



HAL
open science

Les comportements en matière de RSE des SCOP: homogénéité discursive et hétérogénéité des pratiques

Christophe Maurel, François Pantin

► **To cite this version:**

Christophe Maurel, François Pantin. Les comportements en matière de RSE des SCOP: homogénéité discursive et hétérogénéité des pratiques. *Revue de l'Organisation Responsable*, 2017, 12 (2), pp.25-40. <hal-02529086>

HAL Id: hal-02529086

<https://hal.science/hal-02529086v1>

Submitted on 15 Jun 2023

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.



HAL Authorization

**LES COMPORTEMENTS EN MATIERE DE RSE DES SOCIETES
COOPERATIVES : HOMOGENEITE DISCURSIVE ET
HETEROGENEITE DES PRATIQUES**

Christophe Maurel

Université d'Angers, GRANEM
christophe.maurel@univ-angers.fr

François Pantin

Université d'Angers, GRANEM
francois.pantin@univ-angers.fr

Coordonnées des auteurs :

Université d'Angers
GRANEM, EA n°7456
13 Allée François Mitterrand – BP 13633
49036 Angers cedex - France

Mots clés :

Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), Sociétés Coopératives et Participatives (Scop),
Comportements organisationnels, Stratégie RSE

Key words :

Corporate Social Responsibility (CSR), Cooperative enterprises (Scop), Organisational
behaviors, CSR Strategy

LES COMPORTEMENTS EN MATIERE DE RSE DES SOCIETES COOPERATIVES : HOMOGENEITE DISCURSIVE ET HETEROGENEITE DES PRATIQUES

Résumé :

Cet article s'inscrit dans une perspective d'enrichissement des connaissances de la RSE et des comportements organisationnels qui lui sont associés, en particulier au sein des sociétés coopératives et participatives (Scop). En s'appuyant sur l'étude de cinq Scop, la recherche montre une relative homogénéité discursive des Scop en matière de RSE, avec toutefois des pratiques de RSE différenciées. Les résultats obtenus conduisent à caractériser les principaux comportements en matière de RSE d'une Scop, et suggèrent que l'importance de l'attention accordée par la direction et l'appartenance au réseau coopératif favorisent l'engagement dans une démarche RSE.

Abstract:

This research aims to improve knowledge on CSR and the CSR behaviors, specifically in cooperative enterprises (Scop, in French). By studying five Scop, the research shows a relative discourse homogeneity in terms of CSR but heterogeneous practices. Thus, the results lead us to identify the main characteristics of CSR behaviors for a Scop and suggest the importance of management support along the process and the membership in the cooperatives enterprises network as positive factors that aim the CSR commitment.

Introduction

De plus en plus de travaux récents mentionnent une proximité entre les valeurs des sociétés coopératives et participatives (Scop), notamment en matière de gouvernance et de partage de la richesse créée, et le modèle de « Responsabilité Sociale des Entreprises » (RSE) (Blanc, 2008 ; Gouil 2012). Il est ainsi soutenu que les Scop, du fait de leurs spécificités identitaires (Chédotel et Pujol, 2012), s'inscrivent naturellement dans une logique de RSE, alors même que ce modèle n'a pas été conçu pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) et qu'il peut faire naître des tensions dans la mise en œuvre des pratiques au sein de ces organisations.

S'il n'existe aucune définition de la RSE faisant consensus, la littérature spécialisée s'appuie sur celle proposée dans le Livre Vert de la Commission Européenne définie comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (2001, p.3). Nous retenons donc que les démarches de RSE relèvent de comportements volontaires des organisations et doivent aller au-delà du seul cadre légal ou réglementaire s'imposant à elles. En outre, il est mis en exergue au travers de cette définition que les organisations engagées dans des actions relevant de leur responsabilité sociale prennent en compte l'impact de leurs actions sur les parties prenantes et agissent en considérant leurs attentes. Par ailleurs, la RSE est à appréhender comme la traduction opérationnelle au niveau d'une organisation des principes de développement durable¹ (Allemand, 2006). Elle relève ainsi des pratiques et actions mises en œuvre volontairement au sein de l'organisation en matière de développement durable (Dovergne, 2012).

¹ Le développement durable est défini, suite au rapport « Notre avenir à tous » rédigé par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (1987), comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs », conciliant un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable.

La littérature relative aux comportements organisationnels en matière de RSE (Sethi, 1975 ; Carroll, 1979 ; Martinet et Reynaud, 2004 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007) met en exergue l'existence de réponses différenciées d'une entreprise à une autre face aux attentes sociétales (sur le plan économique, social et environnemental). Il est toutefois à souligner qu'aucune étude n'a été conduite dans le contexte spécifique des Scop, alors même qu'il est considéré que ces organisations relevant de l'ESS adoptent, du fait de leurs identité et caractéristiques, des comportements socialement responsables (Gouil, 2012). Si la compatibilité des principes coopératifs avec ceux de développement durable est largement affirmée (GNC 2009 ; Gouil 2012), rares sont les travaux de recherche visant à confirmer la proximité du modèle RSE et les spécificités des expériences coopératives. Parce que les Scop évoluent dans le même environnement concurrentiel que toute autre entreprise « classique », elles subissent des contraintes et pressions économiques analogues pouvant les conduire à s'éloigner d'un comportement socialement responsable. A ce jour, la présence d'un réseau coopératif national, la CGScop², souhaitant développer la RSE³, renforce la normalisation de comportements jugés positifs par ce réseau. Pour les Scop dont la mission sociale est principale, la RSE peut ainsi apparaître comme une contrainte, voire une menace, ou comme une saisie d'opportunité de reconnaissance (par exemple, en se dotant de pratiques exemplaires et en se donnant les moyens de les valoriser face à des concurrents médiatiquement puissants à l'instar des actions entreprises par la CGScop).

Nous avons donc pour objectif, dans une perspective d'enrichissement des connaissances de la RSE et des comportements organisationnels qui y sont associés, d'étudier les pratiques mises en œuvre en matière de RSE dans les Scop afin d'apprécier si celles-ci sont homogènes.

² La Confédération Générale des Scop (CGScop) est le porte-parole des Scop auprès des pouvoirs publics et des acteurs économiques et sociaux. Elle anime au plan national le réseau des Scop, ce dernier étant présent sur tout le territoire au travers de treize Unions Régionales des Scop (URScop).

³ « La RSE est le vecteur essentiel pour redonner à l'humain sa place dans la création de valeur et à l'entreprise une approche plus harmonieuse entre les dimensions économiques, sociales et environnementales. Les Scop et les Scic se veulent des acteurs engagés de la RSE. (...) ». Extrait des orientations de la CGScop, 35^{ème} Congrès des Scop, 2012.

Pour ce faire, notre stratégie d'accès au réel consiste en l'étude de cinq cas de Scop. Nous mettons alors en évidence, au regard des cas étudiés, des tensions managériales entre, d'une part, des discours en matière de RSE relativement homogènes et des pratiques diversifiées au niveau de chaque Scop et, d'autre part, entre la volonté du réseau national d'homogénéiser les discours et les adaptations dans la mise en œuvre de RSE au sein des Scop. Préalablement à la présentation et la discussion de nos observations et résultats, nous exposons le cadre conceptuel mobilisé dans cette réflexion puis la méthodologie utilisée.

1. La Scop, une identité a priori propice à un comportement socialement responsable

Cette première partie de la réflexion rappelle les caractéristiques d'une Scop et des modalités de pilotage intrinsèquement liées à une responsabilité sociale, puis elle expose les stratégies RSE, en présentant les comportements envisageables avec le fonctionnement coopératif.

1.1. La Scop, à la recherche d'une performance globale comme reflet de sa RSE ?

Comme le mettent en exergue différents travaux (Albert et Adams, 2002 ; Foreman et Whetten, 2002 ; Chédotel, 2003), les Scop, à l'instar de nombreuses autres structures s'inscrivant dans le champ de l'ESS, sont caractérisées par une identité duale forte. En effet, le fonctionnement de ces organisations concilie à la fois des principes tels que la démocratie, la participation, la solidarité ou encore la promotion sociale - qui constituent des dimensions caractéristiques des organisations du champ de l'ESS et relèvent de l'identité normative des Scop - mais également la croissance, la rentabilité et la pérennité - qui sont autant de caractéristiques liées à l'identité utilitariste de ces structures (Chédotel et Pujol, 2012).

Cette dualité identitaire amène ainsi les Scop à agir dans un environnement concurrentiel répondant aux règles stratégiques de l'économie marchande (Thériault, 1998 ; Richez-Battesti

et Mendez, 1999) mais sur la base d'un fonctionnement démocratique. Elles subissent en effet, au titre de leur activité, les mêmes contraintes de gestion et de rentabilité que n'importe quelle autre entreprise évoluant dans l'arène concurrentielle. Dès lors, ces organisations de l'ESS sont conduites à rechercher une performance économique. Néanmoins, les Scop se différencient des entreprises « classiques » de par leur statut coopératif et participatif, et donc leur fonctionnement démocratique s'appuyant sur le principe « un homme, une voix », révélant un équilibre managérial spécifique au cadre coopératif. Ces organisations sont ainsi conduites à rechercher, outre une performance économique, un objectif de performance sociale, se matérialisant au travers de leurs pratiques associatives, en référence à leurs pratiques d'information, de formation, de consultation et de décision (Côté, 2007, p.117).

A la lumière de l'ensemble de ces caractéristiques liées à l'identité duale des Scop, il est donc mis en exergue que celles-ci sont intrinsèquement orientées vers la recherche d'une performance globale (Maurel et Pantin, 2014), cette dernière se définissant comme « l'agrégation des performances économiques, et sociales et environnementales » (Baret, 2006), ou bien encore comme la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale (Reynaud, 2003).

Par ailleurs, dans le cadre de leurs activités, les Scop sont en relation avec un environnement externe étendu intégrant de nombreuses parties prenantes (au sens de Freeman, 1984) telles des réseaux coopératifs, d'autres structures de l'ESS, des acteurs institutionnels locaux et/ou nationaux, ou bien encore des organisations du champ concurrentiel. Cette insertion dans de nombreux réseaux peut notamment contraindre leurs marges de manœuvre, leur autonomie décisionnelle mais également la détermination de leurs objectifs. A titre d'illustration, depuis 2012, la CGScop engage des actions de communication interne et externe au réseau pour promouvoir des pratiques en faveur de la RSE, avec notamment la création d'une commission

RSE visant à sensibiliser et accompagner les Scop en matière de RSE. Cela se traduit par la divulgation des meilleures pratiques du réseau au travers de formations et d'articles dans la revue trimestrielle du réseau, et par la recherche de labellisation par secteur d'activité (comme par exemple la signature d'un label RSE SCOP-BTP en été 2015), afin de mieux formaliser les pratiques pour pouvoir les valoriser. En prenant appui sur la théorie néo-institutionnelle, il est possible de considérer que cette pression (normative) de la CGScop peut induire un mécanisme de convergence des comportements permettant d'obtenir une homogénéité de discours, voire de pratiques, des Scop. Toutefois, il convient de souligner une tension entre le discours national formalisé de la CGScop et les pratiques des Scop qui restent volontaires, diversifiées et peu formalisées d'après les sites Internet des Unions Régionales Scop et une enquête 2014 de la CGScop⁴. Suivant différentes recherches (Alberola et Richez-Battesti, 2005 ; Berger-Douce, 2007 ; Dovergne, 2012) réalisées auprès d'organisations ne relevant pas du champ de l'ESS, cette hétérogénéité des pratiques peut s'expliquer par les différents objectifs et capacités des organisations ou bien encore par les dirigeants et leur perception de la RSE. Ces tensions et cette influence des parties prenantes externes sur les pratiques locales en matière de RSE militent pour une interrogation des comportements stratégiques adoptés par ces organisations particulières que sont les Scop.

En synthèse, le pilotage d'une Scop implique la prise en compte de sa responsabilité sociale vis-à-vis de différentes parties prenantes, ce qui la conduit à rechercher une performance globale. Cette dernière apparaît ainsi comme le reflet des stratégies de développement durable et de responsabilité sociale (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Se pose toutefois la question d'une possible hiérarchie entre les trois dimensions de la performance globale, puisque la mission sociale d'une Scop l'amène à privilégier la dimension sociale, et que l'insertion dans les secteurs d'activités concurrentielles amène à ne pas négliger la dimension

⁴ Une synthèse des résultats de cette enquête est consultable sur le site Internet du réseau CGScop.

économique, ce qui pourrait diminuer théoriquement les préoccupations en faveur de la troisième dimension environnementale.

1.2. Les trois types de comportements stratégiques en matière de RSE

Si la question de la place et de la contribution des organisations et de leurs activités dans nos sociétés est très ancienne (Handy, 2002), les travaux de recherche destinés plus spécifiquement à rendre compte des différents comportements stratégiques adoptés par les organisations en réponse aux doléances sociétales n'ont, pour leur part, émergé qu'à partir des années soixante-dix (Mathieu, 2009).

Sont ainsi progressivement apparues différentes typologies comportementales (Sethi, 1975 ; Carroll, 1979 ; Clarkson, 1995 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007 ; Berger-Douce, 2007 ; Martinet et Payaud, 2008) visant à identifier des groupes d'organisations possédant des caractéristiques de comportement communes en matière de RSE, caractéristiques permettant alors de les distinguer d'autres groupes d'organisations.

Même si des différences entre ces typologies existent sur la forme et sur le contenu des comportements adoptés par les organisations en réponse aux enjeux sociétaux, il est possible de positionner les comportements sur un continuum allant de l'absence de réponse aux attentes sociétales et adoptant une logique purement économique jusqu'à des comportements anticipant les doléances sociétales, allant au-delà de ces attentes et intégrant les trois dimensions économique, sociale et environnementale.

Ainsi, en nous appuyant sur la littérature relative aux comportements stratégiques des organisations face aux pressions sociétales, mais également sur des typologies récentes et testées empiriquement (Mathieu, 2009 ; Dovergne, 2012), nous retenons une catégorisation en trois types de comportements stratégiques en fonction du degré d'intégration de la RSE dans la stratégie et le pilotage de l'organisation : attentiste, conformiste et proactif.

Tout d'abord, le comportement qualifié de « attentiste » peut être rapproché de la logique friedmanienne, purement économique et financière. Il s'agit là d'organisations se caractérisant par une absence d'engagement en matière de RSE, ou alors en simple réaction à des contraintes, notamment légales et réglementaires, dans le cadre du développement de leur activité. Cette exclusion de la RSE de la stratégie peut se justifier par le manque de volonté d'engagement sur cette thématique (notamment de la direction qui pourra l'assimiler à une simple mode managériale) mais également par des difficultés telles que le manque d'informations sur la RSE, le manque de temps ou bien encore le coût relatif à la mise en œuvre de démarches de RSE. Dans ce contexte, la RSE n'impacte pas les décisions stratégiques (et les pratiques qui en découlent) prises au sein de l'organisation, cette dernière privilégiant donc la seule recherche d'une performance économique à court terme.

Concernant la catégorie de comportement dit « conformiste », elle regroupe des organisations qui répondent et se conforment aux exigences réglementaires et aux attentes des parties prenantes primaires (Carroll, 1989)⁵. En outre, elles peuvent ponctuellement mettre en place quelques actions (par exemple du mécénat ou du sponsoring) mais celles-ci n'ont pas de lien direct avec leur activité et ne nécessitent pas l'acquisition de compétences spécifiques à la RSE. Ces organisations agissent suivant une logique d'égoïsme ou individualisme éclairé, évitant tout dysfonctionnement pouvant notamment nuire à leur réputation (MacLeod, 2001). Elles visent ainsi à légitimer leurs activités, en intégrant quelques actions marginales en lien avec les attentes sociétales (sur le plan social et/ou environnemental). Néanmoins, il est à considérer qu'il n'existe pas de réelle intégration de la RSE (ou alors à un stade embryonnaire) dans leur stratégie et leur processus de management.

Enfin, le comportement « proactif » renvoie à des organisations qui, volontairement, dépassent les réglementations en vigueur mais aussi anticipent et intègrent les intérêts et

⁵ Le lecteur peut se reporter à Capron et Quairel-Lanoizelée (2007, p. 37) pour une présentation détaillée des typologies de parties prenantes.

attentes de multiples parties prenantes primaires et secondaires dans leurs objectifs stratégiques (Hummels, 1998). Souvent pionnières dans leur secteur, ce volontarisme sociétal (pouvant aller jusqu'au militantisme) conduit ces organisations à adopter, dans le cadre de leurs activités, des comportements et pratiques socialement responsables qui ne se limitent pas à leur seul intérêt économique, voire même s'en affranchissent (Dovergne, 2012). L'objectif est ainsi de participer, sur le long terme, au développement durable de la Société en résolvant certains problèmes sociaux, environnementaux et économiques (par exemple la défense de l'emploi local, le bien-être des consommateurs, l'éco-conception de produits ou encore la préservation de la faune et de la flore locales). A ce titre, la performance de ces organisations est multidimensionnelle. Elle ne peut alors plus être évaluée par la seule performance financière et ses indicateurs compte tenu de la diversité des attentes (parfois contradictoires) auxquelles ces organisations souhaitent répondre et qu'elles intègrent donc dans la construction de leurs stratégies et leurs pratiques managériales. Il y a en effet nécessité d'avoir une approche transversale pour évaluer la performance globale de ces organisations (Lepetit, 1997) et tenir compte des diverses réponses aux doléances sociétales.

Au travers de la littérature relative à la RSE, les comportements organisationnels varient de l'attentisme à l'approche proactive, en passant par du conformisme. En outre, s'agissant plus particulièrement des Scop, la littérature suggère des liens forts entre ces structures et les principes de RSE (Blanc, 2008 ; Gouil, 2012), que le réseau CGScop souhaite soutenir et développer plus encore. Dès lors, nous pouvons nous attendre à une stratégie dominante des Scop qualifiée de comportement proactif en matière de RSE, ou du moins à des discours homogènes favorables aux principes de RSE associées à des pratiques diverses que tente de standardiser le réseau CGScop.

2. Eclairage sur la méthodologie retenue pour identifier et caractériser les comportements des Scop en matière de RSE

Dans le but de répondre aux objectifs assignés à cette recherche, l'étude de cas à visée explicative est privilégiée. En effet, cette démarche nous permet de tenir compte « des dimensions historique, contextuelle et circonstancielle du phénomène observé » (Giroux, 2003, p.45) et nous offre la possibilité d'expliquer et de comprendre en profondeur un phénomène complexe en s'appuyant sur la collecte de données très diverses (Hlady-Rispal, 2002). En outre, il est à préciser que nous avons mené des études de cas multi-sites en vue d'accroître la généralisation (analytique et non statistique) de nos résultats, en confirmant que les événements et les processus observés dans un contexte particulier ne sont pas purement idiosyncrasiques. Le recours à des cas multiples doit en effet nous permettre de dégager des régularités entre eux (Glaser et Strauss, 1967) et d'obtenir suffisamment de variabilité pour augmenter le pouvoir explicatif de l'étude (Miles et Huberman, 2003).

En pratique, afin de déterminer quelles organisations pouvaient être intégrées dans notre échantillon sans opérer de sélection arbitraire, nous avons réalisé, notamment en lien avec la CGScop, un inventaire des sociétés coopératives dans la région du Grand Ouest nous permettant d'observer des comportements réels (mais restant à qualifier) et des pratiques associées en matière de RSE. Parmi la douzaine de Scop identifiées, trois ont accepté de participer à cette recherche (les trois premiers cas exposés). En vue de renforcer le pouvoir explicatif de cette étude, notre échantillon a été enrichi par l'étude de deux organisations (SCOP 4 et 5) créées plus récemment et avec des effectifs plus réduits par rapport aux SCOP 1 à 3. Nous avons donc au total étudié cinq Scop, non représentatives d'une population statistique mais pertinentes eu égard à l'objet de notre recherche (Hlady-Rispal, 2002). Les caractéristiques de chacune de ces organisations⁶ sont présentées dans le tableau 1.

⁶ Par souci de confidentialité, nous garderons l'anonymat des cinq Scop étudiées.

Tableau 1. Fiche signalétique des cinq Scop étudiées

	SCOP 1	SCOP 2	SCOP 3	SCOP 4	SCOP 5
Date de création	1932	1971	1983	1985	1990
Secteur d'activité	Industrie	Service aux particuliers, entreprises et collectivités	Service aux entreprises	Service aux particuliers et aux entreprises	Bâtiment
Description de l'activité	Fabricant de câbles, tubes de synthèse (38 % du C.A.), les télécoms (37 % du C.A.) et le bâtiment (25 %)	Création et entretien de jardins et espaces verts	Location de coffrages, grues, matériels de chantier (60% du C.A.) ; Entretien et dépannage de matériels (25% du C.A.) ; Négoce de matériels (15%)	Ambulances et transports sanitaires	Travaux d'installation électrique dans tous locaux (courants forts et courants faibles)
Chiffre d'affaires (en euros)	400 millions	5,5 millions	19 millions	1,2 millions	7 millions
Effectifs	1400	60	115	24	33
Responsabilité de la direction au sein du réseau CGSCOP	Un membre de l'équipe dans les élus de l'URScop ; participation aux ateliers CGScop	Le dirigeant est actuellement directeur d'une URScop	L'ex dirigeant a été directeur d'une URScop ; un membre de l'équipe dans les élus d'une URScop	Aucune	Aucune

Dans le cadre de la démarche de recueil de données, nous avons eu recours à différentes sources. Outre le recueil et l'exploitation de données secondaires externes et internes (rapports d'activité, documents internes, revue du réseau CGScop, etc.), ainsi que la réalisation d'observations sur site, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec les équipes de direction de chaque Scop. Ces acteurs, rencontrés sur une durée variant de 1h30 à 2h00, ont été privilégiés car, comme le soulignent Capron et Quairel (2006), ce sont les acteurs appartenant au niveau de la direction générale et au niveau opérationnel qui, par leurs évaluations et décisions, peuvent faire converger objectifs de développement durable et objectifs stratégiques, autrement dit peuvent mettre en œuvre une intégration de la performance globale au sein de l'organisation. Le recensement des pratiques pour chacune de ces Scop s'est ainsi appuyé sur un guide d'entretien⁷ élaboré sur la base de la littérature exposée, des items d'un questionnaire interne à la CGScop (enquête 2014 citée supra), et sur

⁷ Pour une présentation détaillée du guide d'entretien utilisé, le lecteur peut solliciter les auteurs par voie électronique.

le référentiel SD 21000⁸. Ce dernier traite du management de l'organisation et des caractéristiques du développement durable, a fait l'objet de multiples expérimentations, et décompose le développement durable en pratiques opérationnelles.

Afin d'identifier les pratiques et de caractériser les comportements adoptés en matière de RSE par les Scop étudiées, nous avons d'une part pris appui sur les critères relatifs aux trois dimensions constitutives de la performance globale (Tableau 2). Ces différents critères ont fait l'objet d'une évaluation nous permettant de classer en trois niveaux les pratiques et résultats du triptyque de la performance globale :

- Niveau 1 : signifie l'absence, ou l'insuffisance, de résultat et/ou de pratique s'agissant du critère étudié. Cela matérialise le fait que la Scop n'a pas conscience ou ne se préoccupe pas de ce critère (ou insuffisamment), ou alors ne l'intègre qu'en simple réaction à des contraintes, notamment légales et réglementaires, dans le cadre du développement de son activité ;
- Niveau 2 : signifie une conformité aux exigences réglementaires, aux normes liées à son activité ou aux attentes des parties prenantes primaires en la matière. La Scop a conscience que tout dysfonctionnement peut nuire à ses activités et sa réputation, mais considère néanmoins sa démarche comme suffisante dans le cadre de son développement ;
- Niveau 3 : met en exergue un engagement et des pratiques volontaires de la Scop anticipant et dépassant le simple cadre réglementaire et les normes en vigueur dans le cadre de son activité.

Tableau 2. Les dimensions étudiées et les critères mobilisés pour identifier et évaluer les comportements des Scop en matière de RSE

Dimensions étudiées	Critères mobilisés (déclinaisons opérationnelles pour l'évaluation)
Performance économique	Capacité à créer des revenus et des excédents (croissance des résultats et capitaux; outils de suivi et de pilotage ; critères de décisions d'investissements ; modalités de financement des investissements);

⁸ Guide AFNOR SD 21000 « Développement durable – Responsabilité sociétale des entreprises – Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise » (FD X30-021), mai 2003.

	<p>Activité et relations commerciales (caractéristiques de la production, des fournisseurs, des sous-traitants et de la clientèle ; rôle de la dimension Scop dans les relations commerciales ; impact des clients et fournisseurs sur les activités)</p> <p>➔ Niveau 1 / 2 / 3</p>
Performance sociale	<p>Conditions générales de travail (optimisation des conditions de travail ; amélioration de l'ambiance de travail ; hygiène, sécurité et santé ; politique salariale ; insertion sociale, équité et parité)</p> <p>Gouvernance (instances représentatives ; place des relations sociales dans la Scop ; communication interne ; implication du personnel, participation, motivation et coopération)</p> <p>Emploi, compétences et formation (recrutement et promotion ; plans et investissements en matière de formation ; gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)</p> <p>➔ Niveau 1 / 2 / 3</p>
Performance environnementale	<p>Gestion des consommations et des déchets (suivi des consommations en énergie, eau, matières premières, etc. ; identification et recyclage des déchets ; consommation de matières polluantes ; gestion des nuisances industrielles, sonores, etc. ; exigences formulées vis-à-vis des partenaires à l'activité)</p> <p>Gestion des liens avec l'environnement externe (communication externe et moyens mis en œuvre ; participation à des événements externes en lien ou non avec l'activité ; liens avec des parties prenantes extérieures)</p> <p>Insertion dans le territoire (soutiens aux acteurs locaux et aux initiatives citoyennes des salariés, externalités positives)</p> <p>➔ Niveau 1 / 2 / 3</p>

D'autre part, à ces trois critères liés aux dimensions de la performance globale ont été ajoutées deux autres dimensions en vue d'identifier et de caractériser les comportements observés (Tableau 3). Ainsi, sur la base de la littérature relative à la RSE, nous avons enrichi notre analyse par la caractérisation de la perception de la RSE par la direction (une menace, une contrainte ou une opportunité) au sein de chaque Scop, facteur reconnu comme ayant une influence sur la stratégie et le pilotage des organisations (Berger-Douce, 2009 ; Dovergne, 2012). En outre, nous avons évalué le degré d'intégration de la RSE au pilotage et à la stratégie de chaque Scop, c'est-à-dire s'il y a exclusion (par manque de volonté ou contrainte), intégration partielle (par pression et/ou nécessité) ou complète (par choix délibéré).

Tableau 3. Les dimensions relatives à la perception, aux modes de gestion et à la stratégie de la Scop en matière de RSE

Dimensions étudiées	Critères mobilisés	Niveaux retenus
Perception de la RSE par la direction de la Scop	Evaluer, au travers du discours managérial, la perception de la RSE par les instances dirigeantes de la Scop. Perception qui peut être appréhendée comme une menace, une contrainte, une opportunité.	(1) RSE comme une menace à éviter, la direction l'assimilant à une simple mode managérial ou bien ne pouvant s'y consacrer par manque de temps, d'informations ou de moyens ; (2) une contrainte à respecter, pour éviter tout dysfonctionnement pouvant nuire à l'organisation et sa réputation ; (3) une opportunité : occasion saisie / perspective à saisir par conviction et anticipation de la direction, ou bien une possibilité saisie / à saisir en réaction à l'environnement
Degré d'intégration de la RSE à la gestion, au pilotage et à la stratégie de la Scop	Evaluer si la gestion courante et les décisions intègrent des pratiques socialement responsables. L'intégration peut être absente, partielle, ou complète.	(1) exclusion : absence d'engagement en matière de RSE qui n'a alors aucun impact sur le management et les décisions stratégiques prises au sein de l'organisation qui adopte une logique purement économique ; (2) intégration partielle : la Scop vise à légitimer ses activités, en répondant aux exigences réglementaires et normatives, ainsi qu'aux attentes des parties prenantes directement liées aux

		activités, et intégrant de manière marginale quelques actions sur le plan sociétal ; (3) intégration complète : la Scop adopte des stratégies et pratiques socialement responsables dépassant le cadre réglementaire et ses seuls intérêts, notamment économiques, dans le cadre du développement de ses activités).
--	--	---

L'analyse de l'ensemble de ces critères (les trois dimensions constitutives de la performance globale, ainsi que la perception par la direction et le degré d'intégration de la RSE dans le cadre de la gestion, du pilotage et de la stratégie) vise à caractériser les comportements adoptés par les Scop en matière de RSE qui, comme nous l'avons mis en exergue dans notre revue de littérature, peuvent aller de l'attentisme, en passant par le conformisme et jusqu'à un comportement proactif. Notre méthodologie explicitée, nous rendons à présent compte des résultats obtenus.

3. Scop et RSE, quels comportements face aux problématiques de responsabilités sociétales ?

Pour chacune des cinq Scop, nous présentons, sous la forme de matrices commentées, les résultats de l'étude des trois composantes constitutives de la performance globale ainsi que de l'intégration de la RSE (pratiques réelles) et sa perception (discours tenus), nous permettant de caractériser le comportement des Scop. Nous synthétisons ensuite ces résultats pour les discuter.

3.1. Scop et RSE, des observations contrastées

Créée en 1932, la SCOP 1 représente un acteur industriel français majeur sur le marché des câbles et des fibres optiques. De taille importante (Tableau 1), elle est présente en France mais également à l'étranger. Son équipe de direction est insérée dans le réseau CGScop avec une personne au sein de l'union régionale et une participation à un atelier national, ainsi que des publications dans la revue du réseau. Depuis une vingtaine d'années, les trois dimensions de la performance globale sont pilotées simultanément : le social et l'environnement (au sens

large) au cœur du développement économique. La matrice 1 synthétise les données recueillies et analysées (s'agissant des différents critères étudiés) en matière de RSE.

Matrice 1. Observations et évaluation de la performance globale, de la perception et l'intégration de la RSE au sein de la SCOP 1

Dimensions étudiées	Observations et évaluation
Performance économique	<p>Les résultats économiques et financiers (croissance du CA, résultats bénéficiaires, etc.) sont supérieurs aux moyennes du secteur sur le long terme (le PDG de SCOP 1 indique « être vigilant sur la pérennité et l'indépendance, le moyen long terme, car l'entreprise n'est pas la propriété d'un noyau d'actionnaires mais elle appartient à ses salariés-associés qui transmettent l'entreprise de génération en génération »).</p> <p>Les outils de pilotage abordent les différentes dimensions de la performance (mise en place de <i>sustainability balanced scorecard</i>).</p> <p>Les investissements sont réalisés en tenant compte de critères extra-financiers (par exemple le système de chauffage refait sur le site français avec une chaudière réutilisant une partie des déchets de l'activité afin d'être « moins polluant, moins énergivore, plus écolo et économique », PDG).</p> <p>La SCOP 1 a opté pour un positionnement haut de gamme en matière de produits lui permettant de s'affranchir de la concurrence par les prix et d'entretenir de bonnes relations avec ses parties prenantes, sensibles à la qualité des produits et service proposés.</p> <p>➔ Engagement et pratiques dépassant les normes du secteur d'activité (Niveau 3)</p>
Performance sociale	<p>Les conditions de travail font l'objet d'un suivi rigoureux (via les nombreuses réunions de groupes de travail en interne, mais également en externe - participation de la SCOP 1 à l'atelier Qualité de vie au travail de la CGScop). De nombreux investissements dépassant le cadre légal en matière de qualité de vie au travail (ergonomie, pollution sonore, etc.), d'emplois (politique de rémunération équitable avec nombreux avantages sociaux) et de formations (% supérieur à la moyenne sectorielle) existent. La SCOP 1 communique sur ces sujets en interne (nombreuses réunions pour communiquer et impliquer, journal interne, site..) et à l'extérieur (par exemple dans la revue du réseau CGScop).</p> <p>La SCOP 1 recherche la coopération et le transfert des compétences (dispositifs de formation qualifiante, systèmes d'échanges et d'apprentissage via des formateurs-tuteurs, des référents accompagnateurs, de la promotion interne, etc.).</p> <p>Sur les pratiques sociales de la SCOP 1, le PDG souligne que c'est « un de nos objectifs de performance. C'est assez naturel dans une Scop d'avoir une très forte dimension participative. La dimension sociale est marquée et cela influence notre politique globale ».</p> <p>➔ Engagement et pratiques dépassant le cadre réglementaire (Niveau 3)</p>
Performance environnementale	<p>La SCOP 1 a une gestion des consommations et des déchets maîtrisée avec une démarche Haute Qualité Environnementale engagée depuis plus de dix ans (lauréate du prix régional de l'environnement en 1996) et des actions clairement identifiées.</p> <p>Sont identifiés de nombreux liens avec l'ensemble des parties prenantes : CGScop, URScop, associations, écoles, entreprises locales concurrentes ou complémentaires, syndicats professionnels, élus locaux, population via les Portes ouvertes, etc.</p> <p>La SCOP 1 est fortement impliquée sur le territoire : développement d'une plateforme informatique afin de faciliter le co-voiturage ; mise en place d'un atelier protégé destiné à faciliter l'insertion professionnelle de personnes en situation de handicap ; volonté de préserver l'emploi local (« En France, les concurrents ont divisé par deux les effectifs en 20 ans alors que nous les avons maintenu et même augmenté »).</p> <p>➔ Engagement et pratiques dépassant le cadre légal (Niveau 3)</p>
Perception de la RSE par la direction de la Scop	<p>Discours, écrits et actions de la direction traduisent un engagement volontaire et important en matière de développement durable et de sa déclinaison opérationnelle que représente la RSE qui permet à cette Scop, selon le PDG, de se différencier.</p> <p>➔ (3) RSE = Opportunité (saisie par conviction et anticipation)</p>
Degré d'intégration de la RSE à la gestion, au pilotage et à la stratégie de la Scop	<p>Les actions et pratiques portent sur l'ensemble des dimensions du développement durable (économique, social et environnemental). La RSE est totalement et volontairement intégrée dans les réflexions stratégiques et le pilotage de la SCOP 1 (qui dispose de tableaux de bord stratégiques avec un axe RSE clairement identifié) et retranscrite au travers du rapport d'activité annuel.</p> <p>➔ (3) Intégration complète</p>

A la lumière des différents critères étudiés, nous qualifions le comportement adopté par la SCOP 1 de « proactif ». En effet, dans le cadre de ses activités, cette Scop adopte des pratiques, stratégies et comportements socialement responsables dépassant le seul critère de la

performance économique et participe au développement durable de la Société en intégrant les dimensions sociale et environnementale à l'ensemble de ses décisions.

La deuxième Scop étudiée est une coopérative de taille relativement importante (65 personnes pour une moyenne nationale de 22 dans les Scop), présente dans le secteur de l'aménagement et de l'entretien des espaces verts pour les particuliers, les professionnels et les collectivités. Depuis sa création en 1971 par trois associés sous un statut coopératif, la SCOP 2 a le souhait de répondre à des objectifs en matière de développement durable, y compris dans des périodes difficiles comme le souligne le PDG : « Par exemple, les efforts financiers des années 2000 ne l'ont pas été au détriment des salariés, ni de l'écologie dans nos activités, car c'est un tout ». Cette Scop, dont le dirigeant actuel est le directeur régional du réseau CGScop, est ainsi volontairement engagée depuis son origine vers la recherche d'une performance globale comme le montrent les données recueillies et analysées pour chacun des critères étudiés (Matrice 2).

Matrice 2. Observations et évaluation en matière de performance globale, de perception et d'intégration de la RSE au sein de la SCOP 2

Dimensions étudiées	Observations et évaluation
Performance économique	<p>La SCOP 2 affiche de très bons résultats économiques et financiers lui permettant de réaliser des investissements verts et socialement responsables (croissance du CA et résultats supérieurs au secteur). La SCOP 2 bénéficie d'une réputation de qualité de ses produits et services auprès de ses clients et fournisseurs qui sont associés aux activités (« On travaille en réseau, les relations se sont créées sur le long terme et sur notre territoire ils sont assez fidèles », PDG). La dimension coopérative est mise en avant (« on vend le côté coopératif », PDG). ➔ Engagement et pratiques dépassant les normes du secteur d'activité (Niveau 3)</p>
Performance sociale	<p>La SCOP 2 est vigilante aux conditions de travail et aux salariés : mise en place de commissions sur chacune des activités afin de faire participer l'ensemble des personnels aux décisions ; fonctionnement par binôme afin de faciliter la transmission des compétences et la polyvalence ; accueil de jeunes en formation ; investissement en formations professionnelles du personnel. La communication interne est développée : nombreuses réunions (3 fois par an pour l'ensemble des salariés associés, feuillet d'information mensuel remis avec le bulletin de salaire afin de faciliter la transmission d'informations et les échanges, etc). ➔ Engagement et pratiques dépassant le cadre réglementaire (Niveau 3)</p>
Performance environnementale	<p>Les nombreuses certifications environnementales sur la gestion des consommations et déchets (ISO14000, AFAQ26000, Qualipaysage, etc.) et les nombreux liens avec l'environnement externe et le territoire (Maisons Familiales Rurales ; participation active au réseau CGScop ; lien avec Pôle Emploi pour des EMT ; prêt de matériel à des salariés dans le cadre de leur appartenance à une association ; participation à des colloques sur les Scop ; lien avec la LPO ; etc.) symbolisent l'engagement de la SCOP 2 sur cette dimension. Il y a un besoin de formaliser plus encore certaines actions et de se doter d'indicateurs de suivi des résultats (recommandations faites lors de l'audit pour l'obtention d'un score Vigeo). ➔ Engagement et pratiques dépassant le cadre réglementaire (Niveau 3)</p>
Perception de la RSE par la direction de la Scop	<p>Dans un secteur d'activité sensibilisé au développement durable en général, la direction juge « normales » les actions sur cette dimension. Le statut coopératif pousse en outre à aller plus loin pour se différencier car « ça a un coût mais on y gagne, en confort, temps, pénibilité, utilisation des produits,</p>

	baisse d'accidents, etc. C'est un choix collectif. » (Responsable de production) ➔ (3) RSE = Opportunité (saisie par conviction et anticipation)
Degré d'intégration de la RSE à la gestion, au pilotage et à la stratégie de la Scop	La RSE est intégrée dans le pilotage de la gestion courante et les réflexions stratégiques, même si elle nécessite encore un effort de formalisation (« Dans toutes nos décisions, on regarde les trois dimensions. L'économique car il faut que ce soit viable. Le social pour la qualité de vie et l'emploi. Et l'écologique car c'est un choix collectif. C'est un ensemble. » (PDG). ➔ (3) Intégration complète

Compte tenu des données collectées et analysées sur chacune des dimensions, la SCOP 2 se caractérise par un comportement « proactif » en RSE. La recherche de performance globale par l'intégration des trois dimensions dans la construction de sa stratégie et ses pratiques managériales mobilise les trois dimensions, le PDG précisant « En sachant que chez nous ce serait plus l'économique et l'environnement et ça tire le social, mais c'est lié à l'activité ».

La SCOP 3 est une société coopérative de grande taille, sur un secteur porteur, avec une ancienneté et une forte reconnaissance sur son territoire régional. Globalement, les actions de la SCOP 3 sont guidées et renforcées par son identité coopérative. Les données analysées (Matrice 3) illustrent la volonté de la direction d'avoir des pratiques responsables tant sur le plan économique et financier que social et, dans une moindre mesure, environnemental.

Matrice 3. Observations et évaluation en matière de performance globale, de perception et d'intégration de la RSE au sein de la SCOP 3

Dimensions étudiées	Observations et évaluation
Performance économique	La bonne santé économique et financière (croissance du CA, résultats bénéficiaires, etc.) de la SCOP3 lui permet de réaliser ses investissements et de construire ses partenariats d'affaires sur la base de critères extra-financiers relevant des dimensions sociales et environnementales (projets avec des banques mutualistes). L'importance de la performance économique dans les activités est soulignée (« il faut être économiquement viable en tant que loueur », et « l'économique tire le social chez nous", PDG). La SCOP 3 entretient de très bonnes relations avec les clients et fournisseurs, sur le long terme, et bénéficie d'une reconnaissance par ceux-ci de la qualité des services proposés. Le statut coopératif est mis en avant dans le cadre de ces relations. ➔ Engagement et pratiques dépassant les normes du secteur d'activité (Niveau 3)
Performance sociale	On identifie de nombreuses démarches volontaires en faveur d'actions sociales visant régulièrement à dépasser le cadre réglementaire et coopératif en matière de rémunération (salaire minimum équivalent à 125% du SMIC avec une échelle salariale de 1 à 4), d'information (communication importante mobilisant différents canaux internes et externes), de formation (investissements annuels de 4% du CA), de consultation (enquêtes et groupes de travail pour l'amélioration des conditions de travail) ou bien de décision, construites dans la perspective de positionner « l'individu, la personne au cœur du système » (PDG). Ces actions sont guidées par l'identité coopérative. ➔ Engagement et pratiques dépassant le cadre réglementaire (Niveau 3)
Performance environnementale	On constate que les investissements en gestion des consommations et des déchets étaient liés au directeur d'exploitation et responsable RSE (plan de retraitement des déchets ; gestion des nuisances sonores et olfactives faisant l'objet d'un suivi par groupe de travail ; recherche de produits moins polluants au travers de cahiers des charges adressés aux fournisseurs ; etc.). Suite au départ fin 2014 de ce directeur, peu de nouvelles actions ont été engagées et certaines nécessitent aujourd'hui d'être relancées. On identifie un investissement important et de longue date de la SCOP 3 en faveur de son territoire d'implantation (par exemple des subventions ou la mise à disposition gracieuse de personnels lors d'événements locaux). ➔ Engagement et pratiques conformes au secteur (Niveau 2)

Perception de la RSE par la direction de la Scop	Au regard des pratiques du secteur d'activité, la RSE devient progressivement un passage obligé et c'est une opportunité à laquelle il faut répondre compte tenu de l'appartenance de la Scop au champ de l'ESS (PDG) et des pratiques développées par les concurrents (directeur d'exploitation et DRH). ➔ (3) RSE = Opportunité (saisie en réaction à l'environnement et en partie par anticipation)
Degré d'intégration de la RSE à la gestion, au pilotage et à la stratégie de la Scop	Si la RSE est affichée dans les discours et les souhaits de la direction, son intégration aux pratiques, notamment sur la dimension environnement, est à renforcer et à systématiser : « La RSE s'est implantée progressivement au travers du volet social plutôt qu'environnemental » (le directeur d'exploitation). Si la dimension environnementale n'est pas absente de la réflexion stratégique et des actions, elle n'est pas prioritaire et souffre d'un manque de formalisme comme le souligne la DRH (« Il manque pour le moment la culture de l'écrit et des procédures au sein de notre Scop »). ➔ (2) Intégration partielle

Les données collectées et analysées s'agissant de la SCOP 3 nous conduisent globalement et à l'instar des deux analyses précédentes à qualifier de « proactif » le comportement de cette organisation en matière de RSE. Il convient de mentionner l'existence d'une dualité de priorité en faveur de la performance économique et de la performance sociale : « Le volet économique et financier et celui de l'humain sont indissociables » (directeur d'exploitation de la SCOP 3) et « Le fait d'avoir des principes coopératifs guidant les activités, c'est prédominant » (PDG). Si la RSE est perçue comme une opportunité au sein de la Scop, une hiérarchie dans les dimensions de la performance globalement apparaît nettement avec l'intégration permanente de l'économique et du social dans les décisions et la gestion courante de la Scop, puis éventuellement l'intégration du volet environnemental de la RSE mais de manière non systématique.

Créée en 1985 par quatre associés suite à un mouvement social les ayant opposé à leur employeur, la SCOP 4 est présente dans le secteur des services à la personne, et plus précisément dans le transport sanitaire et d'urgence. Evoluant dans un secteur d'activité fortement concurrentiel (avec des contraintes réglementaires importantes rendant difficiles les possibilités de se différencier par rapport aux autres acteurs du secteur), le nouveau dirigeant (élu en 2014 et présent dans la Scop depuis douze années) poursuit des efforts de restructuration de l'organisation en vue d'obtenir des marges de manœuvre financières. Les actions sont aujourd'hui conduites dans le respect du cadre réglementaire s'imposant à la structure sur le plan économique et social au titre de son activité et de son statut coopératif (Matrice 4).

Matrice 4. Observations et évaluation en matière de performance globale, de perception et d'intégration de la RSE au sein de la SCOP 4

Dimensions étudiées	Observations et évaluation
Performance économique	<p>La SCOP 4 évolue dans un secteur fortement concurrentiel et réglementé. Sa capacité à créer des revenus et excédents est insuffisante (CA stagnant, bénéfices irréguliers et des investissements à développer avec peu de marges de manœuvre). La dimension Scop est quasi absente dans le cadre des relations avec les différentes parties prenantes, ces relations étant centrées sur la seule notion de service rendu (avec un taux de satisfaction élevé de la clientèle et des fournisseurs).</p> <p>➔ Pratiques conformes au secteur (Niveau 2)</p>
Performance sociale	<p>La SCOP 4 se caractérise par une absence de démarche ou action visant à dépasser le cadre réglementaire sur la dimension sociale, mais une attention particulière portée aux salariés et associés (10 parmi les 25) se traduisant par un turnover quasi nul durant ces dernières années. Le statut coopératif implique des dispositifs spécifiques se traduisant, au sein de la SCOP 4, par des pratiques sociales en matière de rémunération (salaire minimum équivalent à 110% du SMIC avec une échelle salariale de 1 à 2,5), d'information (communication avec l'ensemble des salariés via notamment des réunions régulières) et de formation (3,5% du CA).</p> <p>➔ Engagement et pratiques conformes au cadre réglementaire et coopératif (Niveau 2)</p>
Performance environnementale	<p>Il n'existe aucun dispositif particulier mis en place (en dehors des obligations légales et réglementaires), ni même aucune réflexion en cours, en vue de répondre à une finalité de performance environnementale. Vis-à-vis du territoire, la SCOP 4 est présente à quelques événements (mise à disposition de véhicule sanitaire avec tarification privilégiée), et entretient des relations régulières avec des acteurs locaux (association de commerçants, maisons de retraite, mairie) et nationaux (syndicat de la profession) pouvant intéresser ses activités. En matière de communication externe, la dimension Scop est affichée (logo de la Scop, tenue des salariés, site Internet, etc.) car « c'est actuellement bien perçu » (Dirigeant).</p> <p>➔ Absence de pratique (Niveau 1)</p>
Perception de la RSE par la direction de la Scop	<p>La RSE n'est pas perçue comme une contrainte mais plutôt comme une opportunité que la SCOP 4 souhaiterait saisir si elle avait des ressources disponibles : « Les démarches RSE sont chères, et même si on veut et qu'on essaye de faire au mieux, on ne peut pas forcément » (Dirigeant). La dimension environnementale est peu présente dans la réflexion : « Chez nous, c'est l'économique et le social, c'est les deux, l'un ne va pas sans l'autre (...). Le social, en tant que Scop, on ne peut pas faire autrement même si ça grignote sur le financier » (Dirigeant et Directeur Financier).</p> <p>➔ (3) RSE = Opportunité (perspective à saisir selon l'environnement)</p>
Degré d'intégration de la RSE à la gestion, au pilotage et à la stratégie de la Scop	<p>Les dimensions économique et sociale sont intégrées à la gestion et la stratégie de la Scop conformément aux attentes des parties prenantes directes et au statut coopératif. Compte tenu des contraintes financières pesant sur l'organisation, la dimension environnementale est marginale.</p> <p>➔ (2) Intégration partielle</p>

L'étude de cette SCOP 4 révèle un comportement ne s'inscrivant pas dans la continuité des trois cas précédents et que nous qualifions de « conformiste » eu égard aux pratiques développées. Si la recherche de performance économique et financière est importante compte tenu des contraintes du secteur dans lequel évolue la SCOP 4, il n'en demeure pas moins que son identité coopérative la conduit à ne pas négliger la dimension sociale. La dimension environnementale est réduite aux seules contraintes légales et réglementaires, même si la perception écologique de la direction reste favorable. La RSE est aujourd'hui appréhendée au sein de cette Scop comme une opportunité qui pourrait être saisie si l'organisation en avait la capacité, notamment financière.

De création récente (1990), la cinquième Scop étudiée évolue dans le secteur concurrentiel du bâtiment, et plus particulièrement des travaux d'installation électrique pour une clientèle de professionnels. La SCOP 5, fortement centrée sur son identité de petite entreprise à statut coopératif, engage des actions économiques et sociales en lien avec son statut. Toutefois, force est de constater l'absence (ou quasi absence) de pratiques en matière de RSE qui n'est pas une priorité pour la direction de cette organisation comme le met notamment en exergue la matrice 5.

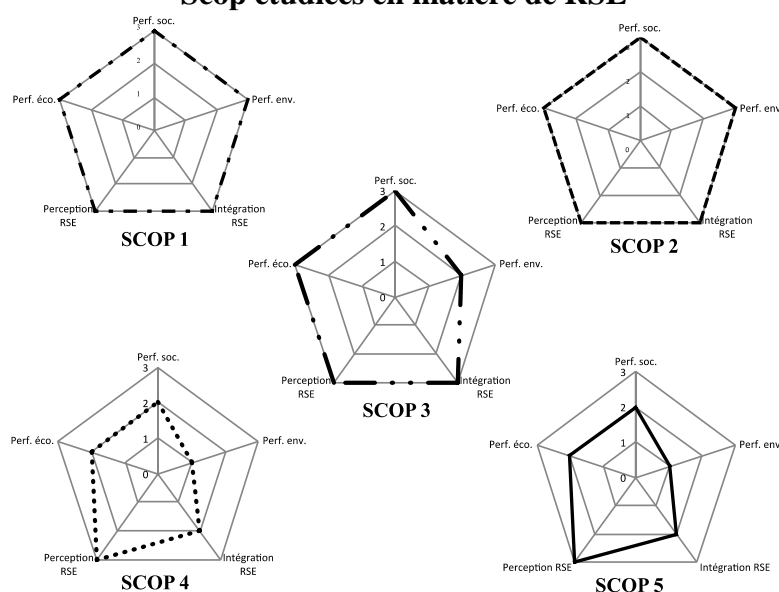
Matrice 5. Observations et évaluation en matière de performance globale, de perception et d'intégration de la RSE au sein de la SCOP 5

Dimensions étudiées	Observations et évaluation
Performance économique	La SCOP 5 génère des revenus faibles mais positifs dans le cadre de son activité principale et elle améliore sa rentabilité avec des activités accessoires (location immobilière). De nombreux investissements ont été réalisés à la création de la Scop. Aujourd'hui, la SCOP 5 gère les activités existantes dans un contexte économique difficile et un secteur concurrentiel. La SCOP 5 entretient de bonnes relations avec une clientèle locale (qualité reconnue), relations qui ne sont pas construites en faisant intervenir la dimension coopérative. ➔ Pratiques conformes au secteur (Niveau 2)
Performance sociale	En dehors des dispositifs spécifiques au statut coopératif se traduisant par des pratiques sociales en matière de rémunération (salaire minimum équivalent à 110% du SMIC avec une échelle salariale de 1 à 4), des pratiques d'information (réunions régulières avec l'ensemble des salariés) et de formation (3,5% du CA) auxquels la SCOP 5 répond, aucune autre démarche n'est identifiable. Ces éléments relatifs au statut de Scop sont jugés suffisants par la Direction qui les considère d'ailleurs comme supérieurs aux pratiques du secteur d'activité. ➔ Pratiques conformes au cadre réglementaire et statutaire (Niveau 2)
Performance environnementale	Aucun dispositif particulier n'est mis en place en vue de répondre à une finalité de performance environnementale au-delà du cadre légal et réglementaire. Le dirigeant estime que le fait d'investir dans l'apprentissage et la formation de ses salariés en vue de développer leur qualification et le fait de pérenniser des emplois constituent des externalités positives, importantes et suffisantes pour l'environnement (au sens large). La SCOP 5 entretient de nombreux liens avec ses partenaires professionnels et institutionnels locaux, ce réseau constituant une source d'opportunités économiques. En matière de communication externe, si le site Internet mentionne le statut de Scop, peu d'autres éléments de visibilité sont identifiables (aucune participation à des événements majeurs, pas de certification environnementale, peu de lien avec le réseau, etc.). ➔ Absence de pratiques et d'engagement sur cette dimension (Niveau 1)
Perception de la RSE par la direction de la Scop	Au sein de la SCOP 5, la RSE est ainsi essentiellement appréhendée par la direction sous les seuls angles économiques et sociaux (importance de la responsabilité vis-à-vis des parties prenantes économiques et des salariés associés) mais également en lien avec la dimension territoriale. S'agissant de la dimension environnementale plus spécifiquement, le PDG la considère comme « une mode, une tendance », avec ses avantages et inconvénients et « il faut faire avec quand on peut » (PDG) ➔ (3) RSE = opportunité (à saisir en réaction à l'environnement au sens large)
Degré d'intégration de la RSE à la gestion, au pilotage et à la stratégie de la Scop	Les dimensions économique et sociale de la RSE sont intégrées dans les décisions dans le respect des contraintes pesant sur la SCOP 5, avec éventuellement l'intégration de la dimension sociétale et écologique si elle ne nuit pas aux deux premières dimensions ➔ (2) Intégration partielle

L'ensemble des données colligées et analysées nous conduit à qualifier le comportement de la SCOP 5 en matière de RSE de « conformiste » n'intégrant que partiellement la RSE dans ses décisions et actions. Ces dernières répondent et se conforment aux exigences réglementaires

et statutaires ainsi qu'aux attentes des parties prenantes primaires, sans pour autant aller au-delà. Ce comportement de la SCOP 5 peut trouver explication à la fois par la faible pression du secteur d'activité à ce jour en matière de RSE, mais également par la faiblesse des liens de la SCOP 5 avec le réseau Scop (qui a pourtant signé un label RSE SCOP-BTP en 2015) dont les messages ne sont pas relayés en interne, et par la perception du dirigeant qui assimile la RSE à « une mode, une tendance » s'agissant de sa dimension environnementale. Il convient toutefois de considérer que l'engagement territorial pris par cette Scop pourrait tendre vers une forme de responsabilité sociale avec des externalités positives sur la communauté, la direction de la SCOP 5 l'assimilant à ce stade à un simple moyen d'entretenir de bonnes relations avec les partenaires institutionnels locaux.

Figure 1. Synthèse des évaluations permettant de caractériser le comportement des cinq Scop étudiées en matière de RSE



En synthèse, comme le soulignent les différents radars de la figure 1 schématisant les évaluations conduites sur les trois dimensions de la performance globale ainsi que la perception de la RSE par la direction et son degré d'intégration dans le pilotage de chaque Scop, les trois premières organisations coopératives étudiées (SCOP 1, 2 et 3) ont un comportement qualifié de « proactif » en matière de RSE. Cela se traduit par un engagement

volontaire et des pratiques qui dépassent le cadre réglementaire en vue d'atteindre une performance globale permettant de satisfaire de nombreuses parties prenantes primaires et secondaires, et notamment le réseau coopératif dans lequel ces Scop sont bien insérées. Les deux autres études de cas (SCOP 4 et 5) nuancent ces résultats et mettent en évidence un comportement dit « conformiste ». Si les directions des SCOP 4 et 5 perçoivent l'intérêt des démarches de RSE, il n'en demeure pas moins qu'un engagement volontaire effectif au-delà du cadre réglementaire et statutaire et visant à dépasser la satisfaction des parties prenantes primaires n'est pas jugé prioritaire, soit pour des raisons économiques et financières (SCOP 4), soit par conviction du dirigeant (SCOP 5). Il convient à présent de discuter ces résultats émergents en lien avec la problématique de compréhension des pratiques de RSE au sein des Scop.

3.2. Scop et RSE, vers une hétérogénéité de pratiques ?

L'étude de ces cinq Scop montre que, compte tenu de leur dualité identitaire, ces organisations sont orientées vers la recherche d'une performance globale, mais hiérarchisent le triptyque avec l'économique et le social primant sur la dimension environnementale. Par ailleurs, poursuivant les travaux de Roth (2012) mais dans le cadre spécifique d'organisations appartenant au champ de l'ESS, nos résultats mettent en exergue une certaine hétérogénéité des pratiques des Scop se traduisant par des comportements stratégiques divers en matière de RSE, que la CGScop tente d'encadrer.

En premier lieu, cette recherche met en évidence des conceptions partagées de la RSE (qui est perçue comme une opportunité dans chacune des organisations étudiées) et de ses trois dimensions (économique, sociale et environnementale). Il est souvent fait état des difficultés inhérentes au développement d'une représentation commune de la RSE au sein d'une organisation (Drevetton, 2009). Toutefois, cette étude révèle qu'il existe au sein des Scop une

vision homogène et partagée de la RSE, que toutes relient à leur identité normative. Ainsi, les caractéristiques identitaires et le statut des Scop sont explicatifs d'une recherche de performance globale privilégiant les dimensions économique et sociale (cas des SCOP 1 à 5), et pouvant parfois être élargie à la dimension environnementale (cas des SCOP 1, 2 et 3). Cette recherche met donc en exergue une hiérarchie dans le triptyque constitutif de la performance globale, qui peut s'expliquer par la volonté des organisations de rester en conformité avec le statut de Scop et de répondre au système de valeurs propre au mouvement coopératif. En outre, ce comportement est aujourd'hui renforcé par la pression de la CGScop qui vise à développer une vision partagée par l'ensemble des Scop. Cela se traduit par une homogénéité (ou quasi) des discours d'une structure à une autre, pouvant se rapprocher d'une stratégie d'acceptation par imitation (Oliver, 1991) qui reflète la volonté des Scop de ne pas s'éloigner de leur identité normative, et pouvant donc les conduire à hiérarchiser les dimensions constitutives de la RSE. Ce choix par conviction des Scop proches du réseau coopératif est important mais l'influence du réseau peut également intervenir au-delà du discours favorable à la RSE grâce au relais des idées partagées dans le réseau (les SCOP 4 et 5 ayant des pratiques RSE peu développées ont également peu de lien avec le réseau, mais elles sont pour autant sensibilisées). Si la pression normative de la CGScop en faveur de la RSE est nuancée par le contexte local de chaque Scop, notamment la perception des démarches RSE par le dirigeant, force est de constater qu'elle n'est pas neutre pour le renforcement positif des idées au sein de toutes les Scop (membres actifs ou non du réseau).

En second lieu, et parallèlement à la mise en évidence de cette homogénéité discursive en matière de RSE au sein des Scop, une hétérogénéité des pratiques apparaît au sein de ces organisations. En effet, les cas étudiés soulignent l'absence de cadre unique s'agissant de l'intégration de la RSE au pilotage et à la stratégie des Scop. Cette diversité dans l'intégration des pratiques de RSE par les Scop peut s'expliquer par différents facteurs liés à la direction de

ces structures, à l'environnement dans lequel elles évoluent et aux liens qu'elles entretiennent avec le réseau coopératif. Ainsi, dans le cas des SCOP 1 et 2, les équipes de direction ont clairement le souhait d'anticiper et de dépasser les normes, réglementations et attentes de leur secteur d'activité en investissant dans des actions sociales et environnementales intégrées au pilotage et à la stratégie de leur structure. A la différence de ces deux Scop bien insérées dans le réseau coopératif, les SCOP 4 et 5 ont investi dans des actions relevant des dimensions économique et sociale, mais la direction n'intègre pas la dimension environnementale (soit pour des raisons financières, soit par choix délibéré) et engage dès lors des actions se conformant aux seules normes du secteur d'activité. Au sein de la SCOP 3, il est également mis en évidence que les choix de la direction, au travers des jeux d'acteurs, influencent l'intégration des pratiques, laquelle varie d'une période à une autre. Ainsi, la présence d'un responsable RSE (également directeur d'exploitation) au sein de la SCOP 3 a permis, durant une période donnée, d'anticiper et de dépasser les réglementations et normes environnementales en vigueur. Toutefois, cette démarche a été récemment abandonnée suite au départ de ce membre de la direction de la Scop. Cette dernière, aujourd'hui, vise la simple conformité aux normes et réglementations en vigueur. Ces études de cas, conduites auprès des structures particulières que sont les Scop, illustrent donc l'importance de la direction et de son influence sur le management et la stratégie en matière de RSE comme l'ont montré Berger-Douce (2009) ou Dovergne (2012). D'autres recherches conduites auprès de PME (Ondoua Biwolé et al., 2008 ; Murillo et Lozano, 2006) montrent également que le facteur déterminant de l'engagement RSE réside dans les valeurs du dirigeant, que ce soit au travers de son éducation, de sa formation, de ses projets entrepreneuriaux et ce dans le contexte coopératif. Par ailleurs, le caractère différencié des pratiques constatées au travers de ces cinq études de cas réalisées trouve également explication dans la difficile formalisation des actions RSE mises en œuvre et donc leurs comparaisons, et ce dans la continuité des travaux de Bayle et

Dupuis (2012). Les auteurs indiquent que l'observation des pratiques au travers d'indicateurs RSE est complexe car ces indicateurs n'existent pas toujours et ne permettent donc pas de valoriser les actions engagées. Cette absence d'indicateurs dédiés rend dès lors difficile la formalisation des pratiques, d'où l'importance des travaux engagés aujourd'hui par le réseau des Scop visant à accompagner, labelliser et accroître la légitimité de ces organisations appartenant à l'ESS dans le cadre de leurs démarches RSE. En effet, si l'identité coopérative conduit, comme cela a été montré, à prioriser les dimensions économique et sociale, il apparaît également que de forts liens avec le réseau coopératif sont favorables au développement de pratiques en matière de RSE. La RSE est considérée au sein du réseau comme une fonction de légitimation de la fonction sociale de l'entreprise coopérative car elle permet aux Scop de se différencier d'entreprises privées qui en font du marketing social destiné aux activités et non aux salariés. Il est d'ailleurs à noter que dans les structures classiques, et notamment au sein des PME, l'émergence des pratiques socialement responsables se fait souvent par le biais de la dimension environnementale (Ondoua Biwolé et al., 2008). Aujourd'hui, si l'influence du réseau se matérialise par une homogénéité discursive en matière de RSE, le travail entrepris sur la formalisation de pratiques visant à faciliter un reporting RSE coopératif n'a pas encore été généralisé, laissant donc la place à des pratiques des Scop en matière de RSE encore disparates. Toutefois, les travaux de la commission RSE du réseau coopératif devraient permettre l'identification et l'utilisation d'indicateurs RSE utilisés dans le cadre de la révision coopérative (audit obligatoire réalisé tous les 5 ans par les URScop) qui progressivement standardiseront et institutionnaliseront les pratiques en matière de RSE au sein des Scop.

Conclusion

Cette recherche visait à étudier le comportement des Scop en matière de RSE, dans un contexte où le réseau coopératif national CGScop leur recommande des pratiques visant à standardiser un discours et obtenir une légitimité associée au statut Scop.

Les différentes études de cas conduites permettent de mettre en évidence une relative homogénéité quant à la perception de la RSE. Cette dernière est en effet appréhendée comme une opportunité à saisir ou bien déjà saisie. Toutefois, il est à souligner l'existence de tensions managériales entre les discours relativement homogènes et les pratiques différenciées au niveau de chaque Scop d'une part, et entre la volonté d'homogénéité du réseau à l'échelle nationale et les mises en œuvres différenciées localement d'autre part.

Ainsi, la première tension fait référence aux décalages possibles entre discours affichés et pratiques et permet d'identifier des liens entre les deux : du découplage où le discours s'impose à la structure via l'influence du réseau, à l'apprentissage organisationnel où l'écart avec le discours suggère un besoin d'apprentissage pour renforcer les capacités de l'organisation à se comporter de manière socialement responsable.

La seconde tension observée fait référence à l'absence de cadre unique d'évaluation de la mise en œuvre des démarches RSE et les difficultés des pratiques à se traduire et à se formaliser sur le plan opérationnel. La standardisation des pratiques et actions RSE, qui devrait faciliter leur affichage par le réseau CGScop, achoppe sur les mises en œuvre contextualisées (classique dans les PME) et le peu de formalisme des pratiques coopératives (spécifique aux Scop).

Néanmoins, nos résultats permettent de caractériser le comportement en matière de RSE d'une Scop de façon générique. Ainsi, les Scop partagent une finalité (la RSE comme moyen d'obtenir une performance coopérative), une démarche RSE introduite par la dimension sociale (avant la dimension environnementale qui est aujourd'hui privilégiée en matière d'affichage par de nombreuses organisations « classiques » dans une logique de « *green*

washing »), et un contenu (par l'absence d'arbitrage entre les dimensions économique et sociale, celles-ci étant traitées simultanément).

Eu égard à ces résultats, de nouvelles voies de recherche sont aujourd'hui envisagées. Ainsi, une recherche dans la continuité de cette étude devrait porter sur un recensement plus exhaustif encore s'agissant de la diversité des pratiques des Scop en matière de RSE afin de valider (ou d'infirmier) ces traits communs identifiés. En outre, une autre voie de recherche pourrait consister à comparer nos observations au sein des Scop avec des pratiques d'autres organisations appartenant au champ de l'ESS (telles les Mutuelles) et n'y appartenant pas (les entreprises « classiques ») afin d'enrichir notre compréhension des comportements organisationnels adoptés face aux défis sociétaux.

Bibliographie

- Alberola, E., & Richez-Battesti, N. 2005. *De la responsabilité sociale des entreprises : évaluation du degré d'engagement et d'intégration stratégique - Quelle évolution pour les entreprises du CAC 40 entre 2001 et 2003 ?*. Actes du Colloque « Les Enjeux du Management Responsable », ESDES, Lyon.
- Albert, S., & Adams, E. 2002. The Hybrid Identity of Law Firms. In B. Moingeon & G. Soenen (Ed.), *Corporate and Organizational Identities* : 35-50. Londres : Routledge.
- Allemand, S. 2006. *Le développement durable au regard de la prospective du présent*. Paris : L'Harmattan.
- Baret, P. 2006. *L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ?*. Actes de la 2^{ème} Journée de Recherche du CEROS, Paris X Nanterre.
- Bayle, E., & Dupuis, J.C. 2012. *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire – Des identités plurielles et spécificités*. Bruxelles : De Boeck, Collection Méthodes et Recherches.
- Berger-Douce, S. 2007. Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs. *Revue de l'Entrepreneuriat*. 6 (1) : 53-72.
- Berger-Douce, S. 2009. *Profils de créateur et stratégie d'engagement sociétal*. Actes du 4^{ème} Congrès du RIODD, Lille.
- Blanc, J. 2008. Responsabilité Sociale des entreprises de l'économie sociale et solidaire : des relations complexes. *Economies et Sociétés*. 42 (1) : 55-82.
- Capron, M., & Quairel, F. 2006. Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *ROR – Revue de l'Organisation Responsable*. 1 (février) : 5-17.

- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. 2007. *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris : La Découverte, Collection Repères.
- Carroll, A. B. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*. 4 : 497-505.
- Chédotel, F. 2003. Comment concilier identité et réactivité ? Le cas des sociétés coopératives de production de taille moyenne. *Economies et Sociétés*. 13 (5) : 805-844.
- Chédotel, F., & Pujol, L. 2012. L'influence de l'identité sur la compétence collective lors de prises de décisions stratégiques. *Finance Contrôle Stratégie*. 15 (1) : 87-107.
- Clarkson, M.B.E. 1995. A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*. 20 (1) : 92-117.
- Côté, D. 2007. Gestion de l'équilibre coopératif : cadre théorique. *Revue du CIRIEC – Economies et Solidarités*. 38 : 112-126.
- Dovergne, M.L. 2012. *Evénements sportifs et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : Etude du comportement des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE*. Thèse de Doctorat, Université Paris Sud.
- Dreveton, B. 2009. Les outils de contrôle de gestion à l'épreuve de la RSE - Le cas de l'organisation publique. *ROR – Revue de l'Organisation Responsable*. 4 (2) : 30-44.
- Foreman, P., & Whetten, D. 2002. Members' identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*. 13 (6) : 618-635.
- Freeman, R.E. 1984. *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman Publishing.
- Giroux, N. 2003. L'étude de cas. In Y. Giordano (Coord.). *Conduire un projet de recherche – Une perspective qualitative* : 41-84. Paris : Editions EMS, Collection Les Essentiels de la Gestion.

- Glaser, B., & Strauss, A. 1967. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. London : Wiedenfeld and Nicholson.
- Gouil, H. 2012. La Responsabilité Sociale des Entreprises, mode ou modèle stratégique pour le développement des coopératives ?. In M.J. Brassard & E. Molina (Dir.), *L'étonnant pouvoir des coopératives* : 507-520. Québec, Mont-Laurier : Artographe.
- Handy, C. 2002. What's a business for ?. *Harvard Business Review*. 80 (12) : 49-56.
- Hlady-Rispal, M. 2002. *La méthode des cas – Application à la recherche en gestion*. Bruxelles : De Boeck Université, Collection Perspectives Marketing.
- Hummels, H. 1998. Organizing ethics : a stakeholder debate. *Journal of Business Ethics*. 17 (13) : 1403-1419.
- Lepetit, M. 1997. Performance globale : vers une prise en compte des effets non marchands. In Commissariat Général du Plan, *Entreprise et performance globale* : 63-82. Paris : Economica.
- Macleod, S. 2001. Why worry about CSR ?. *Strategic Communication Management*. 5 (5) : 8-9.
- Martinet, A.C., & Payaud, M.A. 2008. Formes de RSE et entreprises sociales – Une hybridation des stratégies. *Revue Française de Gestion*. 180 : 199-214.
- Martinet, A.C., & Reynaud, E. 2004. *Stratégies d'entreprise et écologie*. Paris : Economica.
- Mathieu, A.L. 2009. *Comment opérationnaliser les typologies comportementales en matière de RSE ?*. Actes de la XVIII^{ième} Conférence Internationale de Management Stratégique, Grenoble.
- Maurel, C., & Pantin, F. 2014. L'intégration des dimensions de la performance au sein des SCOP : étude du cas de la société coopérative MATELOC. *Economies et Sociétés*. Série « Entreprise et finance », KF, 4 (7) : 1171-1197.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. 2003. *Analyse des données qualitatives*. Paris : De Boeck.

- Murillo, D., & Lozano, J. 2006. SMEs and CSR : An approach to CSR in their own words, *Journal of Business Ethics*, 67 (3) : 227-240.
- Ondoua Biwolé, V., Spence, M., & Ben Boubaker Gherib J. 2008. **Stratégies de développement durable dans les PME: Une étude exploratoire auprès des PME camerounaises**. Actes du 9^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Louvain-la-Neuve.
- Oliver, C. 1991. Strategic responses to institutional processes. *The Academy of Management Review*. 16 (1) : 145-179.
- Reynaud, E. 2003. *Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique ?*. Actes de la Journée de l'Association Internationale de Management Stratégique, Atelier « Développement durable », Angers.
- Richez-Battesti, N., & Mendez, A. 1999. Les banques coopératives et mutualistes entre concurrence et solidarité : la confiance au centre d'un modèle alternatif de compétitivité ?. *RECMA*. 274 : 157-169.
- Roth, F. 2012. *La gouvernance des entreprises*. Paris : Lavoisier.
- Sethi, S.P. 1975. Dimensions of corporate social performance : An analytic framework. *California Management Review*. 17 (3) : 58-64.
- Thériault, Y. 1998. L'identité culturelle et le développement coopératif : réflexions à partir des expériences coopératives acadiennes et québécoises. In D. Malabou (Ed.), *L'entreprise coopérative – Expérience et recherches francophones* : 19-29. Limoges : PULIM.