



PROJET  
**FACT**  
Réseau  
**SCOP**



Organisation coopérative,  
innovations managériales,  
bien-être au travail

# La spirale vertueuse des sociétés coopératives

Conclusion des enquêtes  
dirigeants et collaborateurs  
de Scop et de Scic

## SOMMAIRE

### LES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE ..... 4

Les sociétés coopératives : un modèle entrepreneurial particulier,  
inscrit dans les statuts ..... 4


L'étude répond à des objectifs internes et externes ..... 4

### AU CŒUR DU PROJET ..... 5


Une enquête « dirigeants » et une enquête « collaborateurs » ..... 5


### LES RÉSULTATS-CLÉS DE L'ÉTUDE ..... 5


 Des espaces d'innovation managériale  
qui tiennent surtout au quotidien ..... 5


 Le partage présent dans toutes les sphères de la vie coopérative ..... 6

 Un rapport salarial et un contrat  
psychologique particuliers ..... 7

 Un leader et un leadership nécessaires,  
au service du projet humain et économique ..... 8

 L'empowerment des collaborateurs :  
un pilier du bien-être et de la performance ..... 9

 Un sentiment généralisé de bien-être,  
une implication et un engagement au travail élevés ..... 10

 Certaines différences significatives entre les coopérateurs ..... 13

### UNE SPIRALE VERTUEUSE QUI REPOSE SUR DES ÉQUILIBRES ET DES GRAPPES DE PRATIQUES ..... 14

### QUI SOMMES-NOUS ? ..... 16

La Confédération générale des Scop ..... 16

L'Anact ..... 16

Nos partenaires ..... 16

### ANNEXES

1. Le profil des répondants et la méthodologie ..... 17

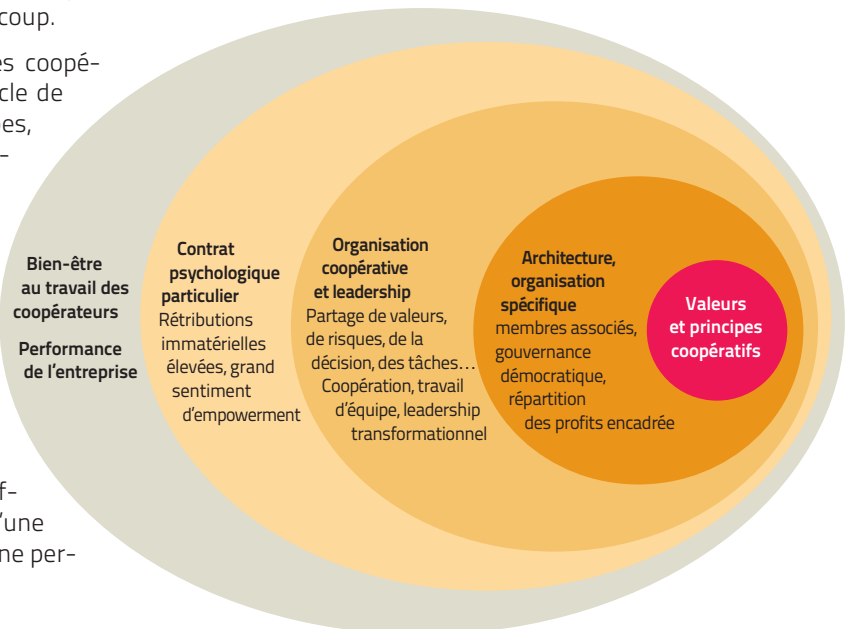
2. Les grandes thématiques abordées ..... 18



**LES SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES** se distinguent des entreprises classiques par les valeurs qui les animent, les principes qui les guident, et le statut d'associé qu'elles offrent à leurs salariés, leurs bénéficiaires ou leurs partenaires. **Ce cadre est-il propice à l'innovation et au bien-être ? Permet-il de concilier qualité de vie au travail et compétitivité ?**

Les enquêtes menées en 2018 et 2019 auprès de 205 dirigeants et 554 collaborateurs de Scop et de Scic du réseau font ressortir **l'originalité de l'organisation coopérative, fondée sur le partage, qui favorise l'innovation managériale**. Même si la gouvernance est démocratique, le leader et **le leadership jouent un rôle central, au service du collectif, de l'humain, et de l'entreprise** ; le leadership transformationnel apparaît comme étant le plus adapté. Il ressort aussi que **le contrat psychologique** qui relie les coopérateurs à leur société est particulier ; les rétributions immatérielles sont élevées et compensent des faiblesses. Alors que le bonheur et le sens du travail se dégradent en France, que le contexte économique est tendu, **le bien-être au travail dans les sociétés enquêtées est assez élevé**. **L'empowerment** des coopérateurs, favorisé par les statuts et l'organisation coopérative, y est pour beaucoup.

Le succès des sociétés coopératives tient à leur socle de valeurs et de principes, inscrits dans les statuts, mais surtout à leurs pratiques quotidiennes. L'édifice repose sur des équilibres, des dosages délicats, réalisés sous contraintes. Tout n'est pas rose ou idéal. Les enquêtes montrent aussi les différences de vécus d'une société à l'autre ou d'une personne à l'autre.



## LES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

### Les sociétés coopératives : un modèle entrepreneurial particulier, inscrit dans les statuts

Il y a une extraordinaire variété (activités, tailles, formes juridiques, finalités) parmi les 4 millions d'entreprises françaises. Mais la grande majorité se fonde sur un modèle entrepreneurial classique : propriété individuelle ou familiale, priorité à l'investisseur, au projet économique et au profit, gouvernance centralisée, lien de subordination salarié/employeur, hiérarchie, systèmes de contrôle. En inscrivant dans leurs statuts la finalité d'être au service de leurs membres, une gouvernance élargie, et un partage équitable des richesses entre les salariés, l'entreprise, et les associés, les sociétés coopératives offrent une **alternative**. Ce sont des entreprises comme les autres, soumises aux lois du marché et aux contraintes de rentabilité, mais qui ont un double projet, humain et économique.

Modèle classique	Modèle coopératif
Individualisme	Solidarité
Gouvernance centralisée	Gouvernance démocratique
Autonomie contrainte	Autonomie réelle

Mal-être, stress et perte de sens au travail

Meilleure qualité de vie au travail ?

### L'étude répond à des objectifs internes et externes :

- **IDENTIFIER** les pratiques managériales et l'organisation du travail et de la décision des Scop et des Scic. Y trouve-t-on des innovations managériales, des dispositifs particuliers ? Comment les valeurs de départ et le double projet se traduisent-ils dans les pratiques ?
- **EXPLIQUER** les mécanismes, les rouages, et les équilibres qui font vivre le projet coopératif et assurent le bien-être au travail des collaborateurs et des gérants. L'attention portée au leadership des gérants, au contrat psychologique et à l'empowerment des collaborateurs font partie des originalités de l'étude
- **DÉTECTER** les spécificités, les atouts, les bonnes pratiques, et les difficultés éventuelles pour partager, accompagner et outiller les professionnels du réseau
- **FAIRE CONNAÎTRE** les sociétés coopératives auprès des étudiants, du grand public, et de la communauté académique

## AU CŒUR DU PROJET

### Une enquête « dirigeants » et une enquête « collaborateurs »<sup>1</sup>

Deux enquêtes quantitatives de grande ampleur ont été réalisées : l'une au 1<sup>er</sup> semestre 2018, auprès de 205 dirigeants, et l'autre au 2<sup>nd</sup> semestre 2019 auprès de 554 collaborateurs de Scop-Scic des trois régions partenaires du projet : UR Scop Grand Est, UR Scop Occitanie Pyrénées, UR Scop Ile-de-France Centre-Val de Loire Dom-Tom.

Elles ont été menées par Claude Fabre, Florence Loose, et Maryline Bourdil, enseignants-chercheurs en sciences humaines à l'Université de Montpellier.



**Membres de l'équipe Ressources humaines du Laboratoire MRM** (Montpellier Research in Management) à l'Université de Montpellier et Montpellier Business School, Florence Loose<sup>1</sup>, Claude Fabre<sup>2</sup> et Maryline Bourdil<sup>3</sup> sont enseignants-chercheurs expérimentés.

Leur formation, leur spécialité et leurs centres d'intérêt respectifs (psychologie du travail,

relation d'emploi, gestion des ressources humaines, management, leadership, bien-être au travail) leur ont permis de porter un regard original et transversal sur les sociétés coopératives, en lien avec les diagnostics réalisés par Philippe Négroni dans la partie qualitative du projet Fact.

## LES RÉSULTATS-CLÉS DE L'ÉTUDE



### Des espaces d'innovation managériale... qui tiennent surtout au quotidien

L'innovation tient surtout aux pratiques quotidiennes d'organisation du travail et aux relations au sein de la coopérative : très grande confiance parmi les membres, très haut degré de travail en équipe et d'échanges de savoirs parmi les collaborateurs, grande autonomie et grande liberté d'initiative dans

<sup>1</sup> Nous remercions très chaleureusement toutes les personnes qui ont accepté de participer à ces deux enquêtes.

le travail, participation assez élevée des membres à la prise de décisions stratégiques et opérationnelles. Comme d'autres études, on constate que les coopérateurs ne se saisissent pas tous de la même façon de leur droit à la parole et qu'en pratique la participation est variable. C'est une des difficultés évoquées par les gérants.

	Moyenne coopérateurs
Autonomie dans le travail	8,14 / 10
Droits et pouvoirs des collaborateurs	7,66 / 10
Participation à la prise de décision	6,94 / 10
Coopération parmi les membres	8,06 / 10
Echanges de savoirs entre les membres	7,38 / 10
Equité de la retribution	7,12 / 10

L'innovation managériale est présente, mais elle n'est pas systématique ou spectaculaire. Voici par ordre décroissant **les dispositifs les plus utilisés** : moments quotidiens partagés par l'ensemble des membres, systèmes d'aménagement « à la carte » du temps de travail, groupes d'amélioration de la performance de l'entreprise, dispositifs de répartition égalitaire de la participation, groupes ou cellules autonomes ou semi-autonomes de production, holocratie (organisation collective de la gouvernance), évaluation du bien-être et de la QVT. Ce sont plutôt des **dispositifs simples, peu formalisés, mais qui sont des espaces de délibération, de participation, et de co-élaboration de règles**. Le partage des profits est très encadré.



### Le partage présent dans toutes les sphères de la vie coopérative

- Droits et pouvoirs formels des collaborateurs (système de gouvernance)
- Systèmes de direction partagée (souvent plusieurs dirigeants en même temps)
- Participation aux décisions concernant l'entreprise, répartition des profits, recrutements...
- Ecart de rétribution réduits par rapport aux entreprises classiques
- Coopération dans le travail : travail en groupe, en équipe, en commission...
- Partage de l'information et des connaissances, progrès collectif plutôt qu'individuel

- Valeurs humaines très présentes et très partagées : confiance, solidarité, égalité...
- Convergence de visions entre collaborateurs et gérants : peu d'écart entre les deux enquêtes



## Un rapport salarial et un contrat psychologique particuliers

Le contrat entre un salarié et une entreprise n'est pas seulement juridique : il est aussi moral. Ce que je peux donner (mes contributions) et ce que je peux recevoir (les rétributions) va au-delà du contrat de travail. Par exemple, je donne ma loyauté en échange d'une qualité de vie au travail. C'est un « deal » : à l'image d'une balance à deux plateaux, le contrat psychologique doit être équilibré.

Par rapport aux autres entreprises, les membres sont pour la plupart salariés et associés : ils bénéficient des droits (et de la sécurité) d'un salarié et en même temps des pouvoirs et prérogatives d'un entrepreneur.

Dans les Scop-Scic, l'équilibre du contrat psychologique semble particulier :

**Ce qu'être membre de leur société apporte « en plus » aux collaborateurs**  
**> RÉTRIBUTION IMMATÉRIELLE**

Un sens à leur travail,  
le plaisir au travail

Les relations, le partage

Le droit à la parole

La double qualité  
salarié-associé

**Ce que leur société ne leur apporte pas davantage par rapport à ce qu'ils obtiendraient ailleurs**  
**> RÉTRIBUTION MATÉRIELLE**

Le niveau de rémunération

Les perspectives de carrière  
et de formation

La sécurité de l'emploi





## Un leader et un leadership nécessaires, au service du projet humain et économique

Même si les collaborateurs sont associés et si le terme « gérant » ou « référent » est souvent préféré à « dirigeant » ou « manager », **la présence d'un leader est nécessaire**. Comme dans toute entreprise, il faut fixer un cap, organiser l'activité, animer, veiller aux objectifs, à la rentabilité et à la compétitivité. Dans une coopérative, sa mission est aussi de faire vivre les valeurs et le projet coopératifs. Il est au service des collaborateurs qui l'ont nommé et qui sont ses associés.

**Le leadership transformationnel est prédominant dans les sociétés coopératives**. Ce style de leadership favorise la coopération, l'autonomie, la reconnaissance et la valorisation des membres. Il est humain, mobilisateur, encourageant. Il donne de la vision et du sens. Mais le **leadership transactionnel** reste présent et nécessaire pour tout ce qui touche à l'organisation de l'activité et au respect des résultats à atteindre.

LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL		LEADERSHIP TRANSACTIONNEL	
Dimensions	Comportements du leader	Dimensions	Comportements du leader
Influence idéalisée	Prêche par l'exemple. Est un modèle à suivre. Les collaborateurs s'identifient à lui.	Récompenses contingentes	Clarifie le travail à réaliser et les résultats à atteindre. Reconnaît par des récompenses diverses le salarié qui répond aux exigences.
Motivation inspirationnelle	Motive ses collaborateurs en donnant une vision claire et attrayante, en partageant ses objectifs et en donnant du sens au travail.	Management par exception :	Concentré sur les écarts par rapport aux objectifs visés, et sur les erreurs commises par les salariés.
Stimulation intellectuelle	Encourage à questionner les façons de faire habituelles. Pousse les collaborateurs à être innovateurs et créatifs, à réfléchir aux difficultés de l'entreprise et aux solutions envisageables. Sollicite l'intelligence et la réflexion des autres.	Active	Anticipe, définit et applique des règles pour éviter les erreurs. Surveille, recadre et réprimande les salariés s'ils s'écartent des standards.
Considération individuelle	Considère chaque collaborateur comme une personne unique et lui accorde une attention particulière. Agit en fonction des besoins de ses subordonnés. Favorise la communication bilatérale.	Passive	Attend que les problèmes ou les erreurs deviennent importants pour agir et sévir. Procède par sanction.

### MOYENNES :

8,24/10 (auto-évaluation des dirigeants)  
7,16/10 (coopérateurs évaluant leur dirigeant)

### MOYENNES :

6,58/10 (auto-évaluation des dirigeants)  
5,94/10 (coopérateurs évaluant leur dirigeant)

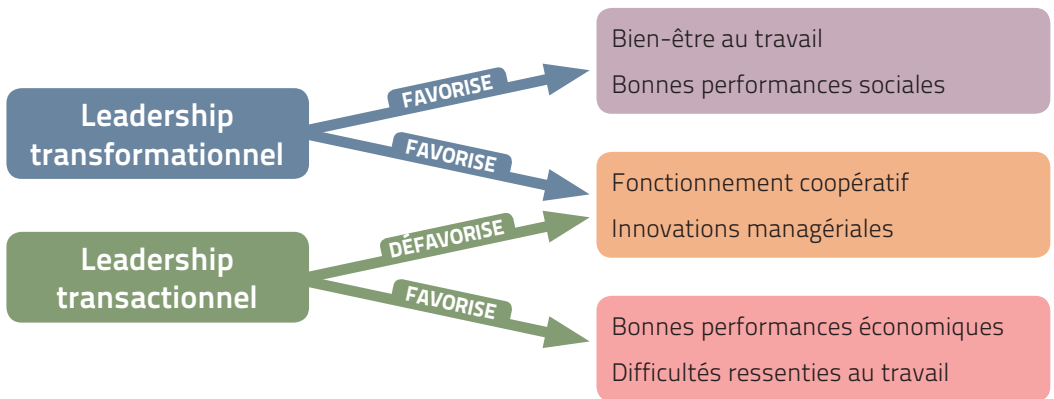
Source : Bass (1990)



Il s'agit de trouver le juste équilibre entre l'humain et l'économique, animer et coordonner sans se placer « au-dessus », se préserver. Le leader doit s'aligner sur les valeurs coopératives et les attentes de ses collaborateurs.

**Les plus grandes difficultés perçues par les dirigeants sont la surcharge de travail et le stress, à un degré moindre la gestion du collectif et le fait que les collaborateurs se « reposent » parfois trop sur eux.**

**Le leadership a une influence sur le bien-être au travail de tous les membres de la coopérative (dirigeants et collaborateurs), la performance économique et sociale de l'entreprise.** Par l'organisation et l'animation qu'il instaure, le dirigeant concrétise, favorise, stimule, fait vivre la coopération, le partage, l'échange, l'autonomie. Mais c'est surtout le style transformationnel qui agit sur le fonctionnement coopératif. Le leader transactionnel favorise la performance économique mais semble freiner la coopération et les innovations managériales ; il perçoit davantage de difficultés dans son rôle de dirigeant.



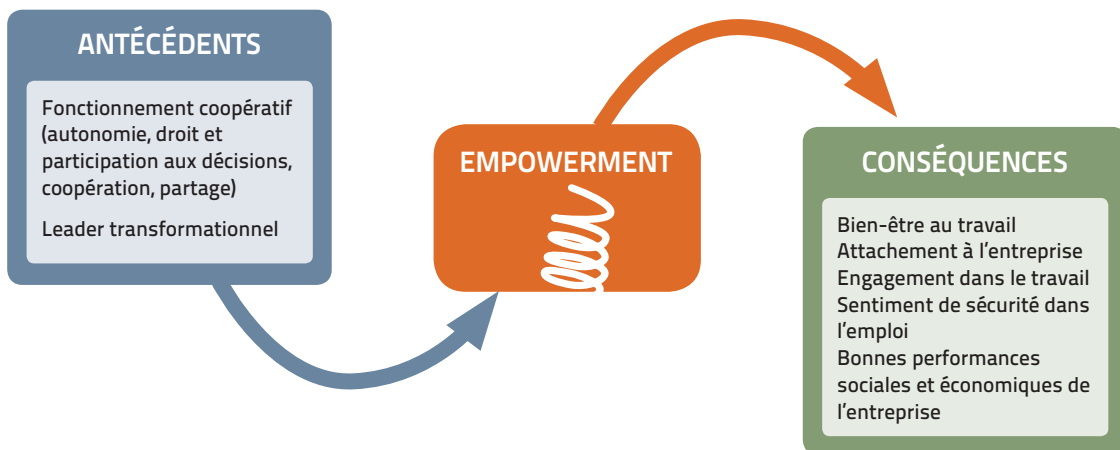
### L'empowerment des collaborateurs : un pilier du bien-être et de la performance

L'empowerment est synonyme, littéralement, d'émancipation, de « prise de pouvoir ». La personne s'autonomise, « prend les rênes ». Pour Spreitzer (1995), c'est ce qu'éprouvent des salariés quand ils exercent un pouvoir effectif sur leur environnement professionnel (à travers un sentiment de compétence, d'impact sur ce qui se passe dans leur entreprise, d'autonomie dans les décisions qui concernent leur travail, et de sens qu'ils trouvent à leur travail).

**Le sentiment d'empowerment est très élevé parmi les collaborateurs :**  
8,32/10

Il est favorisé et conditionné par les pratiques coopératives (organisation du travail, de la décision, rétribution) et le leadership transformationnel du dirigeant.

Il joue sur le bien-être, l'implication, l'engagement et le sentiment de sécurité des collaborateurs. Il impacte aussi la performance de l'entreprise.

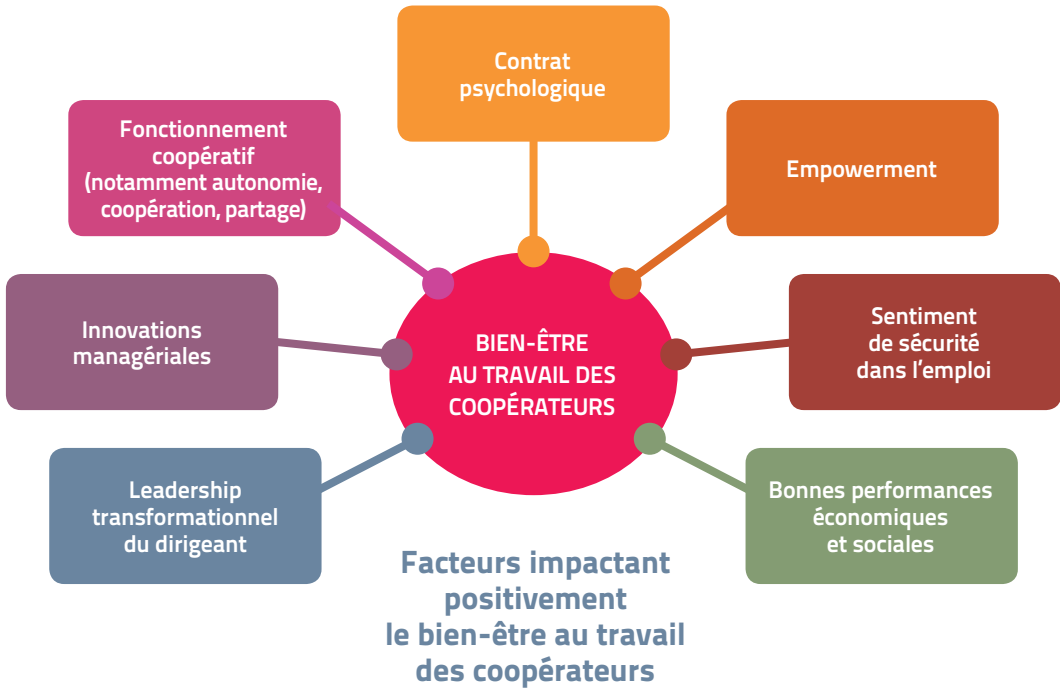


### Un sentiment généralisé de bien-être, une implication et un engagement au travail élevés

● Les dirigeants comme les coopérateurs expriment en moyenne des **niveaux de bien-être élevés** :

- ▶ **Bien-être hédonique** (émotions positives au travail) : 7,50/10 (gérants) ; 7,64/10 (coopérateurs)
- ▶ **Bien-être eudémonique** (sentiment d'accomplissement dans le travail) : 7,78/10 (gérants) ; 7,88/10 (coopérateurs)
- ▶ **Emotions négatives au travail** : 5,38/10 (gérants) ; 5,41/10 (coopérateurs)

Pour tous (dirigeants et coopérateurs), le niveau de bien-être dépend du style de leadership et du fonctionnement de l'entreprise : **le style transformationnel et le fonctionnement coopératif préservent la qualité de vie au travail.**



- Les coopérateurs expriment également des **niveaux élevés d'implication vis-à-vis de leur organisation** :

- Implication **affective** (attachement émotionnel à l'entreprise) : 7,72/10
- Implication **normative** (sentiment de devoir rester dans la société par loyauté) : 6,54/10
- Implication **par internalisation** (attachement fondé sur la convergence des buts et valeurs personnels avec ceux de l'organisation) : 7,86/10

Là encore, le **style transformationnel** du dirigeant est très lié à ces 3 types d'implication.

La coopération entre les membres et le fait de **prendre part aux décisions importantes** concernant la vie de l'organisation sont particulièrement reliés à l'implication affective et normative.

La **coopération** entre les membres et le **partage** sont les éléments les plus reliés à l'implication par internalisation.

● **Le degré d'engagement des coopérateurs dans leur travail**

(= état émotionnel positif et épanouissant, caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption dans les tâches à accomplir) **est relativement haut** aussi : 7,38/10

Le **style transformationnel** du dirigeant est lié beaucoup plus fortement à l'engagement des collaborateurs que le style transactionnel.

La **coopération** et le **partage** sont aussi particulièrement reliés à l'engagement dans le travail.

- A noter : même si une large majorité de dirigeants et de coopérateurs manifestent un bien-être élevé dans leur société, **13% des dirigeants et 18% des coopérateurs ressentent plus d'émotions négatives que positives au travail.**

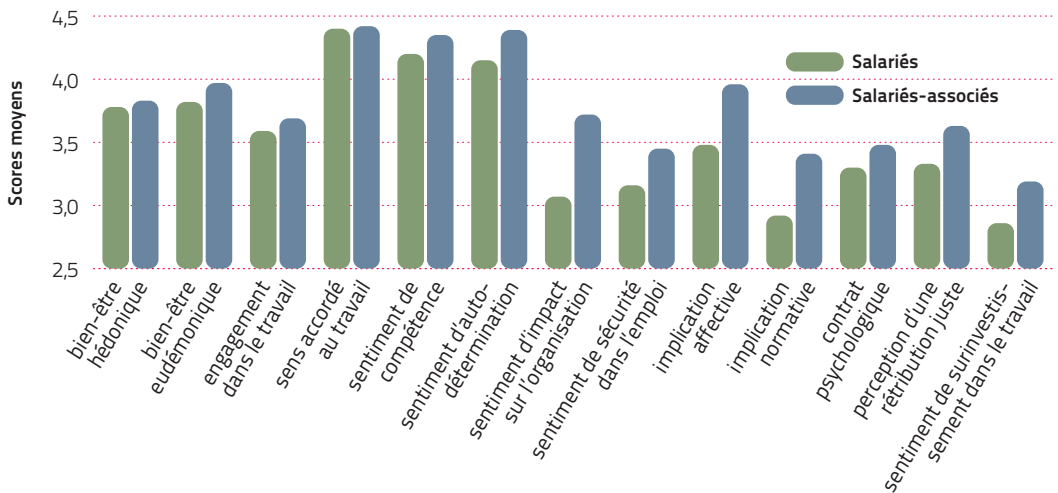
- Les dirigeants dévoilant plus de mal-être que de bien-être au travail sont ceux qui indiquent **de plus faibles performances économiques et sociales** pour leur société. Ce sont également ceux qui disent avoir **plus de difficultés à gérer l'entreprise**, particulièrement pour gérer le collectif, pour faire vivre les valeurs humaines et coopératives dans l'entreprise, pour faire admettre aux collaborateurs les besoins économiques, pour s'imposer en tant que dirigeant et pour faire comprendre aux salariés qu'ils ne sont pas tous patrons et que la pérennité du projet collectif (sur le long terme) passe avant leurs intérêts individuels immédiats
- Les coopérateurs ressentant un certain mal-être au travail se distinguent essentiellement de ceux éprouvant du bien-être, en indiquant : **de plus faibles performances économiques et sociales** pour leur société ; que travailler dans une coopérative plutôt qu'une autre forme d'organisation n'a pas vraiment relevé d'un **choix personnel** ; qu'ils **participent peu aux prises de décisions collectives** concernant l'entreprise ; qu'ils perçoivent **assez peu de partage** ; un **faible sentiment d'impact personnel** sur ce qui se passe dans l'entreprise et un **faible sentiment de sécurité dans leur emploi**

Ainsi, le bien-être peut être fragile : les dirigeants ont une charge de travail élevée, qui peut les conduire à se surinvestir, et la vie coopérative demande beaucoup aux collaborateurs sans que tous les efforts fournis soient forcément rétribués. Même si elle est compensée par d'autres types de « rétributions », la rémunération est souvent vue comme le maillon faible.



## Certaines différences significatives entre les coopérateurs :

- Etre salariés ou salariés-associés.
  - Pas de différence en termes de bien-être, d'engagement dans le travail, et de sens accordé au travail
  - En revanche, les salariés-associés ont un niveau d'implication affective, d'implication normative, d'empowerment (à travers les sentiments de compétence, d'autonomie, et d'impact), et un sentiment de sécurité de l'emploi plus élevés que les salariés non-associés. Ils estiment également que le contrat psychologique avec leur société est plus fort (ils pensent davantage qu'elle leur apporte des bénéfices qu'ils ne pourraient pas trouver ailleurs), et que le mode de rétribution est plus juste, que les non-associés. Enfin, leur sentiment de surinvestissement dans le travail est plus élevé que les non-associés



- **La double qualité de « salarié-associé » :**  
 les **avantages** (M = 3,67/5) prennent nettement le pas sur les inconvénients (M = 2,71/5) aux yeux des coopérateurs ayant cette double qualité.  
 Celle-ci **est notamment perçue comme très valorisante**, comme étant **un vrai « plus » et comme étant très stimulante dans le travail.**

- Faire partie ou non de l'encadrement/direction.

De nombreuses différences selon que les coopérateurs font partie ou non de l'encadrement et/ou de la direction

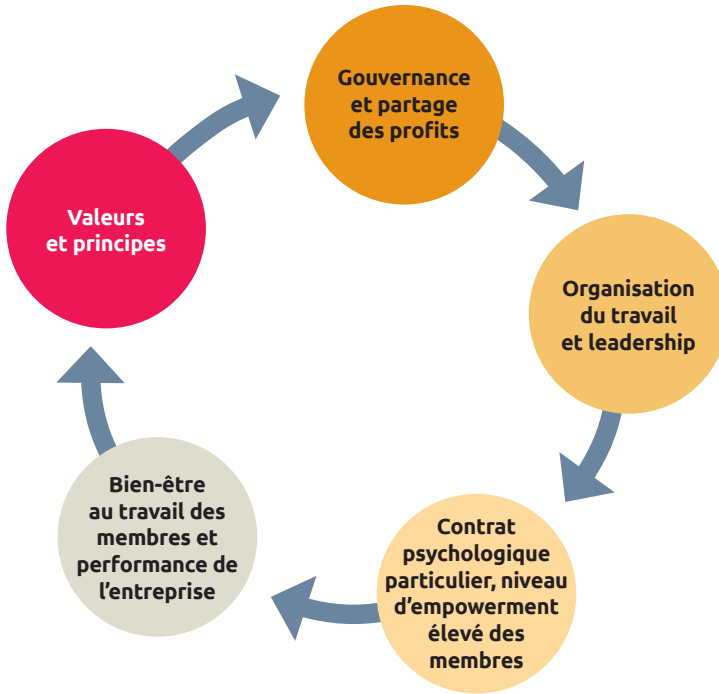
Ceux faisant partie de l'encadrement et/ou de la direction :

- ont un niveau de bien-être au travail supérieur
- jugent la performance sociale de leur entreprise plus élevée
- ont un sentiment d'empowerment plus fort
- ont un sentiment de sécurité dans l'emploi plus important
- ont un attachement envers leur entreprise plus fort
- ont un niveau d'engagement dans leur travail plus élevé
- ont un niveau de surinvestissement dans leur travail plus élevé

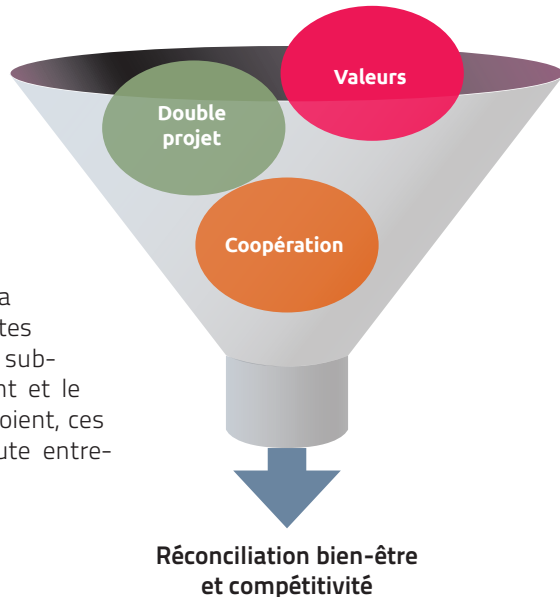
## UNE SPIRALE VERTUEUSE QUI REPOSE SUR DES ÉQUILIBRES ET DES GRAPPES DE PRATIQUES

L'ensemble des résultats permet d'identifier une spirale vertueuse fondée sur 3 piliers : **une idéologie et des principes spécifiques, une architecture organisationnelle particulière, et un management (ou plutôt une organisation) propres.**

Nous pensons trouver de nombreuses innovations managériales dans les sociétés coopératives, des dispositifs comparables à ceux de l'économie sociale ou de l'économie alternative. Ils sont bien présents, mais c'est surtout par leurs valeurs et leur organisation quotidienne qu'elles se démarquent. La participation n'y est pas restrictive ou sélective, l'autonomie n'y est pas contrainte, le partage des profits y est encadré et négocié. En choisissant d'adhérer aux valeurs de l'ESS, ces sociétés inscrivent l'humain dans leurs finalités et leurs priorités. Elles montrent qu'il est possible d'associer les salariés, au sens plein du terme. Qu'il est possible de réconcilier l'humain et l'économique, la qualité de vie au travail et la compétitivité.



Cette spirale repose toutefois sur des équilibres délicats, sur des grappes de pratiques pas forcément spectaculaires mais complexes. Car faire cohabiter l'humain et l'économique, faire vivre et maintenir la coopération, satisfaire les attentes disparates des membres, est un art subtil, que doivent maîtriser le dirigeant et le collectif. Aussi vertueuses qu'elles soient, ces pratiques se font, comme dans toute entreprise, sous contraintes.



## QUI SOMMES-NOUS ?

### ● La Confédération générale des Scop

Porte-parole des 67 000 salariés des Scop et Scic auprès des pouvoirs publics et des acteurs politiques, économiques et sociaux, la Confédération générale des Sociétés coopératives coordonne et anime le réseau des Scop et Scic sur tout le territoire avec 9 unions régionales et 4 fédérations de métiers (BTP, industrie et communication, CAE). Le réseau propose un service complet aux entrepreneurs coopératifs : accueil et suivi personnalisé, accompagnement juridique, financements, formations, échanges professionnels...

### ● L'Anact

Créée en 1973 et placée sous la tutelle du ministère en charge du Travail, l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) conçoit et diffuse à destination des salariés, de leurs représentants, des directions et de tous les acteurs qui interviennent auprès des entreprises, des méthodes et outils éprouvés en vue de concilier durablement qualité de vie au travail et performance économique.

Piloté par l'Anact, le réseau Anact-Aract exerce une mission de service public en proximité au bénéfice prioritaire des petites et moyennes entreprises.

[www.anact.fr/](http://www.anact.fr/)

### ● Nos partenaires

- ▶ Laboratoire Montpellier Research Management
- ▶ A Fabrica di L'Omu
- ▶ CG Scop
- ▶ UR Scop : Grand Est, Occitanie pôle Pyrénées, Ile-de-France



## 1. LE PROFIL DES RÉPONDANTS ET LA MÉTHODOLOGIE

Les questionnaires ont été diffusés et renseignés via Internet. Pour le recueil des données, le logiciel libre Framiforms a été utilisé. Les questionnaires sont suffisamment longs et denses pour analyser le fonctionnement des coopératives et apprécier le vécu des coopérateurs ; la priorité était de « donner la parole » aux acteurs. Une dizaine d'entretiens préalables auprès de dirigeants (fin 2017) a permis aux chercheurs de découvrir plus concrètement les Scop-Scic pour bien orienter les questionnaires.

### Profil des répondants et des entreprises qui ont participé à la recherche

	Enquête gérants	Enquête collaborateurs
Répondants	220	639
Questionnaires exploitables	205	554
Age moyen des répondants	45 ans	42 ans
Hommes/femmes	87 femmes / 133 hommes	362 femmes / 277 hommes
Métier/activité de la société	Conseil : 23% Commerce : 16% BTP : 14% Education, santé, action sociale : 13% Industrie : 12% Informatique : 9% Energie et environnement : 8% Agriculture : 3% Transport : 2%	
Répartition Scop-Scic-CAE		Scop : 80% Scic : 7% CAE : 13%
Origine de la coopérative	- Création ex nihilo : 50% - Transformation association ou coopérative existante : 18% - Transmission entreprise saine : 18% - Reprise entreprise en difficulté : 9% - Sans réponse : 5%	Information non demandée
Taille de la coopérative	26 personnes en moyenne Moins de 10 personnes : 60% + de 100 personnes : 5%	89 personnes en moyenne Moins de 10 personnes : 35% + de 100 personnes : 17%
Taux de sociétariat (salariés-associés)	61% (dans l'entreprise)	78% (parmi les répondants)
Nombre de dirigeants	Un : 62% Plusieurs : 38%	Information non demandée

## 2. LES GRANDES THÉMATIQUES ABORDÉES DANS CETTE RECHERCHE

- L'organisation coopérative :
  - La gouvernance, la répartition des pouvoirs
  - L'organisation du travail et de la prise de décision
- Le système de récompense et de rétribution
  - Le dialogue social, les relations internes
  - La gestion des ressources humaines (recrutement, formation)
  - Les échanges de connaissances
- Les dispositifs innovants utilisés :
  - Groupes de projet ou de progrès
  - Résolution de conflits
  - Equipes de production autonomes
  - Tutorat, mentorat
  - Moments quotidiens partagés, etc.
  - Aménagement « à la carte » du temps de travail
  - Répartition égalitaire de la participation
- Le leadership (style d'animation) du dirigeant (style transformationnel vs style transactionnel)
- Le vécu des membres de la coopérative
  - sentiment de sécurité d'emploi et d'empowerment psychologique des collaborateurs
  - spécificité du « contrat psychologique » collaborateur-coopérative
  - critères de réussite et difficultés perçues par le dirigeant
- Le bien-être au travail : hédonique (émotions) et eudémonique (sentiment d'accomplissement au travail)
- L'implication organisationnelle et l'investissement dans le travail des collaborateurs
- Les performances perçues, sociales et économiques, de la société



Cette synthèse est la conclusion  
des enquêtes initiées et  
développées dans le rapport  
détaillé paru en 2019 :

<https://www.les-scop.coop/system/files/in-line-files/rapport%20diags%20Fact%20Scop.pdf>



Crédits :  
CG Scop - Stéphanie Tétu/La Company

Conception graphique  
et mise en page :  
SyrinXcom - Athis-Mons

Impression :  
Reprotechnique

**SCOP  
EDIT**

Organisme  
de formation  
CG Scop



UR Scop :

Grand Est

Occitanie pôle  
Pyrénées

Ile-de-France  
Centre-Val de Loire  
Dom-Tom



Avec l'appui  
d'Actim Conseil  
& Passeurs  
d'hommes



Agence  
nationale pour  
l'amélioration  
des conditions  
de travail



Laboratoire  
Montpellier  
Research  
Management

**CONFÉDÉRATION GÉNÉRALE DES SCOP**

30, rue des Épinettes 75017 Paris

**01 44 85 47 00**

les-scop@scop.coop

**les-scop.coop**