

SCOP ET NORME ISO 26000 : L'ATOUT DES RELATIONS DE TRAVAIL

par Pierre Liret*

*Directeur emploi et formation de la Confédération des Scop. Mél.: Pliret@scop.coop.

(1) Heslouin M., 2011, « Le Bilan sociétal: un outil pour mettre en œuvre l'ISO 26000? », Recma, n° 321 (NDLR).

(2) Ce texte est une version remaniée et centrée sur les Scop d'une contribution plus large intitulée « Coopérative, une entreprise socialement responsable? », téléchargeable sur www.recma.org/base_doc.

Publiée le 1^{er} novembre 2010, la norme ISO 26000⁽¹⁾ a pour objectif de permettre à toute organisation de mesurer, d'évaluer et de développer sa démarche de responsabilité sociale et environnementale (RSE). Elle pose sept questions centrales qui renvoient chacune aux rapports de l'organisation avec ses parties prenantes: les actionnaires et les dirigeants, les fournisseurs, les clients, l'environnement local, les représentants de l'environnement (ONG, pouvoirs publics) et les employés. En ce dernier domaine, les coopératives de travail associé – en France, les sociétés coopératives et participatives (Scop) – ont *a priori* une forte valeur ajoutée, puisque leurs salariés en sont collectivement les décideurs, et ce dans une gouvernance coopérative partagée et équitable entre les salariés associés. Qu'en est-il dans les faits? Quels sont les atouts et les limites des Scop au regard de la question centrale « Relations et conditions de travail » de la norme ISO 26000 (www.iso.org)? L'examen des principes de fonctionnement des Scop par rapport aux cinq domaines d'action (*lire l'encadré ci-dessous*) de cette question centrale apporte des éléments de réponse⁽²⁾.

Emploi

Les Scop sont les seules coopératives dont les membres associés sont les employés eux-mêmes (plus communément appelés salariés en France). Et donc, par nature, la relation de l'entreprise à ses salariés est au cœur même de la gouvernance et du projet des coopératives de travail associé; elle fonde leur identité⁽³⁾. Une Scop – ou plus largement une coopérative de travail associé, si l'on se projette au-delà du seul fonctionnement

(3) Hiez D., 2006, « Le coopérateur ouvrier ou la signification du principe de double qualité dans les Scop », Recma, n° 299 (NDLR).

Les cinq domaines d'action « Relations et conditions de travail »

Question centrale: Relations et conditions de travail.

- Domaine d'action 1: Emploi et relations employeur-employé.
- Domaine d'action 2: Conditions de travail et protection sociale.
- Domaine d'action 3: Dialogue social.
- Domaine d'action 4: Santé et sécurité au travail.
- Domaine d'action 5: Développement du capital humain.

français –, c'est un collectif de personnes qui s'associent pour créer un outil de travail commun leur permettant d'exercer leur métier et de développer leurs compétences. Le principe même d'une Scop est donc la priorité à l'emploi et l'idée d'un autre rapport au travail que la subordination classique à des intérêts économiques supérieurs, ceux des actionnaires. Il est de fournir un emploi à ses membres et d'en favoriser sans cesse l'amélioration de la qualité, de faire en sorte que les salariés associés progressent grâce à leur entreprise en compétences, en qualification et en employabilité. C'est ce qui distingue les Scop de toutes les autres formes d'organisation, y compris des autres coopératives. Sans nul doute, les Scop et les autres coopératives de travail associé s'inscrivent pleinement dans cette dimension de l'emploi, qui est le premier des cinq domaines d'action précisés par la norme ISO 26000 concernant la question centrale des relations et des conditions de travail.

Relations employeur-employé

Les Scop s'inscrivent également, tout aussi bien et là encore par nature, dans le deuxième domaine d'action des relations employeur-employé. Avec des salariés associés majoritaires au capital, et donc décideurs dans leur entreprise, les Scop mettent en œuvre une gouvernance originale traduisant un rapport au travail différent de la subordination traditionnelle de l'employé à l'employeur. Bien entendu, elles respectent le droit du travail et la relation contractuelle qu'il implique entre l'employeur et les employés, mais avec une grande différence: ce sont les salariés qui choisissent leur propre organisation et leurs dirigeants. La subordination demeure, certes, mais elle est choisie et non subie. Quiconque travaille en coopérative sait que les contraintes existent et qu'il faut des règles, ainsi qu'une organisation. Dès lors, être libre, ce n'est pas s'affranchir des contraintes inévitables, c'est avoir le pouvoir de les choisir.

Conditions de travail

(4) *Sur la qualité de l'emploi dans l'économie sociale et solidaire*, lire: Bailly F., Chapelle K., Prouteau L., 2012, « La qualité de l'emploi dans l'ESS: étude exploratoire sur la région des Pays de la Loire », Recma, n° 323; Richez-Battesti N., Petrella F., Melnik E., 2011, « Quelle qualité de l'emploi au sein de l'économie sociale et solidaire? Premiers résultats sur données françaises », Recma, n° 319; Darbus F., Hély M., 2010, « Travailler dans l'ESS: aspirations, représentations et dispositions. Etude auprès des

Troisième domaine d'action de la question centrale après l'emploi et les relations employeur-employé: les conditions de travail, c'est-à-dire les salaires, les périodes de repos, les congés⁽⁴⁾, le bien-être, le dialogue social et la relation avec les institutions représentatives du personnel (IRP)⁽⁵⁾. De ce point de vue, les coopératives de travail associé proposent, là encore, un modèle original. Dans toute entreprise traditionnelle, l'employeur a pour priorité la rentabilité économique, avec l'objectif de bien servir ses actionnaires, et le domaine social relève de la représentation du personnel, qui porte ses revendications sociales auprès de la DRH ou de la direction générale. Rien de bien différent en apparence dans une Scop: la direction et le comité de direction se préoccupent de la

adhérents de Ressources solidaires », Recma, n° 317 (NDLR).
 (5) Sur cette question, lire : Rivet G., 2012, « Le dialogue social dans les organisations de l'économie sociale », Recma, n° 323; Delvolvé N., Veyer S., 2011, « La quête du droit : approche de l'instauration d'une représentation du personnel dans une coopérative d'activités et d'emploi », Recma, n° 319 (NDLR).

performance économique et les questions sociales sont traitées là où elles doivent l'être, *via* les réunions de délégués de personnel ou le comité d'entreprise. Mais la Scop se distingue sur deux points essentiels. Ses associés, tout d'abord, sont majoritairement ses salariés, et il y a donc moins de risque de clivage ou de contradiction entre les intérêts des uns et des autres : ce sont les salariés associés qui décident ensemble du propre arbitrage qu'ils doivent faire entre l'impératif économique de leur entreprise et l'amélioration que celle-ci peut apporter aux conditions de travail en fonction de sa situation. La performance économique, ensuite et corrélativement, n'a pas dans une Scop un but patrimonial ou financier comme dans les autres entreprises, mais un objectif de progression professionnelle de l'entreprise et de chacun de ses membres. Le débat sur la répartition des résultats en Scop porte moins sur le choix entre verser plus aux actionnaires ou aux salariés que sur le choix entre l'amélioration de l'outil et des conditions de travail ou, en d'autres termes, entre l'impératif économique de pérennité de l'entreprise et les possibilités de progrès social que permet la situation économique.

A l'évidence, la Scop, avec ses salariés statutairement associés et sa priorité au travail, est sans doute le modèle d'entreprise qui favorise le mieux la prise en compte de l'amélioration des conditions de travail, mais avec la limite de son objectif premier d'émancipation professionnelle, de montée en qualification des personnes et de pérennité de l'outil de travail. Garder son emploi, progresser professionnellement, améliorer ses compétences, son employabilité, c'est une chose. Autre chose est d'améliorer les conditions de travail. En Scop, comme dans une autre entreprise, la poursuite de cet objectif est secondaire par rapport à l'objet social, même si – plus en Scop qu'ailleurs – il est communément admis que l'amélioration des conditions de travail est un facteur de performance économique. En Scop comme dans toute autre entreprise, il y a toujours un impératif économique et donc une priorité économique. On ne peut améliorer les conditions sociales et redistribuer les richesses que si on les a préalablement créées. Revient ensuite à la direction de l'entreprise de fixer le seuil à partir duquel il est possible de redistribuer aux salariés ou au service de l'amélioration des conditions de travail. Bon nombre de salariés de Scop, même associés, ne comprennent pas forcément la volonté de leur direction de renforcer encore et toujours les fonds propres de l'entreprise ou de vouloir mener tel ou tel investissement, alors même que leur entreprise est déjà prospère.

Protection sociale

La protection sociale, c'est la protection des employés et la prévoyance en matière de santé, de retraite et de chômage. Historiquement, elle est au cœur du projet de l'économie sociale. En témoigne la naissance des mutuelles d'épargne, de solidarité et de prévoyance dans la seconde

moitié du XIX^e siècle en Europe, dans un schéma autre que celui du paternalisme des grandes entreprises industrielles alors en plein essor. Mais en témoigne aussi le projet des pionniers historiques de la coopération : les tisserands des Equitables Pionniers de Rochdale avaient pour principale ambition de réunir des consommateurs et de leur permettre l'accès à des biens et à des services à moindre prix. Mais les Equitables prévoyaient aussi la participation des salariés, et le projet économique visait à construire une communauté de vie globale, dont la coopération de consommation ne serait que l'instrument de départ. Le Familistère de Guise, créé et développé par l'industriel Jean-Baptiste Godin dans la seconde moitié du XIX^e siècle, est aujourd'hui reconnu comme la seule réalisation du Phalanstère imaginé par le philosophe Charles Fourier (1772-1837)⁽⁶⁾. Or le projet de celui-ci reposait également sur l'idée de bâtir une communauté de vie idéale en réunissant un nombre optimal de personnes, avec une juste proportion d'hommes, de femmes et de jeunes, de différents traits de caractère et personnalités. L'économie et le travail étaient l'une des facettes de la communauté de vie, et la finalité était bel et bien sociale, englobant la solidarité entre les membres de la communauté pour une protection mutuelle.

(6) *Sur les rapports Godin-Fourier-mouvement coopératif (et notamment la critique gidienne du Familistère)*, lire Draperi J.-F., 2008, Godin, inventeur de l'économie sociale : mutualiser, coopérer, s'associer, Valence, Editions Repas, p. 95-122 (NDLR).

Au fil du temps et de la « professionnalisation », chacun des acteurs de l'économie sociale s'est spécialisé sur son objet de prédilection : les coopératives de consommateurs défendent les consommateurs, certaines mutuelles couvrent les dépenses de santé, d'autres assurent les biens, etc. De sorte qu'aujourd'hui, rien dans les lois coopératives n'est dit ou même sous-entendu sur la responsabilité de la coopérative en matière de protection sociale. Même les coopératives de travail n'englobent pas dans leur objet la protection sociale. Leur finalité est l'émancipation professionnelle de leurs membres, ce qui ne suppose pas *a priori* une obligation de protection sociale. Pour autant, la coopération de travail se distingue néanmoins par une culture de prise en compte naturelle des intérêts des travailleurs, et tant l'histoire que l'étude des pratiques actuelles témoignent d'une sensibilisation fréquente des Scop à cet enjeu, qui, bien sûr, prend plus ou moins d'acuité à l'échelle de l'entreprise selon le niveau de protection offert par l'Etat dans le pays d'appartenance. Bon nombre de coopératives françaises dont les salariés bénéficient des lois de protection sociale française font en sorte de mettre en place, dans les pays étrangers à moindre protection sociale, des dispositifs pour les salariés de leurs filiales. Sur le plan doctrinal et statutaire, aucune coopérative ne présente d'atout spécifique sur les autres formes d'organisation en matière de protection sociale. Mais, dans la pratique, toute entreprise qui travaille dans un pays bénéficiant de protection sociale tentera généralement d'en diffuser tout ou partie des mécanismes dans les pays où elle est implantée qui seraient moins protecteurs. Et plus spécifiquement, il est dans la culture des Scop de se préoccuper de ce qui peut améliorer la condition de leurs membres – dont la protection sociale –, même si leurs statuts ne prévoient rien en la matière.

Dialogue social

Le dialogue social, c'est la relation entre l'employeur et l'employé. En France, les entreprises de moins de dix salariés n'ont aucune obligation de représentation formelle. A partir de dix salariés, elles doivent désigner un délégué de personnel. A partir de cinquante salariés, elles doivent créer un comité d'entreprise et disposer de délégués syndicaux. Ces obligations s'imposent à toute organisation, quelle que soit sa gouvernance ou son organisation juridique. Les coopératives dont les membres associés sont des entrepreneurs ou des consommateurs et qui n'associent pas leurs salariés ne présentent aucune particularité et aucun avantage compétitif en matière de dialogue social sur les autres organisations. Là encore, seules les Scop se distinguent par le fait que ce sont les employés eux-mêmes qui sont associés et co-décideurs de leur entreprise, donc aussi co-employeurs, par délégation à la direction générale qu'ils se sont choisie. Dès lors, quel peut être l'intérêt de représentation du personnel sur les questions sociales en Scop, alors même que tous les salariés associés ont accès à toute l'information sur leur entreprise et ont leur mot à dire sur la gestion et les grandes décisions? La très large majorité des coopératives de travail dans le monde entier repose sur ce postulat: en tant qu'associés et co-entrepreneurs, les employés ont déjà la possibilité de faire valoir leur point de vue, ce qui rend superflu de mettre en place une instance formelle de représentation du personnel.

En France, la situation est différente: le pays s'est construit au fil du xx^e siècle un dispositif légal très structuré pour garantir que les intérêts du personnel puissent être représentés. Par nature tournées vers leur ambition sociale et la prise en compte des intérêts des salariés, les Scop françaises se sont sans difficulté inscrites dans les obligations légales, sans demander de dérogation. Les Scop appliquent donc toutes les modalités de représentation du personnel prévues par le droit du travail. Pour autant, la question de ce que peut être ou doit être le dialogue social dans une Scop caractérisée par la double qualité associé-salarié reste posée. On peut, sur ce point, faire plusieurs observations. Tout d'abord, le fait même que tous les salariés ne soient pas forcément associés de leur entreprise rend impérative la présence d'une instance formelle dans laquelle les non-associés puissent faire valoir leurs intérêts. Ensuite, lorsque les salariés prennent leur casquette d'associé en assemblée générale, c'est avant tout pour discuter de l'entreprise, de ses résultats, de sa stratégie, des projets..., en bref, de sa dimension économique. Ce n'est pas en assemblée générale que l'on débat des questions sociales, ou en tout cas pas prioritairement. Il paraît donc sain de prévoir un lieu d'échange spécifique sur ces aspects sociaux, d'autant qu'il ne faut pas oublier qu'un membre de Scop passe bien plus de temps dans son entreprise en tant qu'employé que comme associé. Enfin, l'expérience de bon nombre de coopératives montre qu'un mandat de délégué de personnel ou de délégué syndical crée le sens

des responsabilités chez ceux qui l'exercent, et il n'est pas rare que d'anciens représentants syndicaux intègrent par la suite le conseil d'administration, voire deviennent dirigeants de leur entreprise. Dans le même esprit, bon nombre de Scop issues de reprises d'entreprises par les salariés sont initiées et conduites par des délégués syndicaux soucieux de mettre en œuvre un projet entrepreneurial prenant plus en compte l'intérêt de l'emploi et du personnel que dans la situation qu'ils connaissaient précédemment.

Santé et sécurité au travail

Comme pour les autres domaines d'action relatifs aux relations et aux conditions de travail, les Scop se distinguent de toutes les autres organisations, y compris les coopératives en matière de santé et de sécurité au travail. Rien dans les statuts d'une coopérative de travail associé – même en France, où les droits et l'attention aux salariés sont particulièrement forts – ne prescrit ni ne prévoit une attention spécifique à la santé et à la sécurité au travail. Mais leur objet même visant l'emploi, l'émancipation professionnelle des membres travailleurs, la progression de la qualification, l'amélioration de l'outil de travail ne sont que les reflets d'une culture tout entière tournée vers l'attention aux salariés et à tout ce qui peut permettre de faire progresser individuellement et collectivement la qualité du métier de l'entreprise, et notamment à la santé des salariés et à leurs conditions de travail. Bien d'autres entreprises – et c'est heureux – portent une attention forte au bien-être de leurs salariés : certaines sociétés familiales à fort actionnariat salarié, mais cela tient à la politique de la direction ou à la culture du dirigeant. Les Scop (et toutes les coopératives de travail associé) sont les seules dont le modèle organisationnel inscrit cette prise en compte de la santé et de la sécurité au travail. En témoigne l'enquête qu'avaient conduite, en France, Patrick Guiol et Jorge Munoz, deux universitaires de Rennes, montrant que les taux d'absentéisme et de congés maladie étaient significativement moindres dans les entreprises à management participatif (notamment les Scop) que dans les entreprises à management plus autoritaire⁽⁷⁾.

(7) Guiol P., Munoz J., 2007, « Management, participation et santé des salariés : des médecins et des salariés parlent », Recma, n° 304 (NDLR).

Développement du capital humain

Cinquième et dernier domaine d'action de la question centrale des relations et des conditions de travail, le développement du capital humain comprend tous les points liés à la formation et à l'éducation au sens large. Sur le plan doctrinal, l'éducation et la formation sont inscrites au cœur du projet coopératif. Au sens juridique, une coopérative est un outil de mutualisation de moyens, un regroupement de forces pour s'unir face à une concurrence ou faire face à une force de négociation supérieure en amont ou en aval. Mais au sens doctrinal et originel, concernant

l'idée qui a prévalu à leur émergence, une coopérative est une entreprise d'émancipation des membres qui la constituent. Education et formation font partie des sept principes universels des coopératives qui ont été réactualisés en 1995 à Manchester: « *Toutes les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés, l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.* »

Aucune autre forme d'organisation ne prévoit dans son objet le développement du capital humain comme les coopératives. Cela signifie-t-il pour autant que toutes les coopératives ont des pratiques d'éducation et de formation plus vertueuses que les autres entreprises? Les coopératives n'ont en tout état de cause, dans leurs lois et leurs statuts, aucune obligation juridique plus forte en la matière que les autres entreprises. Quant aux pratiques observées, elles diffèrent fortement selon les pays, les régions, les secteurs d'activité, la taille et les publics de la coopérative: certaines peuvent être exemplaires quant à la formation qu'elles dispensent à leurs membres et pour leurs salariés se contenter du « minimum légal ».

Ce sont, bien sûr, les Scop et les coopératives de travail associé qui, par nature, portent une attention toute particulière à la formation de leurs employés. De fait, en France, les sociétés coopératives et participatives sont constituées en réseau de solidarité et consacrent une part de leurs cotisations à mutualiser la mise en œuvre de prestations, pour former leurs salariés aux droits et aux devoirs du membre associé de coopérative (formations coopératives). Elles abondent également un fonds de financement dédié à ces formations coopératives, à raison d'une cotisation de 0,1 % de leur masse salariale brute, en plus de leurs cotisations légales (dispositif Form.coop). Enfin, bon nombre de sociétés coopératives et participatives consacrent en formation des budgets plus conséquents que leurs cotisations légales. Les sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic) s'inscrivent dans cette même doctrine et ces mêmes pratiques, mais, de fait, instituent ces pratiques de formation pour des publics bien plus larges, puisque leurs membres associés peuvent être aussi bien les salariés que les clients, les partenaires, les bénévoles, etc.

Enfin, on ne saurait parler d'éducation et de formation sans parler des coopératives d'activités et d'emploi (CAE), qui constituent un projet émancipateur en soi. Nées en France en 1995, les CAE sont des entreprises à statut Scop et parfois Scic, et qui ont pour métier de permettre à des personnes de tester un projet d'entreprise dans un cadre sécurisé. Concrètement, la coopérative apporte au porteur de projet un hébergement juridique; elle prend en charge la facturation et l'administration pour lui permettre de se consacrer pleinement au développement de son activité: elle l'accompagne dans l'apprentissage de son métier d'entrepreneur et favorise, enfin, cette préparation en animant des

échanges collectifs entre les porteurs de projet. Dès le premier euro de chiffre d'affaires, la CAE signe un contrat de salarié en CDI au porteur de projet et, lorsque l'activité trouve son rythme de croisière, celui-ci peut choisir de quitter la coopérative pour créer juridiquement son activité ou rester dans la CAE et en devenir associé. La CAE combine en résumé les avantages de la couveuse d'entreprises et du portage salarial.

Conclusion

Par leur gouvernance qui prévoit que les employés soient les co-entrepreneurs et les co-décideurs de leur entreprise, les coopératives de travail associé se distinguent de toute autre forme d'organisation et peuvent se prévaloir d'un avantage compétitif indiscutable au regard de la question centrale « Relations et conditions de travail » que pose la norme ISO 26000. Sur les cinq domaines d'action que prévoit cette question centrale, leurs principes et leurs statuts juridiques en font par nature un modèle d'entreprise très avancé et innovant en termes d'emploi, de relations employeur-employé et de dialogue social. Leur objectif d'émancipation professionnelle et leur culture leur confèrent également des atouts distinctifs en termes de développement du capital humain, de conditions de travail et de protection sociale, santé et sécurité au travail. Mais l'absence d'obligation juridique dans leurs statuts sur ces trois derniers domaines impose qu'elles sachent mesurer et évaluer régulièrement la portée réelle de leurs pratiques. ●