



**HAL**  
open science

## Manager des collectifs, levier de la compétence organisationnelle? Étude de cas dans une société coopérative et participative

Brigitte Charles-Pauvers, Nathalie Schieb-Bienfait

### ► To cite this version:

Brigitte Charles-Pauvers, Nathalie Schieb-Bienfait. Manager des collectifs, levier de la compétence organisationnelle? Étude de cas dans une société coopérative et participative. Travail et Emploi, 2012, 30, pp.57-75. hal-01417083

**HAL Id: hal-01417083**

**<https://nantes-universite.hal.science/hal-01417083>**

Submitted on 16 Dec 2016

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

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

# Manager des collectifs, levier de la compétence organisationnelle? Étude de cas dans une société coopérative et participative

Brigitte Charles-Pauvers (\*), Nathalie Schieb-Bienfait (\*\*)

*L'analyse comparative de démarches compétences dans des PME a révélé le caractère spécifique des pratiques managériales développées dans une PME SCOP (société coopérative et participative) et leurs effets remarquables sur l'implication des salariés. À partir du cadre théorique de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud et d'une posture méthodologique empruntée à Jean-Claude Moisson, nous analysons le rôle du dirigeant et du conseil d'administration, et celui des divers collectifs qui nourrissent la gouvernance de cette SCOP. Il apparaît que le travail réel, la création de collectifs et la régulation sociale sont au cœur des préoccupations de cette SCOP et permettent de faire vivre un projet d'entreprise sociale et économiquement viable, au service de et avec ses salariés. Au-delà, cette étude de cas permet de reposer la question de la coopération et des collectifs qui tendent à avoir été délaissés au profit exclusif de l'autonomie, ce qui a pour conséquence de passer sous silence ce qui se joue dans le travail.*

À la suite des Journées de Deauville du Mouvement des entreprises de France (MEDEF) en 1998, les acteurs socio-économiques se sont emparés de la compétence pour une redéfinition plus globale du travail et de l'emploi, et ont ainsi impulsé une manière innovante de se saisir de thèmes relevant de l'échange salarial et du dialogue social. Les nouvelles pratiques de *management* regroupées sous le nom de démarche compétence visent le développement conjoint de l'employabilité du salarié et de la performance de l'entreprise (BRETESCHÉ, KROHMER, 2012, p. 13). Un ensemble de travaux, réalisés principalement dans de grandes entreprises (ZARIFIAN, 2005) a laissé penser que la démarche compétence leur était réservée.

Dans cette perspective, Michel PARLIER (2005) a mené les premiers travaux sur l'univers des PME<sup>(1)</sup>. Le programme RECOR (Ressources compétences région) s'est construit dans le but de mieux qualifier les objectifs et les effets des démarches compétences dans les PME-PMI des Pays de la Loire. Ce programme de recherche a fait l'objet du soutien financier conséquent de la Direction régionale de

la recherche, de l'industrie et de l'environnement (DRIRE), de la Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DRTEFP) Pays de la Loire et du Fonds social européen (FSE). Nous avons fait partie, en tant que gestionnaires, de l'équipe pluridisciplinaire de chercheurs en sociologie et en gestion, des professionnels de l'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT), et des Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) et de consultants. Plusieurs analyses comparatives ont permis de dégager quatre « figures » de démarches compétences (BRETESCHÉ, KROHMER, 2010, p. 20) : requalifier le travail, optimiser les ressources humaines, accompagner le projet d'entreprise, et articuler le global et le local. Toutes présentent des caractéristiques et des points de fragilité spécifiques, notamment sur la délicate question de l'articulation voire de l'intégration<sup>(2)</sup> des différents niveaux de compétences (individuelles, collectives et organisationnelles) (CHARLES-PAUVERS, SCHIEB-BIENFAIT, 2009). À ce propos, nous avons constaté le caractère particulier des pratiques managériales développées par une PME appartenant au réseau des sociétés coopératives et participatives (SCOP), la SCOP BTB. L'inscription de l'entreprise dans ce mouvement coopératif, au sein de l'économie sociale, ancre son

(\*) IEMN-IAE, LEMNA, université de Nantes; brigitte.charles-pauvers@univ-nantes.fr

(\*\*) IEMN-IAE, LEMNA, Université de Nantes; nathalie.schieb-bienfait@univ-nantes.fr

(1) La PME est une entreprise juridiquement indépendante, avec un effectif de 10 à 250 personnes et dans laquelle le dirigeant assume toutes les responsabilités. Pour plus de détails sur la notion de PME et la gestion des compétences, on pourra se reporter à PARLIER (2010) qui présente les résultats de travaux portant sur des entreprises aux caractéristiques similaires à celles retenues dans le programme RECOR.

(2) Evelyne ROUBY et Catherine THOMAS (2009) soulignent que cette articulation des différents niveaux de compétences (individuelles, collectives et organisationnelles) rencontre deux types de problèmes liés à l'absence d'un référentiel commun d'une part, et à une instrumentation peu adaptée à la problématique de l'intégration d'autre part.

projet d'entreprise et ses finalités sur des valeurs fortes qui cherchent à concilier le capital et l'humain, l'économique et le social.

Engagée depuis une dizaine d'années dans une démarche compétence (voir encadré 1), cette entreprise cherche à sortir du modèle dominant de la compétence et revendique un autre *management* pour relever les défis productifs, concurrentiels, mais aussi sociaux auxquels elle est confrontée. Les salariés y occupent une place centrale et les ressources humaines font partie des préoccupations stratégiques, à travers la mise en place d'une démarche

compétence, pour que l'entreprise devienne une entreprise « apprenante » (ZARIFIAN, 2001). Cet enjeu du développement des apprentissages individuels et collectifs et de leurs interactions est au cœur de notre problématique. La littérature relative à l'*organizational learning* souligne ainsi la contribution des relations interindividuelles à l'intérieur des collectifs pour créer et diffuser des apprentissages ; cependant, la question de l'articulation avec la démarche compétence et en particulier les liens entre compétences individuelles et collectives reste à explorer (COLIN, GRASSER, 2009).

### Encadré 1

#### Compétence et démarche compétence

Les compétences ont fait l'objet de nombreuses théorisations portant en particulier sur la définition de la compétence dans ses dimensions individuelles et collectives et sur la proposition de modèles généraux de la compétence (ZARIFIAN, 2001, 2005 ; DURAND, 2000, 2006 ; OIRY, 2006). La compétence organisationnelle demeure le parent pauvre des recherches menées. Ce terme de compétence est entendu comme englobant *a priori* les actifs et les ressources, mais aussi les différentes formes de connaissances et de pratiques maîtrisées par l'entreprise, en fonction de son histoire et de son identité. La compétence organisationnelle nous apparaît comme une boîte noire qu'il convient d'examiner pour cerner ce que recouvre cette action collective, finalisée et intentionnelle, dans la mesure où le collectif peut renvoyer à l'entreprise mais aussi à des collectifs d'acteurs à géométrie variable développant des projets communs. Sur le plan méthodologique, la compétence organisationnelle ne peut être appréhendée dans l'entreprise si son identification et son analyse se font *ex nihilo* sans connexion avec les compétences individuelles et collectives qui la constituent.

Par ailleurs, il existe peu de théories sur les démarches compétences entendues comme processus, hormis les travaux fondateurs de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT ; PARLIER, 2005) repris et développés par Michel PARLIER (2006, 2010). Précisons que les démarches compétences se distinguent de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), où l'accent est mis sur l'analyse quantitative et les outils formels développés (analyse de fonctions, référentiels de compétence, etc.). Nous nous inscrivons dans la perspective dressée par les travaux de PARLIER, qui s'intéresse aux démarches compétences en tant qu'objet de recherche en soi, pour mieux en saisir les trajectoires (processus, histoires, cycles) et en appréhender les effets profonds sur l'initiative, l'autonomie des salariés et sur les formes de *management* coopératif.

La démarche compétence a ainsi pour objet la compétence individuelle, entendue comme une combinaison de ressources (connaissances, savoir-faire, aptitudes) mobilisées pour mener une action dans un contexte donné. Pilier actuel des ressources humaines, la compétence individuelle est aujourd'hui associée à la compétence collective. Cette dernière résulte d'une combinaison harmonieuse de talents individuels, d'éléments organisationnels et du style de *management* ancré au sein de collectifs (RETOUR, KROHMER, 2006). La compétence organisationnelle de l'entreprise est définie comme résultant de l'agrégation des compétences individuelles et collectives, et constitue le niveau d'analyse le plus englobant.

À partir de l'analyse du déploiement d'une démarche compétence, l'objet de l'article est d'étudier les pratiques managériales et de ressources humaines développées dans la PME étudiée : ces pratiques s'accompagnent d'innovations permanentes, le conseil d'administration (CA) jouant un rôle central pour répondre aux défis stratégiques tout en impliquant l'ensemble des salariés.

Après avoir rappelé le contexte de cette recherche, à la fois en exposant le programme RECOR et la méthodologie retenue, puis les spécificités de BTB liées à sa double appartenance au monde des PME et des SCOP, nous présenterons plus en détail sa situation. À partir du cadre théorique de la régulation sociale (REYNAUD, 1988, 1997), nous analyserons les pratiques managériales de cette PME et la nature de ses collectifs afin de mieux cerner le rôle

des équipes dirigeantes qui œuvrent, étroitement accompagnées du CA, dans cette dynamique.

### Contexte de la recherche, cadre théorique, et terrain

#### RECOR : une recherche fondée sur l'analyse comparative des pratiques de démarche compétence en PME

Lors de son lancement, les objectifs de RECOR<sup>(3)</sup> en 2008 étaient triples : sensibiliser les PME-PMI de la région aux apports potentiels des démarches

(3) Un site est dédié aux études développées dans le cadre du programme : <http://www.demarchecompetence.com/>

compétences; donner aux entreprises les moyens de développer des démarches compétences adaptées à leur situation; mobiliser les principaux acteurs régionaux intervenant sur les démarches compétences.

Dans le cadre du volet étude de ce programme<sup>(4)</sup>, les chercheurs ont analysé de manière approfondie une vingtaine de démarches compétences déployées dans des entreprises de la région. Cette étude fondée sur l'analyse des pratiques de ressources

humaines fut rythmée par des phases itératives entre la construction d'un cadre commun d'analyse pour l'ensemble des chercheurs, le travail de terrain, et les rencontres et restitutions croisées entre chercheurs, dirigeants des PME et professionnels des entreprises rencontrées. À partir du cadre commun d'analyse, il s'agissait de caractériser les démarches mises en œuvre concrètement, d'identifier les méthodes retenues, de mesurer les impacts sur la performance de l'entreprise, sur l'organisation des ressources humaines et sur les salariés (voir encadré 2).

**Encadré 2**  
**Méthodologie**

La phase de collecte des données s'est déroulée sur deux ans. Pour chaque entreprise, l'étude fut conduite sous forme d'une vingtaine d'entretiens semi-directifs auprès des salariés concernés par la démarche, de la hiérarchie intermédiaire, de la direction de l'entreprise, de la direction des ressources humaines (DRH), éventuellement de(s) consultant(s) ayant participé à l'élaboration et/ou à l'amélioration de la démarche compétence, et, d'une manière générale, de toutes les personnes parties prenantes. Lors des entretiens individuels, une place importante fut consacrée à la perception que les salariés ont de la démarche compétence. Parallèlement, des documents internes comme les descriptifs des emplois-types, les référentiels de compétences ou les grilles d'entretiens ont été collectés.

La phase d'analyse s'est ensuite appuyée sur l'étude spécifique puis comparée des monographies d'entreprises; chaque monographie exposait le contexte d'émergence de la démarche, une description de celle-ci et de ses effets sur l'organisation et les différents acteurs, ainsi qu'une présentation de l'outil gestionnaire. Chaque monographie avait, préalablement, fait l'objet d'une restitution à la direction et aux salariés ayant participé à l'étude. Des séminaires de recherche ont par ailleurs nourri un état de l'art et l'identification des problématiques principales posées par la démarche compétence, pour mieux en définir les contours. L'analyse des thèses défendues par différents auteurs (ZARIFIAN, 2001; GILBERT, 2003; DEFÉLIX, 2003; RETOUR, 2005; PICHULT, 2006) ont permis d'en identifier les dimensions majeures mais aussi les questions délaissées ou les limites repérées. Ce travail a guidé la méthodologie retenue et la structuration du cadre d'analyse commun à l'équipe de chercheurs.

Ces choix méthodologiques ont permis d'organiser des présentations problématisées des monographies et une confrontation des regards et des analyses entre chercheurs du programme mais aussi avec des chercheurs invités.

C'est dans ce cadre que nous nous sommes intéressées à la SCOP BTB. Notre enquête s'est appuyée sur une démarche qualitative identique à celle exposée ci-dessus (à savoir une vingtaine d'entretiens individuels semi-directifs), complétée, pour le recueil de données documentaires, par l'analyse de divers comptes-rendus et de documents internes à l'entreprise (charte, comptes-rendus d'assemblées générales [AG], de conseils d'administration [CA], de commissions, rapports et supports écrits utilisés pour les entretiens individuels) et par la réalisation de cinq entretiens collectifs avec des responsables et des salariés de différents niveaux hiérarchiques et des consultants ayant accompagné l'entreprise. Nous avons également participé à un certain nombre de réunions collectives (assemblées générales, réunions de travail) au sein de BTB.

**L'entreprise BTB : un contexte de PME et de SCOP**

Nous nous sommes interrogées sur les modalités méthodologiques à privilégier dans un contexte de PME sachant que notre problématique appelle à considérer les pratiques managériales dans leur contexte organisationnel et environnemental.

BTB s'inscrit, en effet, d'abord dans le champ d'étude des PME et à ce titre, elle partage un certain nombre de leurs caractéristiques (PARLIER, 2006, 2010). Société indépendante, d'un effectif de cent vingt-cinq salariés au moment de l'étude, BTB

développe des relations très étroites avec son environnement; ses marchés sont ancrés dans son territoire (département de Loire-Atlantique et départements limitrophes). Elle tisse, par exemple, des liens avec ses clients qu'elle mobilise pour participer à ses journées portes ouvertes. Elle adhère à de nombreux réseaux socio-économiques, principalement ceux du réseau coopératif et de l'économie sociale auquel son statut de SCOP la fait appartenir. Comme dans toute PME, le dirigeant assume ses responsabilités de chef d'entreprise, mais en tant que dirigeant d'une SCOP, il s'appuie sur un CA de salariés et sociétaires-actionnaires pour définir les choix stratégiques de l'entreprise.

En effet, BTB a adopté les règles de fonctionnement des SCOP. Ce statut est fixé par plusieurs

(4) RECOR comportait deux volets : un volet animation/diffusion et un volet étude.



textes législatifs, fruits d'une évolution historique dans la construction du mouvement coopératif en France, depuis le début du XIX<sup>e</sup> siècle (DESROCHES, 1981 ; TOUCAS-TRUYEN, 2005 ; DRAPERI, 2008). Une SCOP<sup>(5)</sup> se caractérise par l'adhésion des membres de la coopérative à des valeurs démocratiques et par la possibilité pour les salariés d'être actionnaires en suivant le principe «un homme égal une voix» (BRIDAULT, 1998). Pouvant prendre la forme juridique d'une société anonyme à responsabilité limitée (SARL) ou d'une société anonyme (SA), elle se définit comme une société de personnes à capital variable, pour bien se distinguer du modèle des sociétés de capitaux ; les salariés sont associés majoritaires et l'entreprise repose sur leur pleine participation au capital, à la gestion, aux décisions et aux résultats. L'activité économique est au service de l'emploi et de la pérennité de l'outil de travail (JEANTET, 2008). À ce titre, les SCOP s'inscrivent, plus largement, dans le champ de l'économie sociale définie comme une économie au service de l'homme en réponse à l'économie capitaliste qui place l'homme au service de l'économie (VIENNEY, 1994 ; DRAPERI, 2011). Aujourd'hui, cette économie sociale, et également solidaire (sous l'acronyme ESS), compte<sup>(6)</sup> des entreprises coopératives, mutualistes, mais aussi des associations et des fondations<sup>(7)</sup>. Dans leurs travaux de clarification sur le concept d'entreprise sociale, Jacques DEFOURNY et Marthe NYSSSENS (2011) soulignent bien cette coexistence de deux sphères distinctes : la tradition coopérative, à dominante économique et entrepreneuriale et celle des mouvements associatifs, à but non lucratif.

### Gouvernance et caractéristiques managériales des SCOP

Les six principes fondateurs de la SCOP, inscrits dans leur statut juridique<sup>(8)</sup>, peuvent se résumer de la manière suivante : le capital est détenu en majorité par les salariés<sup>(9)</sup>, chaque sociétaire a une voix, les dirigeants sont des salariés élus, la SCOP pratique un partage équitable des profits, la pérennisation du

patrimoine commun et une école de la participation (voir encadré 3).

#### Encadré 3

##### Les principes de gouvernance des SCOP

Ces principes sont vecteurs de pratiques de gouvernance et de gestion bien différents des entreprises dites «classiques» :

- ainsi, le principe de double qualité signifie que les sociétaires doivent être salariés (on ne peut pas perdre un de ces attributs sans perdre l'autre) grâce à la souscription de parts sociales ;
- derrière le principe «un sociétaire = une voix», la SCOP se positionne comme une entreprise démocratique : elle pratique l'égalité des voix et des personnes (quels que soient le poste et l'ancienneté), chaque salarié a vocation à devenir sociétaire, et les grandes décisions sont prises en commun en assemblée générale ;
- les dirigeants sont donc des salariés élus (démocratiquement) par leurs pairs et siègent au sein d'un CA composé d'élus choisis par les membres de l'assemblée générale, majoritairement composée de salariés ; les dirigeants gardent leur statut de salarié et doivent pratiquer la concertation au quotidien ;
- le principe de partage équitable des profits<sup>(1)</sup> conduit à répartir équitablement les profits entre les salariés, les salariés associés et les réserves. En particulier, il limite la rémunération des parts sociales, accordant ainsi aux coopérateurs de larges droits. Les salariés décident de la répartition des bénéfices (en moyenne, 45 % reviennent aux salariés ; 98 % des SCOP ont un accord de participation<sup>(2)</sup>) ;
- enfin, le principe d'impartageabilité des réserves et de la dévolution désintéressée de l'actif net consacre la notion de propriété collective et de pérennité de l'entreprise de génération en génération.

(1) Le partage du profit est équitable : une part est destinée aux salariés, sous forme de participation et d'intéressement, une autre part est versée aux salariés associés sous forme de dividendes ; enfin, une part est destinée aux réserves de l'entreprise.

(2) Confédération nationale des SCOP (2012).

Comme le soulignent très pertinemment Frédéric CHÉDOTEL et France HUNTZINGER (2006), chaque coopérateur est à la fois «copropriétaire» et «co-entrepreneur», dans la mesure où la SCOP est gérée par un groupement de personnes en double rapport de sociétariat et d'activité avec l'entreprise. La SCOP cherche donc à concilier des objectifs de pérennité et d'efficacité économique avec des valeurs de démocratie, d'équité, d'égalité, de solidarité et de promotion de la personne. De cette double configuration/articulation autour de l'activité et du sociétariat découle une gouvernance différente des entreprises marchandes classiques organisées en sociétés de capitaux : elle se trouve ainsi caractérisée par l'intégration des parties prenantes dans les processus de décision et la mise en œuvre d'approches participatives (MÜNKNER, 2001).

(5) Société coopérative et participative (autrefois société coopérative de production) : voir le site Internet national des SCOP : <http://www.les-scop.coop>

(6) DEMOUSTIER *et al.* (2003).

(7) Proche de l'économie sociale, l'économie solidaire se définit par des finalités telles que l'insertion, le lien social, et le fait de produire autrement (ÈME, LAVILLE, 2006). Elle regroupe ainsi notamment l'insertion par l'activité économique, l'épargne solidaire et le commerce équitable.

(8) Plusieurs textes fondateurs encadrent ce statut : le premier texte date de la loi sur les sociétés de 1867, titre III, et reconnaît l'existence des sociétés à capital variable ; la loi de 1978 spécifique aux SCOP en facilite la création ; la loi de 1985 autorise l'ouverture du capital social aux apports extérieurs ; enfin, la loi de 1992 actualise le statut de toutes les branches de la coopération régies par la précédente loi générale sur la coopération de 1947.

(9) Les salariés détiennent au moins 51 % du capital et au moins 65 % des droits de vote.

Bien que revendiquant l'appartenance à l'ESS, les SCOP se distinguent des associations, en particulier des entreprises d'insertion par l'économique, par le fait qu'elles opèrent dans un contexte concurrentiel (voir encadré 4). Emmanuel BAYO (2011) rappelle les obligations qu'ont les SCOP de faire coïncider leurs discours et leurs pratiques avec la constitution obligatoire de réserves (15 % minimum du capital), la détention du capital par les salariés majoritaires et le partage des résultats (25 % au minimum distribué aux salariés sous forme de participation aux résultats de l'entreprise.) Elles se caractérisent par une logique duale (DEMOUSTIER, 2003) avec, d'une part, une approche déontologique fondée sur les valeurs et les principes coopératifs, et, d'autre part, une approche utilitariste basée sur la compétitivité de l'entreprise. Elles adhèrent également obligatoirement à de nombreux réseaux qui leur sont propres : réseaux institutionnels (Confédération générale des SCOP [CG SCOP], Unions régionales des SCOP, etc.), réseau financier (Société coopérative d'entraide), Fonds d'expansion confédéral, mais aussi de réseaux de conseil et de formation. Si les pratiques de formation sont beaucoup plus importantes que dans les entreprises classiques, les autres pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) sont en revanche très proches de celles des entreprises classiques (MATHÉ, RIVET, 2003).

Jean-Noël CHOPART *et al.* (2006) soulignent que ce statut des SCOP favorise la pérennité des emplois, grâce à une politique de mobilité interne qui est rendue possible par la formation et la professionnalisation de tous les salariés, y compris les moins formés et qui se distingue très nettement de celle des entreprises « classiques » (EVERAERE, 2012). Les SCOP se caractérisent également par une réticence à recourir au travail précaire, des écarts de rémunération réduits (allant de 1 à 7 le plus souvent), des pratiques de recrutement atypiques<sup>(10)</sup>, la revendication d'un fonctionnement démocratique et le souci de l'équilibre vie personnelle, vie professionnelle (EVERAERE, 2011). CHOPART *et al.* soulignent l'importance, largement supérieure à l'obligation légale (1,6 %), accordée à la formation. BTB y consacre ainsi 4 % de sa masse salariale. Stéphane FAUVY (2006) et Jacques DEFURNY (1990) montrent en outre que les rémunérations dans les SCOP de taille moyenne sont constamment au-dessus des moyennes sectorielles, quelle que soit la branche considérée. Elles utilisent un large éventail d'éléments de rémunération (intéressement, participation, plan d'épargne entreprise, etc.), l'objectif de la politique de rémunération étant un partage équitable de la richesse créée (voir encadré 5).

**Encadré 4**

**Les SCOP en chiffres et en faits<sup>(1)</sup>**

Depuis plusieurs années, différentes études soulignent que les SCOP sont créatrices d'emplois durables, ancrés dans les territoires.

À la fin 2011, la confédération générale des SCOP (CG SCOP) dénombrait 2046 coopératives adhérentes, employant plus de 42 200 salariés (46 500 avec les filiales) et possédées par près de 38 000 associés, dont plus de 22 000 salariés associés de leur coopérative.

Depuis dix ans, le nombre de SCOP et de SCIC (sociétés coopératives d'intérêt collectif) s'est accru de 542 entreprises (+ 36 %) et de 8 700 salariés (soit + 26 %). L'année 2011 a été marquée par une forte dynamique de création : 198 nouvelles coopératives créées par 1 052 salariés (chiffre supérieur à la moyenne annuelle des dix dernières années).

En 2010, elles ont généré un chiffre d'affaires cumulé de 3,7 milliards d'euros (4,1 milliards avec leurs filiales) et créé 1,7 milliard d'euros de valeur ajoutée<sup>(2)</sup>. Les SCOP sont majoritairement de très petites structures : 60 % ont moins de 10 salariés.

---

(1) Source : <http://www.les-scop.coop>; ces données démographiques sont issues de la base de données de la CG SCOP et les données économiques sont issues des déclarations des SCOP adhérentes à la fin 2010.

(2) Ce chiffre d'affaires consolidé des coopératives a légèrement diminué depuis 2007 (- 1,7 %).

**Encadré 5**

**Un partage équitable de la richesse créée<sup>(1)</sup>**

Dans les SCOP, les excédents nets sont partagés entre l'entreprise, les salariés et les associés. En 2010, 46,5 % des excédents nets ont été distribués aux salariés sous forme de participation; 40,7 % ont été mis en réserve dans les SCOP et 13,8 % ont rémunéré le capital investi dans les coopératives.

Par comparaison, en 2007, les entreprises françaises ont réparti leurs bénéfices entre l'épargne salariale pour les salariés (7 %), l'épargne pour l'entreprise (57 %) et les revenus distribués aux associés (36 %) (source ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, 2012).

89 % des salariés des SCOP bénéficient au moins d'un dispositif de participation, d'intéressement ou d'épargne salariale contre seulement 58,5 % des salariés des entreprises françaises du secteur marchand non agricole (source ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, 2012).

---

(1) Voir le site de la CG SCOP : <http://www.les-scop.coop/sites/fr/>

(10) Un candidat est avant tout évalué en fonction de son devenir et de son potentiel, même si au moment du recrutement, il est en difficulté personnelle et professionnelle.

Le statut d'associé, le partage et l'adhésion au projet de l'entreprise et aux valeurs de l'ESS contribuent à fidéliser les salariés et à les impliquer, implication renforcée par la participation aux décisions stratégiques de l'entreprise (COLLETTE, PIGÉ, 2008). Les pratiques managériales du dirigeant en sont modifiées : il doit rendre des comptes au CA dont les membres sont précisément les salariés avec lesquels il travaille quotidiennement (BARTHÉLÉMY, SLITINE, 2011). De manière générale, il semblerait que les salariés soient davantage satisfaits dans leur emploi que ceux travaillant dans les entreprises «classiques» : ils ont en effet un contrôle sur leur travail et sur l'entreprise (COMEAU, 2011).

C'est donc à la lumière de ses modes de gouvernance de PME et de SCOP, que nous analyserons les pratiques managériales et de gouvernance de BTB. Au-delà des facteurs individuels et de la mission traditionnellement reconnue à la GRH, notre objectif est d'analyser la dynamique des processus organisationnels qui ont développé l'apprentissage individuel, collectif et organisationnel : quels sont les modes d'organisation propices à la coordination et au travail en mode projet ? Comment les pratiques managériales participent-elles au maintien et au développement de l'identité et des valeurs afin de donner du sens au travail ?

### Le cadre théorique

Pour répondre à ces questions, nous nous sommes adossées à la théorie de la régulation sociale (REYNAUD, 1988, 1997). Nous cherchons, en effet, à nous saisir des articulations et des interactions qui se jouent entre les niveaux macro (l'organisation), méso (le fonctionnement des équipes) et micro (l'individu), et qui participent à la construction de la compétence organisationnelle.

La théorie de la régulation sociale de REYNAUD nous permet d'identifier des phénomènes organisationnels (tels les groupes-projets), qui constituent des éléments structurants de négociations, d'échanges, de coopération conflictuelle et de régulations conjointes (REYNAUD, 1989). Ce n'est plus l'organisation en tant qu'objet constitué sur lequel porte notre analyse mais l'action organisée en tant qu'elle suppose la construction et le maintien d'un minimum d'ordre ou d'un minimum de régulation (REYNAUD, 1989, 2001) dans un champ d'action donné. Nous nous sommes intéressées à l'action collective<sup>(11)</sup> à travers les processus

(11) «C'est de l'action collective que naissent les obligations de l'action, c'est elle qui crée, comme son horizon, les évaluations, et c'est elle qui donne son interprétation véritable et son pouvoir contraignant aux règles. [...] Enfin c'est un exercice dont les résultats sont nécessairement provisoires. Les valeurs ou les principes de justice sont inventés, produits dans l'interaction. Mais ce ne sont pas ces principes qui permettent que l'interaction aboutisse à un accord. C'est l'inverse, l'interaction, ou plutôt la négociation et l'accord auxquels elle permet d'aboutir, qui les crée». (REYNAUD, RICHEBÉ, 2007, p. 28).

d'interaction par lesquels se forment et se régulent les rapports entre acteurs : dans la SCOP, ces processus sont d'autant plus intéressants que les statuts et les rôles de salariés et de sociétaires se recourent et que BTB présente un effectif important, en croissance depuis vingt-cinq ans.

La régulation conjointe née de la négociation entre acteurs résulte de règles et de points de rencontres admis : «une action collective se définit par rapport à un projet autour duquel se constitue un acteur collectif grâce à des règles communes» (REYNAUD, 1997, p. 245). Elle se construit par un apprentissage collectif (REYNAUD, 1997, 2001). Yves-Frédéric LIVIAN (2006) rappelle l'importance du projet collectif sur lequel vont être bâties les règles et la production d'identité qui se fait à travers la régulation autonome.

L'analyse des processus d'émergence et de fonctionnement de ces groupes de même que celle des processus d'interaction entre les acteurs individuels et collectifs (responsables d'équipes, membres de commissions, du conseil d'administration, etc.) portent sur les articulations établies entre les différents niveaux de l'action collective (à savoir les niveaux micro, méso et macro). En effet, ces groupes évoluent dans des espaces «hybrides», à des échelles différentes ; ils résultent de processus endogènes de régulation, dans la mesure où les acteurs cherchent à se doter de leurs propres critères d'organisation et d'action, à engendrer du sens pour engager de nouvelles logiques d'action.

Les dispositifs organisationnels et les systèmes de gestion (qui émanent du CA, de la direction et de la hiérarchie) constituent autant de règles qui modèlent la régulation de contrôle. LIVIAN (2006) décrit les trois types de règles qui la constituent : les règles d'efficacité (elles prescrivent les opérations à réaliser) ; les règles de coopération (elles indiquent à chacun comment fonctionner) ; les règles de division du travail et de hiérarchie. Les acteurs de BTB, les salariés en particulier, développent des initiatives, s'emparent de ces règles, leur donnent un sens et développent ainsi une régulation autonome qui émane du groupe lui-même. L'efficacité qui en résulte repose sur la dynamique du groupe.

Pour BRÉCHET et DESREUMAUX (2006), le projet de l'organisation se développe dans un collectif et dans un contexte d'interaction avec d'autres acteurs. Il s'appuie sur des personnes ou des groupes de personnes et traverse les projets individuels et collectifs. Il est facteur d'implication au travail (l'individu se sent lié à son travail) et participe à la construction du sens au travail (l'individu et le collectif sont intrinsèquement mêlés ; CLOT, LITIM, 2006).

C'est donc à la lumière de ce cadre théorique que nous allons analyser la dynamique des processus d'apprentissage individuels, collectifs et



organisationnels nourris par les pratiques managériales dans l'entreprise BTB.

**La posture méthodologique**

La posture méthodologique adoptée s'appuie sur les recommandations de MOISDON (1997) et PARLIER (2005) qui privilégient les dispositifs de gestion et leurs processus de mise en œuvre<sup>(12)</sup>. Selon MOISDON (p. 9), on assiste à « l'émergence d'une philosophie de l'action organisée qui lie de façon continue la construction de l'instrumentation à celle de l'organisation elle-même ». Il nous invite à étudier les outils de gestion comme support de l'action collective : « L'élaboration d'un outil de gestion repose sur une (autre) finalité, qui consiste à aider un acteur ou un groupe d'acteurs à raisonner sur les fonctionnements dans lesquels leur action s'inscrit et à anticiper leurs évolutions possibles » (p. 10). Au-delà des modes de constitution des outils de gestion des

compétences et la façon dont ils opèrent concrètement à l'intérieur de BTB, la démarche proposée par PARLIER étudie les types d'arrangements et d'aménagements mis en place par les hommes, le dirigeant et son conseil d'administration, en particulier, autour de quels objets, avec quelles règles et quels outils.

Comme le rappellent DEFÉLIX (2003) et RETOUR *et al.* (2009), gérer les compétences doit s'entendre et s'analyser à différents niveaux : celui de l'individu, au travers des pratiques de gestion des ressources humaines, mais aussi ceux des collectifs de travail, de l'entreprise en elle-même et de son environnement. Le tableau 1, résultat de travaux antérieurs (CHARLES-PAUVERS et SCHIEB-BIENFAIT (2009)) présente cinq niveaux d'analyse qui permettent de se saisir des processus articulant les niveaux individuel, collectif et organisationnel.

**Tableau 1 : Grille d'analyse des processus combinant compétence individuelle/collective/organisationnelle**

Type de compétence Éléments d'analyse	Compétence individuelle	Compétence collective	Compétence organisationnelle
<b>Facteurs individuels</b>	– Implication – Compétences requises, détenues, potentielles	Relations informelles	– Valoriser – Faire confiance – Déléguer
<b>GRH</b>	– Recrutement – Intégration – Formation – Évaluation cohérente avec les objectifs (autonomie, initiative)	– Mobilité professionnelle – Formation	Formation aux métiers et à la gouvernance
<b>Processus organisationnels</b>	– Acceptation et participation active aux processus liés à la démarche compétence – Apprentissage individuel	– <i>Management</i> de proximité – Apprentissage collectif	– Donner du sens et créer le collectif : proposer une vision, faire connaître les résultats, les enjeux collectifs, les avancées – Instrumenter : démarche compétence, apprentissage organisationnel – Animer : convivialité, valorisation – Faire partager et recevoir un <i>feed-back</i> : communication avec l'extérieur
<b>Structure</b>	Organisation du travail, avec choix d'autonomie et d'initiative	– Organisation des collectifs – Interactions formelles	Structure de gouvernance où toutes les parties prenantes sont représentées
<b>Identité, valeurs</b>	– Adhésion aux valeurs – Expérience ou comportement en adéquation avec les valeurs	Comportements en groupe, modes de prise de décision	Respect et mise en œuvre du modèle de gouvernance : vie de l'AG, du CA

(12) En tant que chercheuses en sciences de gestion (et plus particulièrement en GRH), notre métier nous a conduits à réaliser de multiples enquêtes de terrain, mais aussi à être impliqués dans des recherches sur la GRH dans de nombreux secteurs d'activité. Depuis vingt ans, nous avons accumulé un matériau empirique considérable qui a été mobilisé ; il nous a permis d'opérer des comparaisons entre l'entreprise BTB et d'autres situations de PME.

Ces cinq éléments d'analyse ont servi de grille de lecture pour comprendre les pratiques managériales de BTB. Notre regard a porté sur les pratiques des équipes, du CA et du dirigeant, dont le rôle prédominant est réaffirmé dans les conclusions de PARLIER (2010).



## Une stratégie de croissance dans un contexte concurrentiel et évolutif

Depuis sa création, BTB, PME du bâtiment a évolué dans un contexte concurrentiel, soumis à de fortes mutations techniques. Elle a appris à maîtriser de nouveaux métiers (carrelage, couverture, construction en bois, énergie solaire, etc.) pour mieux construire et aménager des maisons individuelles en tenant compte des nouvelles tendances et normes environnementales. Depuis vingt-cinq ans, cette SCOP connaît une croissance régulière et continue, avec un effectif d'environ cent vingt-cinq salariés dont plus de la moitié sont des sociétaires ; elle compte une quinzaine d'apprentis et a un chiffre d'affaires de 7 millions d'euros. Une diversification progressive de ses activités lui a permis de développer une mobilité et une promotion interne, en accompagnant ses salariés issus de métiers techniques vers des fonctions d'encadrement ou vers des fonctions administratives ou commerciales. Les questions du maintien des équipes (par le recrutement d'apprentis), de l'évolution des salariés et de leur implication dans l'entreprise (mais aussi dans le sociétariat) sont d'autant plus sensibles que le marché de l'emploi dans le bâtiment est tendu. En 2011, l'entreprise a lancé un programme d'investissement de plusieurs millions d'euros pour s'agrandir ; elle prévoit de passer le seuil des deux cents salariés d'ici 2015. Le *turn-over* étant quasiment nul, les salariés se voient proposer de nombreuses possibilités de mobilité professionnelle en interne (voir encadré 6), tandis que l'entreprise s'appuie sur le recrutement de salariés aux profils variés.

### Encadré 6

#### Un exemple de mobilité professionnelle

En raison d'un problème de santé reconnu par la Commission technique d'orientation et de reclassement professionnel (COTOREP), Suzie, agent d'entretien pendant huit ans, se forme afin de se reconverter ; elle intègre BTB pour devenir secrétaire puis, encouragée par l'entreprise, elle suit une formation par alternance de comptabilité à l'Association pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) ; à ce jour, elle gère le service achats.

#### De la création d'une entreprise coopérative artisanale... à la SCOP SA : le choix du développement

BTB fut créée sous la forme d'une SCOP SARL le 1<sup>er</sup> octobre 1986 par quatre sociétaires, issus de mouvements de jeunes (tels que la Jeunesse ouvrière chrétienne) et de mouvements syndicaux. Ces quatre créateurs souhaitaient « vivre un autre rapport au travail » (comme le stipule leur charte du sociétariat). Cette inscription idéologique et historique

dans le mouvement des SCOP est toujours portée par son conseil d'administration et inscrite comme un élément identitaire majeur dans sa charte.

Au début des années 1990, l'entreprise se trouve confrontée à la question des choix de développement, dans la mesure où elle a franchi certains seuils (effectifs salariés, nombre de sociétaires). Les gérants de la SCOP rencontrent des difficultés à s'accorder autour d'une vision stratégique et des choix à privilégier. Un sociétaire fondateur était déjà parti ; deux autres (« qui ne se retrouvaient pas dans le projet... et préféreraient le maintien d'un projet artisanal »<sup>(13)</sup>) quittent alors la société. Seul le dirigeant actuel accompagne le développement de BTB.

Dans le cadre d'une démarche de concertation, plusieurs projets sont alors soumis aux sociétaires : ceux-ci privilégient la proposition formulée par l'actuel dirigeant. 80 % des sociétaires votent pour le projet de développement. La SARL est alors transformée en SCOP SA, avec pour objectif de favoriser une organisation évolutive, privilégiant la transversalité et les collectifs d'échanges et de travail. Depuis cette transformation, le dirigeant, encouragé par le CA, s'engage dans différents mandats afin de faire connaître l'entreprise, mais surtout le modèle de la SCOP, dans d'autres sphères socio-économiques : il préside plusieurs réseaux fédérant divers acteurs de l'ESS et considère qu'il est indispensable de répondre aux diverses sollicitations en dehors de l'économie sociale. Il est ainsi régulièrement invité pour témoigner des pratiques de *management* de la SCOP et de la conciliation de l'économique et du social. À titre d'exemple, l'entreprise vient d'obtenir le soutien financier du Programme des investissements d'avenir pour le volet de l'économie sociale et solidaire dans la région des Pays de la Loire.

L'organisation est de type matricielle car elle s'articule autour de deux axes : une structuration basée sur les principaux domaines d'activité (construction traditionnelle, maison en bois, aménagement, maison écologique) et un découpage fonctionnel autour de trois secteurs (maçonnerie-couverture-carrelage, bois et bureau). Les principes de gouvernance démocratique de la SCOP l'ont conduite à mettre en place cette organisation pour mieux décliner ses choix stratégiques. La structuration du travail et les processus décisionnels s'en trouvent facilités dans la mesure où chaque domaine d'activité dispose d'une latitude de gestion. Parallèlement, sont instaurées des commissions de travail thématiques en fonction des problématiques managériales et techniques de l'entreprise. Dans le cadre des réunions de secteur, les salariés se rencontrent régulièrement pour faire notamment le point sur les difficultés rencontrées dans le travail et débattre

(13) Entretien du dirigeant.

des projets d'équipement ou de réorganisation de l'activité.

Cette structuration connaît des évolutions au fur et à mesure de l'intégration de nouveaux corps de métiers, des nouveaux matériaux et techniques mobilisés et du contexte concurrentiel.

### Trois piliers de la gouvernance de la SCOP

La dynamique coopérative de BTB s'articule autour de trois dispositifs majeurs : le sociétariat, le conseil d'administration et l'assemblée générale des sociétaires.

Elle s'exprime formellement dans la charte du sociétariat, rédigée en mars 2006 (et révisée tous les quatre ans), dont nous reproduisons le texte introductif. Elle tient place de référent commun pour l'action collective et ceci, quels que soient les projets envisagés, les débats engagés et les décisions prises :

*«La charte du sociétariat à BTB présente notre origine et notre histoire, notre identité de SCOP, nos métiers, nos compétences professionnelles, notre zone d'intervention. Elle précise notre stratégie et nos principes d'organisation et présente l'essence d'un projet d'entreprise où l'homme et la femme tiennent la place centrale. Elle définit nos priorités et recense nos objectifs prioritaires pour les années à venir.*

*Cette charte se veut concrète, originale et propre à BTB. Elle doit vivre et donc faire l'objet d'un travail régulier de mise à jour et de précision.* » (Extrait de la charte BTB).

La philosophie gestionnaire<sup>(14)</sup> s'inscrit dans ce cadre bien spécifique du statut coopératif mais aussi de cette charte du sociétariat de BTB :

*«La stratégie est un lieu de délibération ; ainsi, lors de la période de clarification des projets (des différents fondateurs), tous les administrateurs se sont exprimés, avant de procéder au choix du projet retenu. La question de l'articulation entre le projet de la personne (projet professionnel et personnel) et le projet collectif est majeure. Le souci de maintenir un projet collectif, c'est-à-dire un équilibre entre l'histoire de l'entreprise et les projets personnels est affirmé, avec comme objectif de favoriser une mobilisation constante des personnes (et donc de leurs compétences).* » (Extrait des entretiens du dirigeant).

*«Notre cadre de référence : le mouvement SCOPBTB s'inscrit idéologiquement et historiquement dans le mouvement des sociétés coopératives ouvrières de production<sup>(15)</sup>. Nous partageons et entreprenons sur "un fond commun de valeurs basé sur l'échange, la*

*solidarité, la capacité à choisir l'entraide comme forme de vie". La pérennité de l'entreprise est fondée sur une "impartageabilité" des réserves constituées dans l'entreprise. L'outil de travail a ainsi vocation à être transmis d'une génération à l'autre<sup>(16)</sup> et ne pourra pas, au profit des actionnaires d'un moment, être revendu et générer une plus-value de cession qu'il ne s'agirait que de répartir.* » (Extrait de la charte dans le chapitre consacré aux valeurs).

Les arguments majeurs ci-dessous, évoqués lors de nos entretiens aussi bien par le dirigeant que par les administrateurs, concourent à la philosophie gestionnaire :

*«Il faut articuler étroitement stratégie et logique compétence, valoriser et développer les ressources humaines comme de véritables variables stratégiques pour BTB. L'entreprise met en avant cet avantage concurrentiel et cherche à valoriser cette valeur ajoutée auprès de ses clients. Nous cherchons à pouvoir continuer à engager ou poursuivre d'importants investissements immatériels (en matière de formations, de tutorat d'apprentis...) pour développer les compétences individuelles techniques et non techniques (comme le tutorat, l'accompagnement, le management d'équipe...). Pour ça, il faut concevoir des formations ad hoc, spécifiques et trouver des partenariats pour les financer (par exemple avec la formation sur l'articulation projet individuel – projet collectif).* » (Extrait de l'entretien du dirigeant).

Le choix volontaire du sociétariat pour tout salarié est encouragé : une réunion hebdomadaire est organisée avec les sociétaires; une réunion bimensuelle avec le CA et six assemblées générales ont lieu chaque année (voir tableau 2). Les différents niveaux de délégation de responsabilité et d'autorité demeurent subordonnés au pouvoir de vote de chacun exprimé lors des assemblées générales (environ soixante-dix personnes); la création de commissions thématiques et de groupes de travail complète cette structuration de la gouvernance.

(14) Pour MOISDON (1997) et PARLIER (2005) qui privilégient les dispositifs de gestion et leurs processus de mise en œuvre, la philosophie gestionnaire comprend les intentions portées par les différents acteurs lors du lancement et de la construction du dispositif, en cherchant à cerner les systèmes de valeurs et les catégories d'arguments avancés en lien avec la stratégie et la performance de l'entreprise et les attentes de reconnaissance.

(15) En gras dans le texte.

(16) En gras dans le texte.

**Tableau 2 : Les différents collectifs de l'entreprise**

	Types d'instances et fréquences des réunions	Participants
<b>Les collectifs pour la vie coopérative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Assemblée générale (bimensuelle)</li> <li>– CA (bimensuel)</li> <li>– Comité directeur (hebdomadaire)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sociétaires</li> <li>– Administrateurs</li> <li>– Responsable de domaines d'activité, comptable</li> <li>– Directeur général</li> </ul>
<b>Les commissions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Commission travaux</li> <li>– Commissions écoconstruction</li> <li>– Commission vie coopérative et animation (préparation AG)</li> <li>– Apprentis</li> <li>– Évolution du métier de production</li> </ul>	Ces commissions regroupent des sociétaires ou administrateurs en fonction de leurs centres de préoccupations. Un responsable est toujours désigné, généralement un administrateur
<b>Les groupes de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Démarche qualité (trimestrielle)</li> <li>– Organisation de la production (semestrielle)</li> <li>– Métrage (mensuelle)</li> <li>– DAO (dessin assisté par ordinateur) (mensuel)</li> <li>– Commercial (mensuelle)</li> <li>– Début de chantier (hebdomadaire)</li> <li>– Bilan de chantier (mensuelle)</li> <li>– De métiers, construction, bois (mensuel)</li> </ul>	Ces groupes sont directement en lien avec les questions opérationnelles. Y participent les personnes concernées

Nous faisons figurer ci-après des éléments de compréhension de deux commissions : la commission «salaires», la première à avoir été créée (voir encadré 7) et la commission «apprentis» (voir encadré 8).

<p><b>Encadré 7</b></p> <p><b>La commission «salaires»</b></p> <p>La commission «salaires» propose des choix plutôt individuels en matière de rémunération. L'analyse de comptes-rendus montre de nombreuses interrogations sur le lien entre l'évaluation et le salaire.</p> <p>Cette commission travaille depuis octobre 2006 sur le sujet de l'entretien d'évaluation et, plus largement, sur l'ensemble de la démarche compétence. La question de la définition de chaque poste est ainsi reposée; il en est de même pour l'architecture complète des métiers avec l'introduction éventuelle de plusieurs niveaux de qualification dans chaque métier. La question de la politique de rémunération, en lien avec le niveau des postes est abordée : cohérence d'ensemble, mode de prise de décision, etc.</p> <p>La question du sociétariat est explicitement exclue de cette réflexion qui concerne d'abord la rémunération de la performance individuelle au travail. Plus généralement, la détermination globale de la stratégie de ressources humaines est mise en questions : quel lien avec la formation, quelle prise en compte des souhaits d'évolution professionnelle ou quelle organisation hiérarchique de l'entreprise par exemple ?</p> <p>Un travail préparatoire aux «entretiens individuels» a été animé par le consultant qui a aidé à la mise en place de la démarche compétence en 2005. Il s'agit «<i>d'aller jusqu'au bout de la démarche</i>». Le souci de renforcer l'articulation avec la stratégie de l'entreprise, les difficultés d'exploitation des entretiens réalisés au cours de l'année précédente ont conduit à proposer une grille d'entretien en quatre points : les événements marquants de l'année écoulée, les attentes, les évolutions perçues des compétences depuis l'entretien de 2006 et les questions éventuelles.</p> <p>Il est explicitement indiqué le souhait de ne pas tomber dans le piège d'un entretien principalement centré sur la question du salaire. Le groupe propose également une note de synthèse à compléter à titre individuel, mais aussi, collectivement par secteur, afin d'exploiter les données recueillies.</p>
---

La commission «apprentis» participe de la volonté stratégique de l'entreprise de devenir une «entreprise apprenante» (voir encadré 8).

**Encadré 8**

**La commission « apprentis »**

Après l'échec de l'intégration d'un jeune, une démarche de diagnostic a été initiée auprès de quelques apprentis par une personne proche depuis très longtemps de l'entreprise. À l'époque cette personne est intervenue comme stagiaire (dans le cadre d'un cycle de formation continue), puis comme consultante formatrice. À l'issue de cette première étape, le CA a décidé la création d'une commission « apprentis » pour faire le point sur la politique d'apprentissage de BTB. Dans ce cadre, une démarche de formation des tuteurs d'apprentis a été lancée, animée par cette consultante.

Les travaux menés au sein de cette formation ont ainsi renforcé la place de la commission « apprentis » et ont permis de réaffirmer la place des apprentis et des tuteurs dans l'organisation et, plus largement, de rappeler le rôle des groupes de travail.

*« Toute situation peut être apprenante dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise : les tuteurs... mettent à l'œuvre des activités qui relèvent de la responsabilité du collectif de tuteurs et qui participent à la construction d'une culture commune dans l'accompagnement des apprentis. »* (Extrait d'un compte-rendu de la commission apprentis.)

La recherche d'autonomie, caractéristique de chaque poste chez BTB, est explicitement évoquée de même que le parcours professionnel qui peut déboucher, en particulier, sur la possibilité de devenir chef d'équipe. L'accueil et l'intégration des jeunes apprentis sont aujourd'hui formalisés à travers un livret de l'apprenti et une charte; de plus, une formation de deux jours prépare les tuteurs à leur mission.

Plus largement, cette commission conduit à ouvrir un nouveau chantier relatif à l'animation des équipes, à la relation d'apprentissage entre chef d'équipe et salarié et à la dimension managériale de la fonction de responsable d'équipe. Sur proposition de cette commission, une formation pour chef d'équipe a été lancée; elle est animée par la même consultante, concerne cinq personnes (cinq journées sur six mois) et a pour objectif de travailler sur la sociabilité dans la relation d'encadrement. Cette commission mène également une réflexion sur l'accueil des personnes handicapées et les moyens à mettre en œuvre (financiers, temps libéré, etc.) pour les intégrer dans l'entreprise.

**L'organisation interne**

L'organisation matricielle de BTB s'appuie sur des responsables de secteur. Au niveau de chaque secteur, l'activité repose sur une organisation par métier et trois niveaux hiérarchiques (conducteur de travaux, responsable de chantier, ouvrier). Trois personnes ont le statut cadre : la directrice financière, le coordinateur secteur gros œuvre et le dirigeant.

Chaque secteur est dirigé par un responsable. Ainsi, pour chaque chantier, un responsable encadre un ou deux ouvriers et un ou deux apprentis. L'organisation du travail est basée sur une forte autonomie des équipes sur les chantiers, chaque équipe étant en relation directe avec plusieurs environnements : bureau d'étude, service administratif et financier, clients, etc. Le fonctionnement est de type adhocratique, s'adaptant de manière flexible, aux différents projets menés, et privilégiant l'ajustement mutuel à partir des relations directes et orales; à cet effet, chaque salarié est équipé d'un téléphone portable et peut contacter directement le dirigeant ou son responsable de secteur.

*« On travaille en équipe sur des chantiers de construction ou de rénovation avec deux à trois salariés (dont un apprenti). Sur les chantiers, ce collectif de travail dispose de marge d'autonomie et a la possibilité de s'auto-organiser. Les équipes partent de BTB et "débauchent", dans la mesure du possible, à BTB, pour permettre les rencontres, les discussions, faire le point sur les chantiers entre équipes opérationnelles et avec le secteur bureau. »* (Note des auteures : à cet effet, des espaces de rencontre conviviaux et pour

« débaucher » ont été prévus). (Extrait de l'entretien avec le responsable secteur).

Il y a peu de travail prescrit, les tâches sont attendues mais elles ne sont pas explicitement énoncées; on constate une faible formalisation écrite du poste de travail, de la structure organisationnelle et des outils de gestion. Sur les chantiers, les équipes déploient, en effet, une activité très polyvalente, où les ouvriers et apprentis sont responsabilisés; elles sont capables de gérer tous les aléas relatifs à leurs chantiers. Les objectifs sont fixés par les responsables des secteurs métier (maçonnerie-couverture-carrelage, bois et bureau). Les salariés disposent d'une grande latitude dans l'organisation de leur chantier et sont fortement incités à la prise d'initiative et ce, dès la période d'apprentissage. En dehors du travail opérationnel, chacun peut s'investir dans des questions qui l'intéressent et participer à une commission, par exemple la commission écoconstruction. Dans le secteur de la maison ossature bois, les responsables de chantier sont jeunes : ils ont moins de trente ans. Leur capacité d'initiative et d'innovation est sollicitée, comme en témoigne la création d'une commission ossature bois sur proposition des salariés (qui avaient construit leurs propres maisons en bois), ou la mise en place d'une formation interne sur l'ossature bois (« les formés forment les non formés »). Un salarié a ainsi été nommé responsable de chantier ossature bois après que ses responsables ont validé ses compétences sur les chantiers.



## **D**évelopper la capacité à coopérer et à apprendre : une préoccupation constante chez BTB

L'histoire de BTB et son évolution progressive vers une diversification maîtrisée repose sur une capacité à se doter des nouvelles régulations au fil de sa croissance et des projets qu'elle nourrit (projets internes, projets techniques, projets collectifs, projet d'entreprise en tant que projet d'ensemble) mais aussi de la prise en compte des projets personnels des salariés. Comme l'indique le dirigeant lors d'un entretien : «*La croissance de BTB permet de répondre aux projets d'évolution des personnels ; les salariés souhaitent s'investir dans BTB, car ils s'y retrouvent, ils trouvent des élans supplémentaires.*»

L'émergence de ces régulations est facilitée par les pratiques managériales qui s'appuient sur des collectifs émergents et/ou sont insufflées par le dirigeant et le CA, porteurs d'une vision stratégique fondée sur la volonté de conciliation entre l'économie et l'homme.

### **Des modes de régulation organisés et «vivants»...**

L'analyse des pratiques managériales développées dans le cadre de la démarche compétence montre que le travail réel, la création d'un collectif et la régulation sociale, au cœur des préoccupations de BTB, permettent de faire vivre un projet d'entreprise sociale et économiquement viable, au service de et avec ses salariés actionnaires. Il repose très fortement sur l'engagement militant du dirigeant qui met en œuvre un *management ad hoc*, engagement qu'il cherche aussi à faire partager aux membres du CA.

Le projet de l'entreprise, la pérennité recherchée et le profit nécessaire à sa survie et à son développement, coconstruits et réinterrogés en permanence, sont également inscrits dans un territoire et, plus largement, dans la société tout entière. Cette réinterrogation se fait aussi grâce aux collectifs d'acteurs liés à la dynamique coopérative (tels que le CA et l'AG) mais aussi grâce à d'autres collectifs qui, comme les commissions de travail thématiques, peuvent avoir une existence ponctuelle.

À ce titre, la conception de la charte de BTB s'est opérée selon une démarche collective : les sociétaires se sont mobilisés afin d'adopter de règles d'action et de décision pour le projet coopératif d'entreprise, tant sur le volet social qu'économique. Plusieurs chapitres de la charte ont été débattus avant d'aboutir à un consensus sur la présentation des valeurs ayant vocation à guider l'action collective, et à doter BTB d'un cadre commun de référence et de règles. BTB ne se limite pas ainsi à la seule et stricte observance des règles fondées sur les

principes de la gouvernance démocratique coopérative mais cherche à aller plus loin et à coconstruire avec ses salariés des voies nouvelles pour mieux coopérer et apprendre. À cet effet, pour mieux décliner la stratégie globale de l'entreprise, son dirigeant et le CA soutiennent la mise en place de commissions de travail thématiques, véritables dispositifs transversaux d'information et de communication mais aussi d'apprentissage, à caractère temporaire ou permanent, propices aux interactions et à la régulation conjointe.

«*Les personnes sont sollicitées sur les questions stratégiques, mais on n'a pas toujours conscience de la difficulté de compréhension ; de gros efforts pédagogiques sont faits pour expliquer les axes stratégiques.*» (Extrait de l'entretien du vice-président).

«*Certains collègues trouvent dur de suivre cette dynamique, la question est : comment collectivement continuer à se former ensemble et porter le projet ?*» (Extrait de l'entretien du dirigeant).

Ainsi, parallèlement au CA et aux AG, organes habituels de gouvernance de BTB, les acteurs ont élaboré, par la création de ces nouveaux groupes et commissions de travail, des règles spécifiques et des actions nécessaires à leur acceptation par l'ensemble des autres acteurs de l'entreprise. La transformation du travail quotidien (en raison de l'utilisation de nouveaux outils et de technologies innovantes sur les chantiers bois ou bâtiments basse consommation par exemple), la complexité croissante de l'activité sur les chantiers, ou de la relation de service au client mais aussi avec les services administratifs (bureau des études, service comptabilité, etc.) ont révélé combien le travail n'a jamais été aussi interdépendant, à différentes échelles et avec des natures de collectifs changeantes.

«*Nous voulons être une entreprise apprenante. La notion de démarche d'entreprise apprenante est inscrite dans la charte du sociétariat : affirmer son statut d'entreprise apprenante, c'est-à-dire chercher continuellement, grâce notamment à la formation, à s'adapter à son environnement et à progresser en élevant la compétence des individus mais aussi en augmentant la compétence collective des équipes. [...]* Au départ, on est sur des professionnels du bâtiment, qui ont fait le choix de se former à la gestion... pour aussi favoriser la promotion interne. Ce qu'on veut, c'est la montée en charge des compétences collectives et transversales.» (Extrait de l'entretien du dirigeant).

Ces collectifs impliquent des formes d'échanges communicationnels de nature subjective ; comme le souligne ZARIFIAN (2001, p. 37), «*le travail passe par des échanges de paroles et de points de vue, par des partages d'information, par des accords implicites ou explicites sur ce que l'on doit faire ensemble et comment le faire et donc engage les subjectivités des sujets concernés, dans des réseaux d'interactions nettement plus diversifiés et complexes*».

Précisément, BTB encourage et soutient l'émergence de ces groupes et de ces commissions qui

constituent de véritables communautés d'action. Cet engagement favorise une approche beaucoup plus riche et vivante du travail ; elle invite, ainsi, à prendre des distances avec une lecture codifiée et routinisée du métier. Au niveau managérial, cette réalité du travail vient heurter les catégorisations établies et les rapports de pouvoir (ZARIFIAN, 2001)<sup>(17)</sup>. En effet, ces nouveaux collectifs prennent en charge un ensemble de problématiques techniques en rapport avec différentes situations de travail, mais aussi relatives à l'encadrement et à l'animation des équipes, autant de préoccupations sensibles pour la gestion des ressources humaines. Ces collectifs se constituent dans l'interrelation, avec une composition variable en termes d'effectifs. Le dirigeant et le CA ont choisi de reconnaître et de valoriser ces collectifs qui sont initialement plus fragiles que les groupes reposant sur des métiers. Le CA les sollicite pour des questions relatives à l'organisation du travail.

*« Je suis responsable de la commission apprenti depuis trois ans. Avant c'était une commission avec des responsabilités moins importantes [...]. Le CA a décidé que cette commission vive et se mette en place pour faire le point sur la politique d'apprentissage. »* (Extrait de l'entretien avec le salarié C).

### **... favorisés par une démarche d'exploration et d'expérimentation**

Nos analyses mettent l'accent sur les processus d'innovation managériale permanente encadrés par le CA, sous l'impulsion militante et dynamique du dirigeant. BTB expérimente tout en se souciant de favoriser une grande stabilité de l'organisation du travail et du collectif.

L'engagement dans ces nouvelles pratiques managériales et leur caractère expérimental ont entraîné la formation de communautés nouvelles (parallèlement aux communautés de métier) autour de la constitution de règles (REYNAUD, 1989). Dans ces démarches expérimentales, des dispositifs managériaux, développant le collectif, ont vu le jour comme le tutorat d'apprenti, la formation managériale ou les analyses des pratiques. Un consultant, lui-même très impliqué dans les SCOP, accompagne l'entreprise.

*« On travaille actuellement sur les besoins en compétences techniques par secteur ; on travaille pour faire du CA un groupe apprenant par l'émergence de connaissances collectives que l'on réinjecte dans son secteur en tant que pilote pour chaque secteur... On*

*recherche du soutien de l'Organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) pour ce travail sur seize mois et on va réaliser un suivi avec un plan de progrès collectif (avec des éléments de mesure) et un plan d'apprentissage individualisé [...]*

*BTB a financé le diagnostic sur les besoins ; on recherche le financement pour le plan de formation (note des auteurs : sollicitation de l'OPCA pour le financement). Ici on est sur un plan de formation innovant (ce qui perturbe l'OPCA). On est sur le temps d'un CA, on est aussi sur le temps du bénévole ; on est dans de la formation action et les frontières ne sont pas faciles à justifier auprès de l'OPCA. Pour l'entreprise, il faut clarifier cette question des temps, pour le financeur aussi. Il y a plusieurs temps : le temps salarié ; le temps sociétaire ; le temps administrateur. »* (Extraits de l'entretien avec le consultant).

L'entreprise cherche à développer la capacité à coopérer à travers les commissions et les réunions de secteur, lors desquelles de nombreuses interactions ont lieu. Dans les réunions de secteur, chacun est sollicité pour s'exprimer sur son travail et être force de proposition sur un nouvel équipement, un nouveau matériau, une nouvelle organisation du travail ou encore pour développer une activité comme la couverture.

*« Afin de déterminer nos possibilités, envies, compétences pour participer au salon "Habitat sain", nous avons traité plusieurs points : le budget, notre positionnement, ce que l'on voulait présenter. [...]. Nous avons ensuite fait un tour de table pour cibler des envies, des interrogations. »* (Extrait du compte-rendu commission écoconstruction).

Cette démarche d'expérimentation permanente autour de processus d'innovation managériale s'appuie sur une approche globale où l'entreprise conjugue la démarche de compétence individuelle et la formation de compétence collective et organisationnelle pour faire fonctionner son AG : d'une part, BTB souhaite que ses salariés devenus sociétaires, deviennent des administrateurs compétents, capables d'accompagner les choix de l'entreprise ; d'autre part, l'entreprise veut assurer la montée en compétences de ses salariés, dans leurs activités liées à leur métier. La politique de formation est très dynamique : encouragée par l'OPCA, BTB consacre un budget de 4 % de sa masse salariale à la montée en compétences métier de ses salariés et leur propose de suivre des formations aux nouvelles techniques et matériaux (avec le centre technique du bois), des formations managériales aux fonctions de chef d'équipe ainsi que des formations spécifiques pour les tuteurs et les jeunes apprentis. À ces formations s'ajoutent les formations spécifiques de sociétaire-coopérateur à la gestion.

*« Le développement de l'activité permet à d'autres salariés et à d'autres entreprises de nous rejoindre et de découvrir la vie en SCOP. Il permet également à des salariés de BTB d'évoluer professionnellement au travers de la formation et de la promotion. »* (Extrait de l'entretien avec le salarié E, couvreur).

(17) Le dirigeant est évalué au même titre que les autres salariés. Ainsi, peut-on lire dans un compte rendu de CA : « Suite à son entretien individuel, il ressort plusieurs questions : rôle du président, rôle du directeur général. On échange avec Y (le dirigeant) sur la décomposition de son temps de travail à BTB et les différents mandats extérieurs (SCOP, chambre régionale de l'économie sociale et solidaire) qui rentrent dans son temps de travail. »

Le CA est tenu étroitement informé du plan de formation et décide, après débat, de la répartition des financements entre les formations professionnelles des salariés et celles du CA au titre du mandat de sociétaires-coopérateurs de ses membres.

La capacité à coopérer est recherchée à l'échelle de l'organisation, mais cette coopération, n'est jamais complètement acquise en raison notamment de la variété et nouveauté des situations de travail mais aussi en raison des évolutions organisationnelles et professionnelles du personnel, de nouveaux recrutements, etc. : cette coopération requiert attention et vigilance.

*« On apprend énormément au CA ; toutes les informations y sont centralisées [...] il y a de la provocation [...] cela pousse à la réflexion avec les autres ; cela nous pousse à revoir la stratégie [...] c'est très riche de valeur humaine. Les débats sont parfois tendus, il faut faire attention au sens des mots ; comment cela peut-être interprété. [...] On est douze au CA [...] ; on veut le CA représentatif de l'entreprise, des profils des gens et des métiers et fonctions ; le dirigeant nourrit le CA ; X. a une expérience positive et une force d'analyse très poussée... L'ordre du jour est livré à nous-mêmes, pour l'animation... depuis peu avec Y, (le consultant), on a des intervenants sur des thèmes [...] On a engagé une démarche projet individuel/projet collectif. »* (Extrait de l'entretien avec le chef d'équipe maçonnerie, membre du CA).

L'hypothèse de la solidarité entre membres d'un collectif n'est pas naturellement acquise (ALTER, 2009) : la coopération entre collègues peut être imparfaite, instable et parfois inefficace, précisément parce qu'elle se fonde sur des échanges de type don contre don entre collègues (MAUSS, 1950). Dans le cas précis de cette SCOP, on constate que la coopération suppose de se doter de régulations structurant le collectif de travail, mais aussi d'être en mesure de les reconsidérer régulièrement en prenant en compte toutes les facettes du travail.

À la recherche d'une implication des salariés dans toutes les facettes du travail

Notre étude de cas souligne combien cette reconnaissance du travail pluriel participe à la fois du repérage de nouvelles problématiques mais aussi de l'émergence de nouveaux collectifs. Outre le temps du chantier consacré au travail de production, il y a aussi le temps de la concertation au sein de l'équipe, le temps de réflexion et de travail dans les commissions, les temps de débats dans les AG, mais aussi les temps de discussions informelles lors des pauses, ou pour « *débaucher* » au siège, etc. Ces temps renvoient à des réalités de contenu, d'effort, de qualité et d'intensité du travail bien différentes. BTB reconnaît aussi le temps de travail personnel en dehors de l'entreprise : par exemple, lorsqu'un congé sabbatique est accordé à un salarié pour qu'il puisse construire sa maison à ossature bois et ainsi apprendre sur le métier de la maison en bois.

De plus, le travail évolue vers des activités de service, que ce soit en interne (avec les architectes ou les services administratifs) ou avec les apprentis (qu'il faut former, guider et encadrer) ; ou en externe, avec les clients, qu'il faut informer et convaincre sur le statut et le modèle de la SCOP ou sur l'intérêt de choisir une maison en bois par exemple.

*« Les tuteurs ont une casquette de formateur, reconnue, l'entreprise leur laisse du temps pour cela, c'est reconnu au niveau du salaire. »* (Extrait de l'entretien avec le salarié B, responsable de la commission « tuteurs »).

Ces tâches requièrent une mobilisation subjective du travailleur dans des registres invisibles parce que relationnels voire intersubjectifs (DEJOURS, 2003, p. 33). Les salariés sont fortement impliqués, aussi bien de manière affective (ils ont plaisir à travailler dans l'entreprise) que de manière calculée (la rémunération satisfait particulièrement les salariés, voir encadré 9).

#### Encadré 9

##### **Salaires et primes**

À l'époque de l'enquête, le salaire fixe des salariés est supérieur à la moyenne dans le bâtiment (d'un minimum de 10 %) ; ils bénéficient de primes d'intéressement et de participation, avec un abondement de l'entreprise pour le plan d'épargne entreprise. Ils perçoivent une prime mensuelle d'environ 5 % de leur salaire. Leur statut de sociétaire-coopérateur leur assure un supplément de rémunération de 5 % de leur rémunération annuelle. De plus, les heures consacrées aux activités de sociétaire ne sont pas décomptées dans le temps de travail et font l'objet d'une rétribution particulière.

Par ailleurs, les salariés sont très fiers d'être chez BTB et montrent une très forte implication et un engagement affectif important.

*« La démarche entreprise apprenante, c'est bien... toutes ces réunions, c'est bien, on est en relation avec les autres collègues [...] faut être bête pour quitter une boîte comme cela. »* (Extrait de l'entretien avec le salarié E, charpentier).

Cette fierté et le partage de valeurs incitent les salariés à mener des actions au profit de l'entreprise. Plus largement, ils favorisent le développement de comportements de citoyenneté organisationnelle et d'aide et de soutien envers autrui. Ils conduisent à la construction de compétences collectives grâce aux interactions positives entre collègues. L'implication affective est entretenue par les membres du CA et le dirigeant, à l'écoute des attentes professionnelles mais aussi personnelles des salariés. Le CA et le dirigeant rappellent en permanence que l'identité de l'entreprise s'exprime dans son appartenance au mouvement coopératif et à travers ses valeurs : l'importance accordée à la place de l'homme,



l'économie et l'humain indissociablement liés. Dans un contexte concurrentiel, ces valeurs identitaires sont au cœur de tensions qui requièrent une recherche d'équilibre et une adaptation permanente des processus managériaux et de la structure organisationnelle pour accompagner le développement stratégique.

Finalement, BTB nous indique des pistes de réflexion qui vont bien au-delà de sa singularité.

## **Des dispositifs de gestion articulés avec les pratiques managériales : la responsabilité du dirigeant et de son équipe**

Le cas de la SCOP BTB permet de révéler des tensions qui constituent autant de points de vigilance dans la structuration de la politique des ressources humaines d'une PME, notamment à partir de l'introduction d'une démarche compétence, dès lors que l'objectif est d'impliquer le personnel en lui donnant la possibilité de se développer.

### **Des dangers d'un dispositif de gestion transplanté**

Dans d'autres études menées au sein de PME, nous avons pu observer que la démarche compétence en tant que dispositif de gestion constitue un élément décisif de structuration du réel. Elle engendre des choix et des comportements, notamment dans la régulation des rapports sociaux et le maintien de la cohérence organisationnelle, participant de cette « technologie invisible » (BERRY, 1983, p. 32) : « Savoir inventer des dispositifs contingents à chaque cas particulier suppose aussi de développer de la compétence et de l'expertise ». Les démarches compétences peuvent parfois aussi se solder par une tentative de rationalisation élevée afin de réduire les incertitudes, limiter les risques et les situations inattendues. Le dirigeant de BTB et le CA ne souscrivent pas à cet objectif : ils cherchent au contraire à combiner les compétences dans des savoir-faire qui ne peuvent pas être rationalisés. En rejetant le dispositif « tout fait » proposé par l'organisme paritaire agréé (OPCA), ils refusent une démarche en quelque sorte « transplantée », pour privilégier la construction progressive d'un dispositif *ad hoc* très peu instrumenté. Cette position, mais aussi cette intention, illustrent tout à fait une manière particulière de se saisir du dispositif de gestion et le refus d'adopter une démarche qui n'a pas été conçue pour le terrain professionnel et économique de la SCOP BTB.

Comme le souligne Pascal UGHETTO (2007, p. 130), « les édifices gestionnaires sont des réponses à des problèmes construits, c'est-à-dire qui n'existent pas en soi, mais à partir de la représentation qu'on s'en

donne ». Le statut de SCOP conduit les salariés à intégrer une vision de l'entreprise et une représentation qui mettent le salarié et le collectif au cœur du dispositif, visant la pérennité et la transmission de l'entreprise. Ce souci d'interpellation des salariés de BTB afin de construire des représentations communes bâties sur le projet de l'entreprise a aussi servi le processus de déploiement de la démarche compétence ; les lieux et temps de débat entre salariés et instances dirigeantes ont permis de discuter cette démarche d'entreprise apprenante pour mieux en définir les contours. À cet effet, la mesure a bien été prise du refus de transplantation d'un outil visant à transformer les pratiques, pour au contraire, privilégier une articulation permanente de la démarche compétence autour de la stratégie choisie, des situations et conditions de travail ainsi que de leurs différentes évolutions. Le statut et le fonctionnement de SCOP jouent ici, encore une fois, un rôle central, servi par la présence des salariés comme sociétaires et/ou administrateurs.

*« Au bout d'un an et demi, je suis devenu sociétaire ; je connaissais déjà le système coopératif (mon ancien employeur était une coopérative). Je me plaisais dans ce statut [...], je suis aussi dans le CA depuis six ans ; je vais être réélu pour quatre ans [...]. J'ai suivi la formation avec l'Institut de gestion, c'est une formation très poussée, j'ai pris conscience de l'autre facette du métier (avec l'économie, la gestion, le management) ; cela a demandé beaucoup d'énergie, de réflexion [...] on a fait la stratégie tout en respectant la charte de sociétaire. »* (Extrait de l'entretien avec Y, maçon-sociétaire).

Habituellement, les démarches compétences introduisent également des processus d'évaluation par l'adoption de procédures et d'indicateurs. Elles accompagnent souvent l'introduction de critères de performances individuelles. BTB a refusé d'entrer dans ce type de démarche<sup>(18)</sup>. Certes, le point de vue gestionnaire cherche prioritairement à se saisir des éléments tangibles (ALTER, 2009) : on peut facilement identifier les coûts représentés par un poste de travail mais il est plus difficile d'en identifier la valeur et les avantages que l'entreprise en tire. C'est précisément ce caractère intangible des pratiques managériales qu'il convient ici de bien souligner.

Enfin, Philippe ZARIFIAN (2005) indique que la démarche compétence doit s'articuler autour de deux pôles : d'une part, la stratégie de l'entreprise dont la mise en œuvre repose sur l'impulsion de la démarche compétence ; d'autre part, le rapport des salariés aux situations de travail, présentes et prévisibles, et à leurs perspectives de mobilité

(18) À titre d'exemple, on peut lire dans le compte rendu de la commission du secteur « bureau » : « En conclusion nous ne souhaitons pas établir de règles de fonctionnement générales et figées pour l'ensemble du secteur. La gestion des heures d'embauche et de débauche ne pose pas de problème en secteur aujourd'hui. »



professionnelle. Le *management* y joue un rôle majeur selon des approches que chaque entreprise doit chercher à construire.

### **Des salariés reconnus et impliqués dans le fonctionnement managérial**

Nombreux sont les chercheurs qui dénoncent aujourd'hui les dégâts sur les salariés, parfois au péril de leur santé, d'un travail vidé de son sens (ALTER, 2009 ; LINHART, 2009 ; CLOT, 1995, 2009). La démarche compétence, grâce à différents outils parmi lesquels des référentiels, a apporté une formalisation parfois nécessaire et salutaire en permettant à nombre de salariés et de leurs managers de clarifier les rôles attendus et perçus et de formaliser les parcours professionnels. Cependant l'évolution du travail et la recherche de performance qui lui ont été associées conduisent à mettre les salariés en situation de tension entre des impératifs de productivité, l'évaluation qui en est faite et la réalité du travail telle qu'ils la perçoivent alors qu'ils déploient tous leurs efforts pour atteindre les objectifs qui leur sont assignés. Ainsi, CLOT (2009) parle-il de « qualité empêchée » : beaucoup d'initiatives, nécessaires à l'atteinte des objectifs, demandent un travail « invisible » qu'aucun référentiel ne pourra prendre en compte.

Chez BTB, aucune conception unilatérale du travail n'est dictée, y compris par son dirigeant qui n'impose pas les siennes : les salariés ont une idée de ce qui fait la qualité de leur travail et leur supérieur en tient compte.

*« Pour le deuxième groupe de cinq personnes, il s'agissait de travailler ensemble, de produire du collectif. Comment faire prendre conscience que toute condition de travail est apprenante [...] comprendre pourquoi cela ne fonctionne pas. »* (Extrait de l'entretien avec le salarié E).

*« Les relations dans l'entreprise sont vachement bonnes, j'ai découvert les principes de la coopération, c'est vachement bien, on se sent impliqué même quand on n'est pas sociétaire ; on a une relation au travail différente ; on a une facilité de discussion avec le dirigeant et les autres... il y a une simplicité dans les manières de faire [...], on peut aller voir le dirigeant directement, cela donne une base super saine, c'est un super système, j'en parle autour de moi, à des copains. »* (Extrait de l'entretien avec la salariée F).

Du temps leur est également donné pour « digérer » les changements, au risque de souffrir de conflits de temporalités ou de dischronies (ALTER, 2009). Conscients comme AUBERT (2010) des ravages causés au salarié par sa position d'« homme à flux tendu », le dirigeant et son équipe tentent d'adapter les changements et les évolutions au rythme des salariés afin de leur permettre de progresser aussi bien dans leur métier que dans leur statut d'associé. La perception du sens de leur travail et des finalités de l'entreprise dépend de l'adhésion individuelle et collective des salariés-sociétaires. Créer et entretenir

un collectif de travail nécessite le sentiment d'appartenir à un groupe et une reconnaissance par l'organisation. Cela suppose également des temps de « disputes » : « La seule bonne pratique est celle de la "dispute professionnelle" entre connaisseurs, puis entre "connaisseurs différents" » (CLOT, 2009). Il s'agit bien de laisser ces collectifs donner un sens aux règles de gestion car ce sens se révèle souvent bénéfique pour la compréhension et l'implication des autres participants des collectifs et plus globalement pour l'ensemble de l'organisation.

### **Les régulations construites dans des espaces organisationnels formalisés de confrontation**

Comme le souligne REYNAUD (2007, p. 376), il y a deux sortes de capital humain et deux manières de valoriser les acquis professionnels : « L'une est liée étroitement à l'entreprise et à l'ancienneté que l'on y acquiert et fait du capital humain ainsi acquis un "actif spécifique" ». L'autre repose davantage sur l'autonomie du professionnel et a pour effet de rendre ce capital « portable » d'une entreprise à l'autre et de le faire valoir sur le marché. Ce sont des décisions d'organisation. Ces régulations constituent des actions de structuration du social (au sens de GIDDENS, 1987). Les règles sont produites et reproduites par et dans l'interaction des acteurs individuels (LICHTENBERGER, 2003) ; elles aboutissent en outre à la constitution de propriétés structurelles de la situation. L'organisation favorise les espaces de confrontation, nécessaires à la construction des régulations, dans un cadre professionnel. Les interactions sont nécessaires, mais placer le travail et les travailleurs au cœur du travail nécessite de ne pas simplement laisser se développer les affectivités, les préférences et les conflits interpersonnels qui peuvent parfois s'avérer nuisibles au travail. La régulation de contrôle est aussi importante que la régulation autonome, mais aucune ne peut prendre le dessus sur l'autre.

Cette question du rapport professionnel et du rapport organisationnel est régulièrement débattue lors des AG et des réunions de CA ; elle favorise des initiatives porteuses de nouvelles formes de gestion sociale. La SCOP, à travers le statut de sociétaire, reconnaît que la qualification du salarié n'est pas séparable de la place qu'on lui fait dans l'organisation (REYNAUD, 1998). Les capacités d'apprentissage et d'initiative à mobiliser par les salariés et, plus encore, la capacité de coopération supposent une nouvelle participation sociale qui ne relève ni de la discipline ni des modèles de gouvernance dominants. La SCOP offre une alternative à une nouvelle forme de gestion sociale et économique.

Animé par des convictions militantes, le dirigeant de BTB se réfère en permanence à la charte du sociétariat. Cependant, la question de la personnalisation de l'entreprise à travers la figure militante,

charismatique et médiatisée de son dirigeant se pose :

*«La question, c'est l'articulation entre l'individualisation et ce que le groupe porte. Acquérir une reconnaissance aussi avec la réussite de l'entreprise [...] l'enjeu de la compétence, c'est aussi l'enjeu de la reconnaissance, de la valorisation [...] attention au risque de "diva".»* (Extrait de l'entretien avec P, salarié associé).

L'enjeu de cet équilibre entre l'animation des collectifs, la portée visionnaire des évolutions de l'entreprise et la figure charismatique du dirigeant pose également la délicate question de la transférabilité de ce modèle de gouvernance. Pour le directeur de l'OPCA qui a accompagné les initiatives de BTB et accepté de financer des actions innovantes, la réponse est sans ambiguïté :

*«L'implication des salariés de BTB est exceptionnelle. Il s'agit d'une procédure managériale qui nécessite une posture très particulière du dirigeant et cela reste une expérience très difficile à reproduire dans une autre entreprise.»* (Extrait de la lettre de l'OPCA).

\*  
\* \*

Le modèle de la compétence, entendu comme outil de gestion sans réflexion sur le rôle du salarié au travail, se fonde sur une vision utilitaire et instrumentale de l'homme au travail en marquant une opposition entre la partie instrumentalisée et calibrée du corps et le reste de la personne vivante. La valeur économique l'emporte sur la valeur du geste. Or, comme le dit Marcel HÉNAFF (2002), «la relation marchande n'est pas en mesure de lier les hommes et ne saurait y prétendre»<sup>(19)</sup>.

Au contraire, l'analyse de la démarche compétence conduite chez BTB a tenté de montrer que le travail réel, la création de collectifs et la régulation sociale sont au cœur des préoccupations de cette SCOP et permettent de faire vivre un projet d'entreprise sociale et économiquement viable, au service de et avec ses salariés actionnaires. Le statut de SCOP met, de fait, la coopération et la conciliation de l'homme et de l'économie au centre du projet. Mais le statut ne suffit pas à expliquer la réussite de l'entreprise. Le dirigeant de cette PME, assisté étroitement par un CA très actif, met toute son énergie à faire vivre les valeurs propres à la SCOP et inscrites dans sa charte et à favoriser les structures de gouvernance et les pratiques managériales afférentes. La transférabilité de ces pratiques de ressources humaines s'appuie avant tout sur les actifs immatériels et les pratiques qui rendent tout leur sens au projet d'entreprise, ancré dans une

vision sociale et sociétale. Le dirigeant est le porteur de ce projet.

Il nous semble qu'une PME dont l'objectif est d'impliquer ses salariés dans une véritable relation équitable ouvre un chantier d'innovation sociale. Le défi reste à relever pour lier les enjeux individuels et collectifs, l'implication des membres dans l'exercice du pouvoir managérial, la différenciation des parcours individuels et apporter une réponse aux nouveaux enjeux de l'activité.

Au-delà du travail réduit à l'activité prescrite, cette étude de cas permet de reposer la question de la coopération, des collectifs qui tendent à avoir été délaissés au profit exclusif de l'autonomie, passant sous silence ce qui se joue dans le travail. C'est avant tout la nécessité de travailler avec les autres qui, finalement, aboutit à ce constat actuellement partagé d'un travail vidé de son sens, pour le travailleur, tout autant que pour le citoyen (LINHART, 2009 ; CAILLÉ *et al.*, 2011). Sans doute, la question du *management* de ces collectifs ouvre-t-elle une perspective nouvelle pour l'intégration et l'articulation plus étroites entre les compétences individuelles, collectives et organisationnelles (ROUBY, THOMAS, 2009).

(19) In Alter (2009, p. 161).

## Bibliographie

- ALTER N. (2009), *Donner et prendre, la coopération en entreprise*, Paris, La Découverte.
- AMINTAS A., GOUZIAN A., PERROT P. (2005), *Les chantiers de l'économie sociale et solidaire*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- AUBERT N. (2009), *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*, Paris, Flammarion, coll. «Champs Essais».
- BARTHÉLÉMY A., SLITINE R. (2011), *Entrepreneuriat social : innover au service de l'intérêt général*, Paris, Vuibert.
- BAYO E. (2011), «Les fonds propres des SCOP : enjeux et conditions de leur développement», *La Revue des sciences de gestion*, n° 249-250, pp. 97-104.
- BERRY M. (1983), «Une technologie invisible? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains», *Cahier du laboratoire*, Centre de recherche en gestion.
- BRÉCHET J.-P., DESREUMAUX A. (2006), «Le projet dans l'action collective», in *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, 2<sup>e</sup> éd.
- BRÉTESCHÉ S., KROHMER C. (coord.) (2010), *Fragiles compétences*, Paris, Transvalor-Presses des Mines.
- BRIDAULT A. (1998), *Valoriser le potentiel humain d'une coopérative*, Québec, Orion.
- CAILLÉ A. et al. (2011), *De la convivialité : dialogues sur la société conviviale à venir*, Paris, La Découverte.
- CHARLES-PAUVERS B., SCHIEB-BIENFAIT N. (2009), «Compétences individuelles et collectives au cœur de la stratégie : une étude longitudinale dans une SCOP du bâtiment», in Retour D., Picq T., Defélix C. (dir.), *Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert, coll. «Recherche (AGRH)».
- CHÉDOTEL F., HUNTZINGER F. (2006), «Quelle gouvernance pour les sociétés coopératives de production?», 6<sup>e</sup> congrès CIFEPME, Montréal, 30 et 31 octobre.
- CHOPART J.-N., NEYRET G., RAULT D. (2006), *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, Paris, La Découverte.
- CLOT Y. (1995), *Le travail sans l'homme? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, La Découverte.
- CLOT Y. (2009), *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.
- CLOT Y., LITIM M. (2006), «Sens du travail», in Allouche J. (2006), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, 2<sup>e</sup> éd.
- COLIN T., GRASSER B. (2009), «Des compétences individuelles à la compétence collective : les apports d'une lecture en termes d'apprentissage dans un service d'urgence hospitalier», in Retour D., Picq T., Defélix C. (coord.), *Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert, coll. «Recherche (AGRH)».
- COLLETTE C., PIGÉ B. (2008), *Économie sociale et solidaire*, Paris, Dunod.
- COMEY Y. (2011), «Les déterminants des situations de travail en économie sociale et solidaire : y a-t-il des particularités?», in Flahault E., Noguès H., Schieb-Bienfait N. (dir.), *L'économie sociale et solidaire : nouvelles pratiques et dynamiques territoriales*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. «Économie et société».
- DEFÉLIX C. (2003), «Ce que gérer les compétences veut dire», in Guenette A.-M., Rossi M., Sardas J.-C. (éd.), *Compétences et connaissances dans les organisations*, Lausanne, Société d'études économiques et sociales.
- DEFOURNY J. (1990), *Démocratie coopérative et efficacité économique. La performance comparée des SCOP françaises*, Bruxelles, De Boeck université, Paris, Éd. universitaires, coll. «Ouvertures économiques. Jalons».
- DEFOURNY J., NYSSENS M. (2011), «Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative», *Recma*, n° 319, pp. 18-35.
- DEJOURS C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : critique des fondements de l'évaluation*, Paris, Institut national de la recherche agronomique.
- DEMOUSTIER D. (2003), *L'économie sociale et solidaire : s'associer pour entreprendre autrement*, Paris, La Découverte.
- DEMOUSTIER D., et al. (2003), «L'entreprise collective : unité et diversité de l'économie sociale et solidaire», *Recma*, n° 290, pp. 56-73.
- DESROCHES H. (1981), *Sociétaires et compagnons dans les associations coopératives. 1981-1900*, Paris, Éditions ouvrières.
- DRAPERI J.-F. (2008), *Godin, inventeur de l'économie sociale : mutualiser, coopérer s'associer*, Valence, éditions Repas, coll. «Pratiques utopiques».
- DRAPERI J.-F., (2011), *L'économie sociale : utopies, pratiques, principes*, Montreuil, Presses de l'économie sociale, 5<sup>e</sup> édition.
- DURANT T. (2000 ; 2006), «L'alchimie de la compétence», *Revue française de gestion*, n° 127, n° 160.
- EME B., LAVILLE J.-L. (1988), *Les petits boulots en question*, Paris, Syros, coll. «Ten».
- EVERAERE C. (2012), «Flexibilité appliquée aux ressources humaines. Compatibilités et contradictions», *Revue française de gestion*, n° 221, pp. 13-32.
- EVERAERE C. (2011), «Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale», *Revue française de gestion*, n° 217, pp. 15-33.

- FAUVY S. (2007), «Les dispositifs de participation des ressources humaines dans les SCOP de taille moyenne : les résultats d'une étude exploratoire», colloque «Coopératives et mutuelles», ISTECS, Paris, 20 septembre.
- GIDDENS A. (1987), *La Constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration*, Paris, Presses universitaires de France, coll. «Sociologies».
- GILBERT P. (2003), «Jalons pour une histoire de la gestion des compétences», in Klarsfeld A., Oiry E. (coord.), *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, Paris, Vuibert.
- JEANTET T. (2008), *L'économie sociale : une alternative au capitalisme*, Paris, Economica.
- LICHTENBERGER Y. (2003), «Régulation(s) et constitution des acteurs sociaux», in Terssac de G. (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débats et prolongements*, Paris, La Découverte.
- LINHART D., (2009), *Travailler sans les autres ?*, Paris, Le Seuil.
- LIVIAN Y.-F. (2006), «Jean-Daniel Reynaud : la théorie de la régulation conjointe», in *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, 2<sup>e</sup> éd..
- MATHÉ J.-C., RIVET A. (2003), «La SCOP : une alternative», *Revue des sciences de gestion*, n° 200, pp. 67-75.
- MAUSS M. (1950), *Sociologie et anthropologie*, Paris, Presses universitaires de France.
- MOISDON J.-C. (1997) (dir.), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan.
- MÜNKNER H., (2001), «Économie sociale et entreprise promotrice», *Recma*, n° 281, pp. 54-67.
- OIRY E. (2006), «La dynamique des instruments de gestion par les compétences. Proposition d'un cadre d'analyse», in Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E. (2006), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert.
- PARLIER M. (2005), «Gérer les compétences en PME. Enseignements tirés des expériences de 11 entreprises», Lyon, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), *Études et documents*, n° 15.
- PARLIER M. (2006), «Les ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises», in *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, 2<sup>e</sup> éd..
- PARLIER M. (2010), «Gérer les compétences en PME», in Louart P., Vilette M.-A. (coord.), *La GRH dans les PME*, Paris, Vuibert, coll. «Collection AGRH».
- PICHAULT F. (dir.) (2006), *Faut-il brûler la gestion des compétences? Une exploration des pratiques en entreprise*, Bruxelles, De Boeck, coll. «Économie, société, région».
- RETOUR D., KROHMER C. (2006), «La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences», in Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E., *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert.
- RETOUR D., PICQ T., DEFÉLIX C. (coord.) (2009), *Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert, coll. «Recherche (AGRH)».
- REYNAUD J.-D. (1988), «Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome», *Revue française de sociologie*, vol. 29, n° 1, pp. 157-168.
- REYNAUD J.-D. (1989 ; 1997), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- REYNAUD J.-D. (2001), «Le management par les compétences. Un essai d'analyse», *Sociologie du travail*, vol. 45, n° 1, pp. 7-31.
- REYNAUD J.-D., (2007), «La construction des acteurs collectifs. Relire François Sellier», *Revue française de sociologie*, vol. 48, n° 2, pp. 369-386.
- REYNAUD J.-D., RICHEBÉ N. (2007), «Règles, conventions et valeurs. Plaidoyer pour la normativité ordinaire», *Revue française de sociologie*, vol. 48, n° 1, pp. 3-36.
- ROUBY E., THOMAS C. (2009), «L'articulation compétences individuelles/compétences stratégiques : vers une solution de gestion intégrée des compétences», *Revue interventions économiques*, n° 40.
- TOUCAS-TRUYEN P. (2005), *Les coopérateurs, deux siècles de pratiques coopératives*, Paris, les Éditions de l'Atelier.
- UGHETTO P. (2007), *Faire face aux exigences du travail contemporain : conditions du travail et management*, Lyon, ANACT.
- VIENNEY C. (1994). *L'économie sociale*, Paris, La Découverte
- ZARIFIAN P. (2001), *Le modèle de la compétence*, Paris, Éditions Liaisons, coll. «Entreprises & carrières».
- ZARIFIAN P. (2005), *Compétences et stratégies d'entreprise*, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons, coll. «Entreprises & carrières».