise, il offre la possibilité d'une mise en mouvement, un engagement sur des axes de progrès sur les domaines économiques, sociaux, environnementaux abordés dans la démarche.

Les principales pistes de progrès qui sont ressorties des bilans sociétaux

Les diagnostics ont permis de faire ressortir un ensemble de pistes de progrès qui, on le verra, sont très diverses. Les principales sont présentées ci après, sans faire référence à la SCOP auxquelles se rattachent, de façon à préserver la confidentialité souhaitée.

Ces pistes ouvertes ont été à chaque fois précédées de la **mise en avant des points forts** de chacune des SCOP. Ils sont importants à souligner, car c'est souvent à partir d'eux que l'on peut s'appuyer pour aborder les changements à engager, sans remettre en cause les équipes qui ont construit et développé l'entreprise. Il est à noter que les parties prenantes externes ont donné une image forte et positive de la SCOP, qui allait souvent au-delà de la perception interne mitigée des salariés. C'est un peu comme si les valeurs ajoutées coopératives, par rapport aux entreprises « classiques », étaient moins perçues en interne qu'en externe.

- Le bilan sociétal est en lui-même un **temps fort et riche de la vie démocratique** au sein de l'entreprise, et a été vécu comme tel. Les échanges à l'issue de la passation du questionnaire comme les réunions de restitution ont permis à la fois de réfléchir sur un ensemble de questions de fond, ou nouvelles, que le quotidien ne permet pas toujours d'aborder, et d'engager des réflexions collectives dans un esprit constructif. Ce sont des temps qui ont aussi permis de faire s'exprimer des malaises, des difficultés internes - deux dirigeants avaient d'ailleurs souhaité le bilan sociétal avec cet objectif (entre autres).

- ***Des réflexions à ouvrir sur le choix du modèle de développement***

Deux SCOP présentent une situation proche où elles allient de façon remarquable performance économique et sociale : des emplois de qualité (sentiment de sécurité, bien être au travail, retour financier important sur les résultats, écart hiérarchique salarial limité), un fonctionnement démocratique, une accumulation de fonds propres, une trésorerie très positive...). Si cette performance est très bien reconnue par leurs clients, les 2 Scop, inscrites sur un territoire bien délimité et solide, restent enfermées sur elles mêmes, avec l'adage : « pour vivre heureux, vivons cachés ». Elles ne sont pas engagées sur leur territoire

(éducation/ apprentissage/ liens associatifs/ vie locale citoyenne...) et souhaitent préserver leurs atouts qui font leurs succès. Or leurs savoirs faire (professionnels, d'organisation interne...), leur capacité à marier remarquablement performance économique et sociale pourraient être valorisés dans leur environnement. La dynamique entrepreneuriale interne pourrait être un puissant vecteur de développement, que ce soit en direct, par acquisition (avec une expérience ancienne douloureuse cependant), ou par essaimage. La question de la succession du dirigeant, ouverte clairement avec 4/5 ans d'anticipation, pourrait faciliter l'ouverture de cette question. Le mouvement SCOP se trouve également interrogé dans sa capacité à porter ce type de débats.

Cette ouverture rejoint la réflexion sur la volonté et la capacité pour la SCOP de se faire identifier sur son territoire comme appartenant au mouvement coopératif, et plus largement à celui de l'économie sociale et solidaire.

- ***Les pistes visant l'amélioration de la vie coopérative***

Elles concernent toutes les SCOP, dans des contextes différents.

- Préciser le management dans le processus de décision stratégique. Les réflexions ne visent pas à remettre en cause la légitimité de la prise de décision par la direction, mais à améliorer l'organisation d'échanges larges en amont de la décision et la qualité de l'information en aval.

Dans une des SCOP, cette demande est renforcée par la forte culture technique des ouvriers et le fait que les choix stratégiques et donc d'équipements impactent très directement les métiers et le quotidien.

Dans une autre, c'est le contexte économique de crise et la possibilité de mutations radicales dans le positionnement marché/produit qui amène les salariés associés à souhaiter « ne pas être exclus » de ces décisions. Ce contexte de « survie » amène également à faire passer le « social » au second plan. Or les mutations possibles qui se jouent peuvent amener des changements importants dans l'exercice des métiers et une perte d'identité professionnelle. Le « social » peut alors devenir un atout pour réussir l'« économique ».

Le même besoin d'éclaircissement se pose dans la répartition des rôles entre direction et conseil d'administration

- Créer des supports **d'information** (créer - ou relancer - un journal d'entreprise 2 à 4 fois par an par exemple), ou des moyens de **communication**, d'échanges transversaux comme des rencontres de travail sur des objectifs professionnels précis (amélioration de la sécurité, de la qualité...) ou des temps forts ponctuels (séminaire annuel).
- Dans plusieurs SCOP, la génération historique des fondateurs va partir dans les prochaines années, posant avec acuité 2 questions : celle de la **succession** du (des) dirigeant(s) et celle, liée, de l'intégration **des jeunes**. Sur la 1^{ère} question, le bilan sociétal a permis de mettre l'accent sur les conditions du succès de la transmission, la question ayant déjà été ouverte officiellement. Pour les jeunes, le bilan sociétal a fait ressortir les décalages de perception et l'éloignement plus grand que prévu des ces nouveaux arrivants par rapport à la connaissance du fonctionnement coopératif, des règles de distribution...Un travail apparaît nécessaire pour ne pas en rester à une conception passéiste d'une simple « transmission » de valeurs, alors supposée intangibles, mais à une approche renouvelée où les jeunes peuvent aussi apporter une vision renouvelée de la coopération, dans des logiques d'action à imaginer. Les formations coopératives sont une

réponse, nécessaire et utile, mais sans doute pas suffisant, le seul registre de la transmission « descendante » atteignant vite ses limites.

- Dans une SCOP à forme de SA, avec conseil d'administration, la réflexion a porté sur la répartition des rôles entre président du CA et directeur général, le président ayant plus en charge l'animation coopérative, portant le projet coopératif, le DG portant plus le projet industriel et commercial.

Les pistes visant le renouvellement des compétences et le besoin d'outils de gestion prévisionnelle des emplois

Certaines SCOP sont confrontées à des mutations technologiques, avec des évolutions fortes des compétences à mettre en œuvre. D'autres ont récemment embauchés des jeunes et la réussite de leur intégration représente un enjeu important. Le besoin est ressorti dans ces 2 situations d'engager une réflexion prospective au-delà de la simple adaptation immédiate aux postes de travail et de construire un plan de formation sur 3 ans tout en donnant des perspectives d'évolution professionnelle à moyen terme. La mise en place d'entretiens professionnels réguliers a également été avancée comme un bon outil pour appuyer ces démarches.

Les dimensions environnementales sont en général apparues peu, ou insuffisamment, prises en charges.

Dans les SCOP industrielles, les principes de précaution et de prévention ont donné lieu à des démarches précises, notamment en ce qui concerne les déchets et rejets liés au processus de production ainsi que sur les questions de sécurité au travail. En revanche, le niveau d'information de l'ensemble des salariés demanderait à être renforcé.

Pour les entreprises du bâtiment, les actions sur la maîtrise des risques potentiels sur l'environnement des matières premières et matériaux utilisés restent à construire, avec le constat de se sentir démuni en raison du manque d'expertise interne.

Construire un véritable système de gestion et de procédures

Dans une des SCOP de création récente, la jeune équipe a créé son entreprise plus sur un « projet de vie » que sur un strict projet entrepreneuriale. Après une première période de lancement, et quelques difficultés sur les plans juridique, fiscal et financier, les perspectives d'extension (équipement, commercial...) demandent la mise en place d'un véritable système de gestion, de pilotage, avec des outils de gestion, tableaux de bord, procédures minimales. Le bilan sociétal a fait apparaître à la fois ces besoins vitaux et le choc de culture que leur mise en place demande, sans pour autant « perdre son âme ».

A partir d'une situation interne tendue, créer les conditions de sortie de crise « par le haut »

Dans une situation de difficultés relationnelles, de manque de cohésion, d'incompréhensions, non seulement entre l'équipe dirigeante et les salariés de la production, mais aussi au sein de l'équipe dirigeante, le bilan sociétal a permis à la fois d'objectiver les problèmes et de permettre une large expression. La caractérisation des difficultés par un tiers extérieur à l'entreprise a permis d'esquisser tout un ensemble de pistes d'action susceptibles de sortir par le haut de la crise. Ces pistes visaient à déplacer le terrain habituel sur lequel s'exerçait les frictions pour construire de nouvelles manières de communiquer, de manager et dans le même temps de faire mieux prendre en compte les difficultés économiques et commerciales auxquelles devaient faire face l'entreprise.

C'est sans doute moins les difficultés dirigeants / salariés de la production que celles au sein de l'équipe dirigeant qui ont rendu difficile une exploitation positive des pistes ouvertes par le bilan sociétal.

5. EN GUISE DE CONCLUSION :

L'Union régionale des SCOP a mené deux opérations pilote en Bretagne : une dynamique d'essaimage de la forme d'entreprise coopérative, et une action de bilan sociétal dans 7 coopératives bretonnes.

Ces deux démarches se sont inscrites dans deux logiques : une logique de réseaux, et une logique partenariale.

Dans le contexte actuel du développement de l'Economie Sociale et Solidaire, la coopérative de travail associé est une réponse moderne alliant logique économique sociale environnementale et territoriale. Le projet qui inscrit la personne au cœur du projet d'entreprise favorise la cohésion, la solidarité et la citoyenneté. Pour transformer une société classique en coopérative, de nombreuses conditions doivent être réunies : un fonctionnement participatif, un dialogue social, une pratique de la formation, un leader, une entreprise viable.

En conclusion, le développement de l'économie sociale et solidaire est possible par le développement de la reprise des entreprises par les salariés sous forme coopérative. Les enjeux sont importants pour les territoires. Néanmoins, parmi les facteurs clés de succès du développement des entreprises qui « entreprennent ensemble autrement » cette action doit être menée en partenariat avec les autres familles de l'Economie Sociale et Solidaire, les collectivités, les organismes consulaires, dans une dynamique territoriale et durable.

En ce qui concerne la recherche action bilan sociétal, l'action a permis de construire, tester et valider un outil et une méthode d'évaluation de la RSE adaptée à des entreprises de petite taille : « le bilan sociétal petite Entreprise »

Ce qui reste universel dans le bilan sociétal :

- La démarche, la méthodologie d'ensemble (une démarche d'évaluation, et pas de notation, un diagnostic réalisé par un analyste externe à l'entreprise, un croisement de parties prenantes internes et externes à l'entreprise...cf. présentation générale du bilan sociétal)

- Le référentiel de l'outil central qu'est le questionnaire, avec ses 9 domaines et 19 critères.

Ce qui a été modifié, adapté :

- La construction d'un questionnaire « Petite Entreprise ».
- La méthode d'intervention

Le bilan sociétal réalise un diagnostic, dégage des pistes de progrès : et après ?

Dans toutes les SCOP, la question de l'utilisation du travail réalisé, des échanges productifs auxquels ont donné lieu les restitutions, s'est posée avec acuité. La capacité pour traduire les pistes dégagées en plan d'action opérationnelle et les prendre en charge en interne n'allait pas de soi.

Ce constat renvoie à 2 questions :

- La capacité pour le mouvement SCOP, au travers de ses délégués notamment, de servir de relais, d'appui.
- L'intérêt d'intégrer dans la démarche même du bilan sociétal une dernière phase supplémentaire, à savoir un travail sur la traduction en plan d'action des pistes dégagées.

Pour des entreprises, et plus particulièrement pour les petites entreprises, s'engager dans la démarche « bilan sociétal » ne va pas de soi et demande à être appuyée, soutenue. Au-delà des raisons immédiates qui l'expliquent (méconnaissance de la démarche, impression d'une démarche lourde- *il faut du temps pour montrer que ce n'est pas le cas - exercice exigeant de transparence, résistance aux pratiques d'évaluation...*), on peut tirer un enseignement plus large de ces constats : **les démarches volontaires d'entreprises pour s'engager dans un bilan sociétal risquent de rester isolées si elles ne sont pas soutenues à la fois par des réseaux** (fédérations professionnelles, chambres consulaires, groupements...) et par des **dispositifs publics** de type appui -conseil permettant une prise en charge financière.

L'apport du bilan sociétal du CJDES au mouvement SCOP au travers de cette recherche action

La réalisation des 2 premiers bilans sociétaux a pu nourrir les débats en atelier sur la RSE lors du dernier congrès national de la CGSCOP à Nantes.

Les réflexions en cours sur la rénovation de la révision coopérative au sein du mouvement SCOP pourront ainsi être croisées, enrichies des apports de la démarche bilan sociétal. Le directeur de l'UR Ouest, qui s'est fortement impliqué dans cette recherche action, conduit ainsi le chantier national au sein de la CGSCOP sur la rénovation de la révision coopérative et sera ainsi en mesure d'intégrer les apports du bilan sociétal en l'ayant pratiqué concrètement.

L'enseignement que l'on peut en tirer est que, dans un contexte où des tensions existent, le bilan sociétal peut être un outil utile pour une dynamique positive de sortie de crise, ouverte ou larvée, mais à la condition impérative que l'équipe dirigeante soit porteuse de la démarche.

Si au contraire, il n'y a pas consensus au sein de cette équipe dirigeante, il vaut sans doute mieux surseoir au bilan sociétal.

