



**HAL**  
open science

## Caractériser la démarche des Scop en matière de RSE : quels couplages entre les discours, pratiques et outils

Christophe Maurel, François Pantin

### ► To cite this version:

Christophe Maurel, François Pantin. Caractériser la démarche des Scop en matière de RSE : quels couplages entre les discours, pratiques et outils. *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, 2020, 2020/2 (356), pp.30-49. 10.3917/recma.356.0030 . hal-02525162

**HAL Id: hal-02525162**

**<https://univ-angers.hal.science/hal-02525162>**

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.

# **Caractériser la démarche des Scop en matière de RSE : quels couplages entre les discours, pratiques et outils**

**Par Christophe Maurel\* et François Pantin\*\***

\* Professeur des Universités, IAE Angers – GRANEM, christophe.maurel@univ-angers.fr

\*\* Maître de Conférences, IAE Angers – GRANEM, francois.pantin@univ-angers.fr

## **Résumé :**

Cet article s'inscrit dans une perspective d'enrichissement des connaissances de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et des comportements organisationnels qui lui sont associés, en s'intéressant aux entreprises de l'ESS que sont les sociétés coopératives et participatives (Scop) – dont les engagements sociétaux sont statutairement importants. En s'appuyant sur l'étude de trois Scop, cet article identifie les outils mobilisés par ces entreprises ainsi que le degré d'intégration de la RSE dans la conduite de leurs activités, au regard des discours tenus sur cette démarche. Sur cette base, l'article montre une certaine homogénéité, tant discursive que des outils mobilisés, mais des pratiques différenciées. En illustrant les spécificités des Scop en matière de RSE, l'étude met également à jour des comportements vertueux de nature à inspirer de nombreuses organisations.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est investie par de nombreuses organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS), alors même que leur modèle offre des garanties intrinsèques solides quant à leur engagement sociétal (Bidet *et al.*, 2019). C'est ainsi que la RSE, définie comme « *l'intégration volontaire par les organisations de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (Livre vert de la Commission Européenne, 2001), a été au centre des attentions du 35<sup>e</sup> congrès national des Scop en 2012. À cette occasion, le réseau des sociétés coopératives (CGScop) s'est engagé à inciter ses membres à développer des démarches en faveur de la RSE, afin de mieux valoriser les engagements sociétaux statutaires, et donc déjà existants, de ces entreprises appartenant au champ de l'ESS.

Au regard de la RSE, le positionnement des Scop, entreprises évoluant sur des marchés concurrentiels, est intéressant : une enquête menée en 2014 par la CGScop montre que, pour près de 70 % d'entre elles, la RSE est une affaire de conviction, argumentée par la proximité entre les valeurs coopératives et le concept de RSE. Toutefois, seules 42 % indiquent à la fois connaître la RSE et mener des actions en lien avec celle-ci. Par ailleurs, cette enquête CGScop ne dit rien de la réalité des pratiques responsables, elle renseigne sur la déclaration de la mise en œuvre de grands principes généraux relevant aussi bien de la RSE que des statuts coopératifs.

Outre ce manque de données sur les pratiques effectives, il existe en matière de RSE des pratiques différenciées (Maurel et Pantin, 2017) ainsi que des difficultés à répertorier et à valoriser les bonnes pratiques (Mathieu et Soparnot 2009), comme le recommande le réseau. Cette situation reflète un décalage au sein des Scop entre le discours, qui se veut favorable et engagé envers la RSE, et les pratiques et outils de la démarche RSE, moins développés que ce qui est mis en avant par la communication écrite ou discursive. C'est ce décalage que cet article questionne.

La déconnexion apparente entre ces trois éléments peut s'analyser à partir de la théorie du découplage développée par Meyer et Rowan (1977). En effet, pour les fondateurs de la théorie néo-institutionnaliste, la conformité aux normes institutionnelles (c'est-à-dire des pratiques en lien avec les discours) peut être de pure forme, permettant à l'organisation d'obtenir une légitimité et un accès aux ressources. Et bien qu'Oliver (1991) ait identifié la nature des stratégies à l'œuvre face à une norme, rares sont les travaux qui décrivent l'articulation entre les variables responsables du phénomène de découplage. En revanche, l'étude *in situ* des pratiques et discours sur une période relativement longue permet de mettre en exergue des facteurs expliquant le découplage et d'interroger les raisons pour lesquelles il s'accroît ou se réduit, et se distingue dans les sociétés coopératives.

Pour traiter des raisons du découplage apparent entre les pratiques, outils et discours, nous mobilisons trois cas longitudinaux de Scop. Après une revue de littérature sur les liens entre Scop et RSE, nous étudions les outils et pratiques mobilisés dans le cadre de la démarche RSE de ces trois structures, en lien avec les discours tenus. Ces résultats permettent d'illustrer la spécificité et les apports des entreprises de l'ESS à la démarche RSE.

## **I. Intégration des démarches RSE au sein des Scop : des paroles et des actes ?**

Le concept de RSE apparaît dès les années 1950 et se développe ensuite parallèlement à l'émergence de la notion de développement durable, au travers de l'intégration des dimensions économique, sociale et sociétale-environnementale<sup>1</sup>. La RSE peut ainsi être appréhendée comme « *le reflet d'une volonté de définir de nouvelles règles – économiques, sociales,*

---

<sup>1</sup> Pour une synthèse sur les fondements historiques de la RSE, le lecteur peut se reporter à Capron et Quairel-Lanoizelée (2010). Ces derniers présentent une première approche anglo-saxonne du concept se développant dans les années 1950 avec la *social responsibility* à partir des pratiques philanthropiques et éthiques américaines, puis une seconde approche européenne de la RSE s'appuyant sur la notion de développement durable et un accent mis sur l'environnement dans les années 1980. Les deux conceptions se rejoignent ensuite durant les années 2000 sur un triptyque comprenant les dimensions économiques, sociales et sociétales-environnementales.

*écologiques – permettant un meilleur-être, une meilleure cohabitation entre tous les acteurs de la société » (Attarça et Jacquot, 2005).*

Outre ces premiers éléments permettant d’appréhender le concept, il est possible de retenir que les démarches de RSE relèvent de comportements volontaires des organisations, ne se limitent pas à une simple attitude communicationnelle et doivent aller au-delà du seul cadre légal ou réglementaire qui s’impose à elles (Martinet et Payaud, 2008). De surcroît, 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. Enfin, la RSE est à appréhender comme la traduction opérationnelle au niveau d’une organisation des principes de développement durable (Allemand, 2006). Elle relève ainsi des pratiques et des actions mises en œuvre volontairement au sein de l’organisation en matière de développement durable (Dovergne, 2012).

### **1.1 Les Scop, une identité duale favorable à la RSE**

Les Scop, à l’instar de nombreuses autres structures s’inscrivant dans le champ de l’ESS, sont caractérisées par une identité duale forte, conciliant non seulement des principes tels que la démocratie, la solidarité ou encore la promotion sociale (relevant de l’identité normative des Scop), mais également la croissance, la rentabilité et la pérennité (renvoyant à l’identité utilitariste de ces structures) (Chédotel et Pujol, 2012). Ces organisations sont alors conduites à rechercher, outre une performance économique, un objectif de performance sociale qui se matérialise au travers de leurs pratiques associatives, notamment en matière d’information, de formation, de consultation et de décision (Côté, 2007). Les Scop sont donc intrinsèquement orientées vers la recherche d’une performance globale définie comme « *l’agrégation des performances économiques et sociales et environnementales* » (Baret, 2006) et renvoyant au triptyque constitutif de la RSE.

Des travaux (Maurel et Pantin, 2014 ; Enquête CGScop, 2014) montrent qu'il existe au sein des Scop une vision relativement homogène et partagée de la RSE, que ces organisations relient à leur identité normative. Ainsi, les caractéristiques identitaires et le statut des Scop expliquent la recherche d'une performance globale privilégiant les dimensions économique et sociale, et pouvant parfois être élargie à la composante environnementale. Cette hiérarchie dans le triptyque constitutif de la performance globale peut s'expliquer par le souhait de ces organisations de rester en conformité avec le statut de Scop et de répondre au système de valeurs propre au mouvement coopératif. Ce comportement est en outre aujourd'hui renforcé par la pression du réseau de la CGScop, qui vise à développer une vision partagée en matière de RSE à travers des actions de formation et de communication destinées à l'ensemble des Scop.

## **1.2 Des comportements proactifs ou conformistes parmi les Scop**

Néanmoins, comme l'ont montré Meyer et Rowan (1977), ou plus récemment Fiss et Zajac (2006), certaines organisations peuvent développer un comportement réel en décalage avec les pratiques qu'elles affichent afin de conserver une légitimité essentielle à leur survie dans le cadre d'environnements incertains ou soumis à des pressions institutionnelles. Cette déconnexion, ou découplage, entre les pratiques et les discours, ne relève donc pas nécessairement d'un dysfonctionnement de l'organisation visant à tromper ses différentes parties prenantes, mais peut être appréhendée comme la possibilité de répondre aux différentes pressions internes et externes<sup>2</sup>, et ainsi de maintenir un équilibre entre des rationalités différentes (Zelinschi *et al.*, 2013).

S'agissant plus spécifiquement des Scop, des travaux suggèrent une hétérogénéité des pratiques

---

<sup>2</sup> Orton et Weick (1990) ont étudié la notion de couplage faible pour « un système qui est simultanément ouvert et fermé, indéterministe et rationnel, spontané et intentionnel », qui poursuit l'analyse de la théorie du découplage en prenant appui sur la systémique. Cette approche est intéressante pour appréhender un couplage apparent entre des éléments d'un système au sein d'une organisation.

matérialisée par des comportements stratégiques divers en matière de RSE. Ainsi, en retenant d'une part les trois dimensions constitutives de la performance globale (économique, sociale et environnementale), d'autre part la perception du sujet par la direction et enfin le degré d'intégration de la RSE dans le cadre de la gestion et de la stratégie, l'étude de Maurel et Pantin (2017) permet d'identifier deux grands types de comportements en matière de RSE au sein des Scop. Les premiers, qualifiés de proactifs, se traduisent par un engagement volontaire et des pratiques dépassant le cadre réglementaire en vue d'atteindre une performance globale permettant de satisfaire de nombreuses parties prenantes primaires (salariés, sociétaires, clients, fournisseurs, réseau professionnel, réseau coopératif) et secondaires (riverains des chantiers, associations locales, etc.). Les seconds, dits conformistes, renvoient à des organisations répondant et se conformant aux exigences réglementaires et aux attentes des seules parties prenantes primaires, avec éventuellement quelques actions marginales en lien avec les attentes sociétales, dans une logique d'égoïsme éclairé.

Cette relative diversité comportementale dans l'intégration des pratiques de RSE par les Scop peut s'expliquer par la nécessité de disposer de moyens financiers importants consacrés à la mise en œuvre d'une politique RSE (Mathieu et Soparnot, 2009), par l'importance d'avoir une direction engagée en la matière (Berger-Douce, 2009 ; Dovergne, 2012), ou encore par la nécessité d'implanter des outils de gestion adaptés pour suivre, conduire et intégrer cette politique à l'échelle de l'organisation (Mathieu et Soparnot, 2009). Ces éléments entraînent des décalages : la démarche RSE peut être annoncée, et une déconnexion entre le discours, les pratiques en œuvre et les outils apparaît, puis s'accroître ou se réduire (couplage faible). Dans ces conditions, le temps devient une variable importante, et le découplage peut différer d'une organisation à l'autre.

### **1.3 Le rôle de la révision coopérative**

Au sein des Scop, d'après la revue de littérature, il faudrait s'attendre à un retard dans les pratiques au niveau environnemental, alors que, sur les plans économique et social – dimensions associées à l'ADN des Scop au regard de leur identité duale –, ces pratiques seraient présentes et répertoriées afin que la structure puisse rendre des comptes, notamment à travers la Révision coopérative. À l'inverse, les synthèses des recherches sur la RSE dans les entreprises classiques (Gond et Igalens, 2008 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010) soulignent l'emphase mise, du point de vue des pratiques, sur la dimension environnementale (diminution des émissions de gaz à effets de serre et de la pollution carbone, tri des déchets, etc.) mais de moindres efforts sur la question sociale, voire des démarches écologiques relevant de la seule communication (et donc s'apparentant à un simple *greenwashing*).

Il s'agit dès lors d'étudier les variables pouvant expliquer un décalage, au sein des Scop, entre des discours favorables aux démarches RSE et des pratiques et outils peu développés.

## **II. Questionner les écarts entre les discours, pratiques et outils RSE**

En vue de collecter des données jugées complexes et ancrées dans un contexte spécifique, nous avons mobilisé les études de cas de trois Scop (dont les caractéristiques sont présentées dans le tableau 1) que nous suivons depuis 2014 (Scop2) et 2016 (Scop1 et Scop3), ce qui nous permet des observations longitudinales et approfondies.

Ces trois structures de l'ESS évoluant sur des marchés concurrentiels ont été retenues en raison de comportements différenciés en matière de RSE. Ainsi, Scop1 a souhaité formaliser son engagement RSE, alors que Scop2 et Scop3 sont identifiées par le réseau CGScop comme ayant déjà un engagement important en matière de RSE. Ces différences doivent nous permettre d'apprécier différents niveaux d'intégration des démarches RSE au fonctionnement coopératif de ces organisations.



**Tableau 1 : Présentation des trois Scop étudiées**

	<b>Scop1</b>	<b>Scop2</b>	<b>Scop3</b>
<b>Date de création</b>	1905	1971	1936
<b>Secteur d'activité</b>	Construction (NAF 4331Z – travaux de plâtrerie) ; activité développée à l'échelle régionale	Services aux particuliers, entreprises et collectivités (NAF 8130Z – services d'aménagement paysager) ; activité développée à l'échelle régionale	Construction (NAF 4321A – travaux d'installation électrique) ; activité développée à l'échelle nationale
<b>Effectifs</b>	70 ETP (dont près de 80 % d'associés)	90 ETP (100 % des salariés associés)	182 ETP (dont 90 % d'associés)
<b>Chiffre d'affaires 2016 (en euros)</b>	7,4 millions d'euros	5,4 millions d'euros	21,1 millions d'euros
<b>Date de mise en place de la démarche RSE</b>	2017	2013	2013

<b>Charte, label ou certification en lien avec la RSE</b>	Aucune labellisation, mais volonté récente d’engager une démarche d’évaluation Afaq 26000	2013 : Charte RSE interne 2014 : CertiPhyto (environnement) 2014 : QualiPaysage 2016 : Évaluation Afaq 26000 – RSE et obtention du niveau 2, « En progression »	2014 : Labellisation Ohsas 18001 (social) et ISO 14001 (environnement) 2015 : Évaluation Afaq 26000 – RSE et obtention du niveau 3, « Confirmé » 2016 : Obtention du label RSE Scop BTP 2018 : Renouvellement du label
<b>Période de collecte des données</b>	Mars 2016 à novembre 2018 (à raison d’une visite par an pour observation et entretiens avec l’équipe de direction)	Juin 2014 à juillet 2018 (entretiens et observation avec l’équipe de direction pour suivi des avancées et des difficultés liées à la mise en place de la démarche)	Septembre 2016 à septembre 2018 (observation et entretiens avec équipe de direction)

Source : Auteurs.

Le recueil des données a été effectué entre 2014 et 2018. Il comprend une observation des pratiques lors de visites sur les sites, des entretiens semi-directifs (de 1 h 30 à 2 h 30) auprès

des équipes de direction et des personnes en charge de la RSE dans ces trois Scop<sup>3</sup> et des données secondaires issues des rapports d'activité et de documents internes ainsi que des sites Internet des trois structures et de la revue du réseau CGScop.

L'ensemble des données a ensuite fait l'objet d'une analyse de contenu manuelle s'appuyant sur la méthode proposée par Miles et Huberman (2003), qui nous a permis d'élaborer des grilles croisant les outils, pratiques et discours avec les trois dimensions de la RSE.

## **2.1 Croiser les trois dimensions de la RSE et le référentiel international**

Afin d'identifier les outils de suivi et de pilotage mis en place par les trois Scop étudiées et de mettre en évidence les pratiques réelles et les résultats observés en matière de RSE au sein de ces organisations, nous avons retenu les trois dimensions (économique, sociale et environnementale) constitutives du triptyque de la RSE et pris appui sur les critères et les indicateurs mobilisés dans le cadre du modèle d'évaluation Afaq 26000 de la RSE développé par Afnor Évaluation (sur la base du référentiel international ISO 26000). La certification Afaq a été choisie car elle indique un niveau de développement selon trois stades, en cohérence avec les principaux référentiels que sont le SD 21000, la GRI, le Global Compact et la norme ISO 26000, qu'elle opérationnalise.

L'analyse des pratiques porte donc sur une comparaison avec les référentiels RSE. Les outils mobilisés en RSE sont analysés selon la typologie d'Hatchuel et Weil (1992), distinguant le support de l'outil (substrat technique), sa finalité (sa philosophie gestionnaire) et son utilisation par les acteurs (la vision simplifiée des relations organisationnelles)<sup>4</sup>. Cette typologie nous

---

<sup>3</sup> Au total, sept entretiens ont été réalisés entre juin 2014 et septembre 2016, puis réitérés en 2017 et en 2018, auprès des équipes de direction, à partir d'un guide d'entretien similaire abordant le fonctionnement de la Scop, la présentation de la démarche RSE, ses objectifs, l'instrumentation, la méthode de mise en œuvre et de diffusion, et les premiers résultats obtenus.

<sup>4</sup> Le « substrat technique » concerne ce qui est le plus directement visible et tangible puisqu'il renvoie à l'abstraction permettant à l'outil de fonctionner, autrement dit l'ensemble des supports concrets dans lesquels se matérialise l'outil (Detchessar et Journé, 2007) ; la « philosophie gestionnaire » permet de donner à l'outil sa signification et donc d'appréhender ce pourquoi celui-ci a été conçu (Cazes-Milano et Mazars-Chapelon, 2000). Elle peut être déconnectée des comportements que l'outil

permet d'analyser les instruments servant à la mise en œuvre de la démarche RSE, en distinguant la finalité de l'outil avancée dans les discours et la dimension technique que nous retrouvons dans les pratiques. Cette distinction permet de faire le lien avec un éventuel découplage entre les composantes discursive et opérationnelle que nous étudions.

Enfin, ces données sont comparées avec les discours tenus par les acteurs lors des entretiens et dans la communication officielle (documents internes en ligne).

Les résultats obtenus, présentés sous la forme de tableaux de synthèse croisant les données recueillies (dont un exemple est donné ci-après dans le tableau 2 pour Scop3 et en annexes 1 et 2 pour les deux autres), doivent permettre de vérifier si ces trois Scop ont effectivement mis en adéquation le contenu de leurs outils de gestion opérationnels et stratégiques avec le contenu affiché des référentiels en matière de RSE et leur communication.

---

entraîne, en raison du décalage souvent observé entre le prescrit et le réel ; enfin, la « vision simplifiée des relations organisationnelles » soutient la philosophie gestionnaire et peut se retrouver dans le substrat technique sous forme concrète (modèles, choix des paramètres, etc.) en intégrant les jeux d'acteurs autour de l'outil.

**Tableau 2 - Identification des outils, des pratiques et des discours en matière de RSE au sein de Scop3**

	<b>OUTILS DE SUIVI ET DE PILOTAGE</b>	<b>PRATIQUES</b>	<b>DISCOURS</b>
<b>DIMENSION ÉCONOMIQUE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi économique et financier : indicateurs (CA, capitaux propres, bénéfices, résultats, participation, dividendes, investissements, subventions publiques, etc.) et évolution des indicateurs sur quatre années</li> <li>• Suivi du sociétariat : indicateurs (nombre de sociétaires et de sociétaires salariés, part des salariés sociétaires au sein des effectifs, répartition par genre/tranche d'âge/CSP, participation à l'AG) et évolution sur quatre années</li> <li>• Satisfaction des clients : indicateurs (notation moyenne, pourcentage de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Questionnaire de satisfaction clients chaque année, développement d'une relation clients de proximité pour une meilleure prise en compte des besoins et des attentes, et coproduction sur certains projets</li> <li>▪ Certification ISO 9001 (depuis 1999) et 14001 (depuis 2015) des trois sites</li> <li>▪ Certification Ohsas 18001 des trois sites (depuis 2015)</li> <li>▪ Évaluation Afaq 26000 des trois sites (depuis 2016)</li> <li>▪ Label Chantier propre</li> </ul>	<p>Comme le souligne la responsable QSE-RSE sur l'<b>origine de la démarche RSE</b> : « <i>On a l'avantage d'avoir eu un PDG très impliqué, et depuis longtemps, dans le mouvement coopératif et dans la démarche RSE, et c'est pour ça qu'on fait partie des bons élèves aujourd'hui. Et donc il était hors de question qu'on n'y aille pas.</i> »</p> <p>Il est en outre précisé, par rapport au <b>lien entre Scop et RSE</b> : « <i>Sur</i></p>

	<p>recommandations, nombre de questionnaires adressés et reçus) et évolution des indicateurs sur quatre années</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produits : indicateurs (conformité réglementaire, plaintes, sinistres, coût des sinistres), évolution des indicateurs et objectifs de la Scop</li> <li>• Suivi des référentiels et des labels obtenus pour chacun des trois sites de la Scop (ISO 9001, ISO 14001, Oshas, Afaq 26000), évolution et objectifs de la Scop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participation au groupe de travail du label Scop BTP RSE</li> <li>▪ Révision de l'accord de participation en vue de favoriser le sociétariat (76 % des salariés actionnaires)</li> <li>▪ Mandats dans les associations ou fédérations professionnelles</li> <li>▪ Charte de responsabilité avec les fournisseurs : achats responsables et éthique des affaires</li> <li>• Pérennisation des relations avec les fournisseurs et recherche de partenaires locaux</li> </ul>	<p><i>la RSE, les Scop ont plutôt tendance à être modestes. On a tendance à ne pas se mettre en avant parce que c'est normal de le faire pour nous puisqu'on est une Scop. »</i> Dès lors, outre la conviction du dirigeant, « la démarche a été engagée pour clairement montrer qu'on avait une particularité. Être une Scop, c'est une particularité ».</p> <p>S'agissant de la <b>mise en œuvre initiale de la démarche</b>, « sur la</p>
<p><b>DIMENSION SOCIALE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectifs : indicateurs (recrutements, turnover, genre, âge, ancienneté, cadre/non cadres, apprentis, salariés étrangers, etc.),</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information des salariés sur leurs droits (contrat de travail, sociétaires, etc.) et livret</li> </ul>	<p><i>RSE, le plus compliqué, au début, c'était de faire le point sur ce qu'on sait faire, sur ce qu'on</i></p>

	<p>évolution sur quatre années et benchmarking avec moyenne du secteur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation : indicateurs (nombre d'heures, taux d'accès, budget total, budget moyen par salarié, stages), évolution des indicateurs sur quatre années et benchmarking avec moyenne du secteur</li> <li>• Diversité et égalité des chances : indicateurs (représentativité du personnel féminin, nombre d'heures et coût de formation pour le personnel féminin, e-learning, salariés n'ayant pas reçu de formation durant les cinq dernières années, formations en interne et en externe) et évolution sur quatre années</li> </ul>	<p>d'accueil intégrant les valeurs coopératives et la RSE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Cursus d'intégration des nouveaux recrutés (avec livret d'accueil, formation au sociétariat, passeport pour la Scop, participation au CA, etc.)</li> <li>•Accord égalité hommes/femmes en matière de formation, de rémunération et d'évolution professionnelle</li> <li>•Modération salariale : écarts salariaux constatés de 1 à 5 (mais non formalisés)</li> <li>•Reclassement ou adaptation du poste de travail pour le personnel handicapé (6 % des salariés)</li> </ul>	<p><i>avait déjà fait. Et ça prend du temps. L'évaluation permet de grandir, d'avoir des chiffres, des repères, même si parfois on ne range pas au bon endroit ».</i></p> <p>Il est aujourd'hui considéré que cette mise en œuvre a été <b>facilitée, voire rendue possible dans sa formalisation et le développement d'outils par le recrutement de la responsable QSE-RSE</b> : <i>« Aujourd'hui, nous avons l'avantage que je sois là, ce qui n'est pas toujours le cas chez beaucoup d'homologues [...]».</i></p>
--	--	--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rémunérations et promotions : indicateurs (augmentations et promotions accordées par genre)</li> <li>• Dialogue social : indicateurs (salariés ayant participé à une réunion sur le droit d'expression, entretiens individuels, représentation du personnel) avec évolution sur quatre années et parfois des objectifs</li> <li>• Santé et sécurité au travail : indicateurs (absentéisme, accidents, griefs), évolution sur quatre années, benchmarking et parfois objectifs</li> <li>• Société : indicateurs (budget mécénat, dépenses en Esat, amendes et sanctions)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotion de la diversité (15 % des effectifs Etam [employés, techniciens et agents de maîtrise] de nationalité étrangère)</li> <li>• Formation à la conduite sécurisée proposée à l'ensemble du personnel</li> <li>• 4,3 % de la masse salariale consacrée à la formation (soit plus de quatre fois le taux légal)</li> <li>• Six membres dans le CHSCT (pour une obligation de trois)</li> <li>• Baromètre social depuis 2015</li> <li>• Charte HSE (hygiène, sécurité, environnement) pour les sous-traitants</li> <li>• Label Scop BTP RSE</li> <li>• Journées de prévention annuelles</li> </ul>	<p><i>Toute la partie "formalisation" est liée à mon arrivée. Au départ, mon embauche était plutôt sur un poste d'animation QSE, et c'est finalement devenu un poste clé RSE. »</i></p> <p>Aujourd'hui, <b>outils et pratiques</b> sont au service de la politique RSE, déclinée autour de cinq grands enjeux identifiés par Scop3 : « un sur la gouvernance et la stratégie, un sur le capital humain, un sur l'environnement, un sur les achats responsables et</p>
--	---	--	---



	<p>pour non-respect des réglementations et législations), évolution et objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaction des clients sur les pratiques de sécurité (notation), évolution et objectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Suppression des produits toxiques et cancérigènes, mutagènes ou reprotoxiques</li> <li>•Participation à la vie associative locale, soutien à des clubs sportifs</li> <li>•Intégration d'apprentis</li> </ul>	<p><i>un sur le dialogue avec les parties prenantes ».</i></p> <p>Du fait de la volonté de la direction, des moyens alloués et des démarches de formalisation engagées depuis cinq années,</p>
<p><b>DIMENSION ENVIRONNEMENTALE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Consommations énergétiques : indicateurs (électricité totale/m<sup>2</sup>/ETP pour chacun des trois sites, gaz total/m<sup>2</sup>/ETP pour deux sites sur trois, consommation de carburants pour chaque site, eau de ville prélevée) et évolution sur quatre années</li> <li>•Émissions de gaz à effet de serre : indicateurs (émissions directes, indirectes, ratio/ETP) et évolution sur quatre années pour chacun des trois sites avec évolution sur quatre années</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tri de l'ensemble des déchets et collecte de produits</li> <li>•Adhésion à la charte Électricien écoresponsable en partenariat avec Recyclum</li> <li>•Reconditionnement des produits informatiques par un centre de travail adapté</li> <li>•Bilan carbone réalisé en 2012 (estimé à 459 g CO<sup>2</sup>/€ de chiffre d'affaires)</li> <li>•Mise en place de véhicules électriques et de bornes de recharge associées</li> </ul>	<p><i>pour Scop3, « la RSE, c'est l'ADN, on ne se pose plus de questions. Chaque fois qu'on prend une décision aujourd'hui, on se demande quel sera l'impact sur le plan économique ; s'il faut souligner un défaut, c'est plus facilement l'environnement, puisque c'est un domaine sur</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effluents : indicateurs (rejets d'eaux usées en volume) pour chacun des trois sites avec évolution sur quatre années</li> <li>• Déchets : indicateurs (poids total, poids total des déchets recyclés, pourcentage de déchets recyclés, coût du traitement des déchets) pour chacun des trois sites avec évolution sur quatre années</li> <li>• Amendes pour non-respect des législations et réglementations sur l'environnement (montant, nombre) avec évolution et objectifs</li> <li>• Satisfaction des clients (notation) s'agissant des pratiques environnementales de la Scop : indicateur avec évolution et objectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Géolocalisation des véhicules pour l'optimisation des trajets et de la maintenance</li> <li>• Réflexion sur la pertinence de répondre à des appels d'offres s'agissant de chantiers éloignés des sites de la Scop</li> <li>• Achats écoresponsables (utilisation de produits respectueux de l'environnement et fabriqués dans des conditions socialement responsables)</li> <li>• Sensibilisation et information des riverains avant le démarrage des chantiers</li> <li>• Formation à l'écoconduite proposée à l'ensemble du personnel (suivie à 95 %)</li> <li>• Prise de poste sur les chantiers et non dans les agences pour limiter la consommation de carburant</li> </ul>	<p><i>lequel on a beaucoup plus de mal à avoir des leviers aujourd'hui ».</i></p> <p><b>→ Constat d'un discours affiché en faveur de la RSE depuis 2011 par le PDG puis partagé dans la Scop et repris dans les documents avec suivi de pratiques et d'outils dès la fin 2013.</b></p>
--	---	---	--

		<ul style="list-style-type: none"><li>•Construction d'un bâtiment bioclimatique pour un des trois sites</li><li>•Vigilance sur la biodiversité sous réserve de la demande du client (optionnel)</li></ul>	
--	--	---	--

## 2.2 Typologie des outils mobilisés

S'agissant des outils identifiés au sein des Scop étudiées, il est à constater en premier lieu, sur le plan du « substrat technique », des niveaux de formalisation et d'expertise (par rapport au référentiel Afaq 26000) très différents. Ces outils vont du simple *reporting* de données brutes sur un document (pour Scop1 sur les différentes dimensions, pour Scop2 sur la dimension environnementale) jusqu'à des tableaux de bord comportant des indicateurs choisis, suivis et mobilisés dans le cadre de la stratégie de la structure (pour Scop3 sur l'ensemble des dimensions, pour Scop2 sur la seule dimension sociale).

Concernant la « philosophie gestionnaire » des outils au sein des Scop étudiées, celle-ci a été et demeure centrée sur ce qui constitue l'ADN des Scop, à savoir l'identité normative de ces organisations. Toutes trois ont privilégié les dimensions économique et sociale au détriment de l'environnemental dans leur démarche RSE. Cette observation sur une longue période différencie les Scop des organisations classiques, pour lesquelles l'émergence des pratiques RSE se fait la plupart du temps par le biais de la dimension environnementale (Ondoua Biwolé *et al.*, 2008).

Relativement à la vision des relations transmises au travers des outils, les Scop étudiées montrent la prise en compte en priorité des attentes des parties prenantes primaires (salariés, sociétaires, clients, fournisseurs, réseau professionnel, réseau coopératif) et éventuellement, mais de manière non systématique et non formalisée, celles des parties prenantes secondaires (riverains des chantiers, associations locales, etc.).

**Tableau 3 : Synthèse des caractéristiques des outils de gestion mobilisés en RSE par les trois Scop étudiées (selon la typologie d'Hatchuel et Weil, 1992)**

	Scop 1	Scop 2	Scop 3
--	--------	--------	--------

<b>Substrat technique</b>	Simple	Détaillé	Détaillé
<b>Philosophie gestionnaire</b>	Volets économique et social privilégiés par rapport au volet environnemental	Volets économique et social privilégiés par rapport au volet environnemental	Volets économique et social privilégiés par rapport au volet environnemental
<b>Vision des relations transmises</b>	Parties prenantes primaires en priorité	Parties prenantes primaires en priorité	Parties prenantes primaires en priorité et secondaires (non systématique)

Source : Auteurs.

### **2.3 Une perception homogène de la RSE**

Par ailleurs, même si les Scop étudiées se situent aujourd'hui dans des moments différents de leur démarche de formalisation de leur politique RSE (une réflexion engagée au sein de Scop1, une démarche en progression pour Scop2 et une démarche arrivée à maturité au sein de Scop3), toutes trois ont une perception homogène de la RSE (considérée comme une opportunité à saisir) et une direction très engagée en la matière, facteur favorisant l'intégration des pratiques de RSE au sein des organisations (Berger-Douce, 2009 ; Dovergne, 2012). Ces deux observations sont stables dans le temps, avec des directeurs interrogés qui, dès 2011 (avant le congrès de la CGScop de 2012 incitant à la mise en œuvre de démarches RSE), étaient convaincus que la responsabilité sociétale était une voie « *normale et logique* » à développer dans les entreprises appartenant au secteur de l'ESS.

***Des pratiques RSE nombreuses, sauf dans le domaine environnemental***

Cela se traduit, pour les trois Scop étudiées, par la mise en œuvre de très nombreuses pratiques dépassant le cadre réglementaire et/ou statutaire sur les dimensions économique et sociale, et dans une moindre mesure sur le plan environnemental. Il y a donc ici constat d'un couplage apparent entre les perceptions, les discours et les pratiques des Scop de notre étude.

Toutefois, pour Scop1 et Scop2, une insuffisance d'indicateurs formalisés, analysés et suivis est constatée (surtout sur la dimension environnementale), ce qui rend difficile la formalisation de leurs pratiques en matière de RSE. Cette situation, en effet, ne permet pas à ces Scop de valoriser leurs actions et de communiquer sur elles auprès de leurs différentes parties prenantes (Bayle et Dupuis, 2012), et donc de les intégrer de manière systématique à leur stratégie. Nous sommes ici en situation de découplage, sur la période d'étude, entre les outils (insuffisants et essentiellement centrés sur les dimensions économique et sociale) et les pratiques et discours valorisant les trois dimensions.

En outre, une contrainte spécifique aux démarches RSE apparaît : si les pratiques en la matière sont réelles, nombreuses et orientées vers la recherche d'une performance globale, elles sont aujourd'hui peu apparentes dans les outils de gestion utilisés par Scop1 et Scop2, même si les équipes de direction expriment le souhait de faire évoluer cette situation. *A contrario*, l'étude du cas de Scop3 révèle un couplage entre outils et pratiques, avec une politique RSE déclinée en cinq grands enjeux (privilégiant les dimensions économique et sociale en lien avec l'identité normative des Scop) et prenant appui sur des outils de gestion construits en lien avec ceux-ci. Ce couplage a été rendu possible par le recrutement d'une collaboratrice chargée de la RSE, mais également par l'appui du réseau professionnel.

### ***Les trois étapes de l'intégration de la RSE par les Scop***

Ainsi, au regard des observations effectuées sur quatre années au sein des trois Scop, un scénario en trois étapes semble se dessiner. La première est un découplage normal entre

discours, pratiques et outils lors de l'impulsion de la démarche RSE, le discours étant alors un support mobilisateur. La deuxième renvoie à un couplage faible avec des pratiques RSE souvent existantes mais souffrant d'une formalisation insuffisante. Puis vient une troisième étape, dépendante des moyens alloués, qui se manifeste soit par une transition vers un couplage lorsqu'une ou des personnes sont affectées quasi exclusivement à la RSE et que la direction reste engagée (à l'instar de Scop3, qui aujourd'hui communique fortement sur le sujet), soit par un *statu quo* du couplage faible lorsque la Scop décide de garder la démarche en interne (souvent faute de moyens) et que celle-ci est portée par les membres de la direction en plus de leur activité normale (c'est le cas de Scop1 et Scop2).

### **III. Des situations de couplage et de découplage à discuter**

Cette étude montre, d'une part, que l'identité et le statut des Scop les conduisent à rechercher une performance globale, mais en priorisant les dimensions économique et sociale par rapport à la question environnementale, et d'autre part des situations de couplage et de découplage entre pratiques, outils et discours en matière de RSE.

#### **3.1 Un portrait-robot des Scop en matière de RSE**

En premier lieu, nos résultats permettent de caractériser de manière générique le comportement des Scop étudiées en matière de RSE. Ainsi, cette étude montre que les trois Scop partagent une finalité (la RSE en tant que moyen d'obtenir une performance coopérative), une démarche (la RSE est introduite par la dimension sociale, qui prime sur la question environnementale, sachant que cette dernière est aujourd'hui privilégiée par de nombreuses structures « classiques » dans une logique de « *greenwashing* ») et un contenu (avec l'absence d'arbitrage et le traitement simultané des dimensions économique et sociale). Sur ce dernier point, les outils

de gestion identifiés et étudiés restent particulièrement empreints de l'identité normative de ces structures appartenant à l'ESS.

Par ailleurs, les situations de couplage et de découplage qui ont été constatées peuvent trouver leur origine à différents niveaux. Tout d'abord, si la volonté de mettre en œuvre une politique RSE existe de manière indéniable et se concrétise par de nombreuses pratiques en action sur les différents volets constitutifs de la RSE, il n'en demeure pas moins que la formalisation de ces pratiques (au travers d'outils de gestion dédiés) et leur intégration achoppent sur les moyens disponibles au sein de ces trois Scop. Outre la nécessité de bénéficier de ressources financières importantes à consacrer à la démarche, qui avait été mise en évidence par Mathieu et Soparnot (2009) et se voit ici confirmée, notre étude souligne la nécessité de disposer de ressources humaines consacrées à la RSE pour une réelle intégration et diffusion des pratiques de RSE à l'ensemble de l'organisation.

### **3.2 La question des outils de suivi**

En outre, ces situations observées de couplage apparent entre perception, discours et pratiques des organisations étudiées, mais également de découplage entre pratiques et outils pour deux des trois Scop, peuvent être comprises à l'aune de la difficulté à formaliser les actions RSE mises en œuvre. Cette situation peut résulter d'outils de suivi RSE incomplets (Scop2), voire absents (Scop1), du fait d'un choix (absence de ressources allouées pour développer ces outils en raison d'arbitrages en faveur d'autres activités) ou d'une situation subie (manque de moyens – financiers, humains, temps).

Les outils peuvent constituer un point d'appui à l'intégration d'une politique au sein d'une organisation, comme c'est aujourd'hui le cas pour Scop3. Toutefois, il convient de ne pas ignorer les difficultés techniques inhérentes à l'identification et à la mise en place des indicateurs RSE (proposés dans le cadre de la certification Afaq 26000). À ce titre, l'aide du



réseau des Scop (CGScop) et du réseau professionnel (à l'instar du réseau Scop BTP et de son label RSE Scop BTP) est un atout indéniable que ces structures doivent saisir.

Cette proposition trouve un écho d'autant plus fort que le découplage n'apparaît pas comme une réponse stratégique qualifiée d'hypocrite (au sens de Brunsson, 1986), mais est appréhendé comme la possibilité de voir l'organisation évoluer. Ainsi, le temps mais également les outils développés doivent permettre de coupler le réel et l'affiché par un phénomène de « colonisation », comme mis en exergue par Power (1999).

## **Conclusion**

### **Une démarche spécifique de nature à inspirer au-delà de l'ESS**

Nous concluons en synthétisant les résultats de notre recherche de manière à illustrer ses apports spécifiques à l'appréhension des démarches RSE au sein des Scop.

La caractéristique de ces démarches apparaît être l'ajout de la question environnementale aux dimensions économique et sociale, fortement développées (tout comme la dimension territoriale, souvent présente) et liées à l'identité duale des Scop. Il n'existe donc pas d'arbitrage entre les dimensions économique et sociale ; et, par la suite, la dimension écologique est éventuellement intégrée dans la mise en œuvre des démarches RSE. En reprenant l'approche de couplage ou découplage de Meyer et Rowan, il est possible d'affirmer que la déconnexion apparente entre les discours tenus, les pratiques existantes et leur faible outillage, qui apparaît à l'étape 2 du processus avant la formalisation des actions RSE, tend progressivement vers un couplage du discours, des outils et des pratiques sur les dimensions de la RSE à l'étape 3.

Cette caractéristique, qui diffère de la démarche des entreprises traditionnelles intégrant l'environnement avant la dimension sociale (Oueghlissi 2013), suggère également une finalité différente. Il ne semble pas y avoir d'utilisation de la RSE à des fins de simple et seule

communication à l'égard des parties prenantes. Cet engagement relève de la conviction des équipes de direction, comme cela apparaissait dans l'enquête citée de 2014 de la CGScop. Il pourrait également s'expliquer par les nombreux échanges de pratiques au sein du réseau coopératif. Ces temps collectifs consacrés à la réflexion sur la RSE et les Scop peuvent conduire à un certain mimétisme (cas des Scop du BTP partageant des outils de RSE pour l'obtention du label sectoriel) ou favoriser une relative homogénéité discursive (partage de perceptions sur les démarches RSE comme une fin plus qu'un moyen).

Ces observations se situant sur des temps différents méritent d'être poursuivies, notamment au sein de structures évoluant dans des secteurs d'activité différents, afin de vérifier si les comportements proactifs identifiés dans les Scop, au-delà des trois étudiées, sont généralisés et comment ces dernières pourraient inspirer les entreprises n'appartenant pas au secteur de l'ESS.

**Annexe 1 – Identification des outils de suivi/pilotage et des pratiques observées en matière de RSE au sein de Scop1**

	<b>OUTILS DE SUIVI ET DE PILOTAGE</b>	<b>PRATIQUES</b>	<b>DISCOURS</b>
<b>ÉCONOMIQUE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi économique et financier : données recueillies chaque année (CA, capitaux propres, bénéfices, résultats, participation, dividendes, investissements, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partage du résultat</li> <li>• Politique de modération salariale avec rapport de 1 à 5</li> <li>• Aide financière ponctuelle aux salariés en difficultés</li> <li>• Réflexion sur le caractère durable de chaque nouvel investissement (bureaux, véhicules électriques et hybrides, matériel de chantier, etc.)</li> <li>• Identification des parties prenantes primaires et secondaires en cours</li> <li>• Dialogue permanent avec clients et fournisseurs (avec codéveloppement de produits, cahier des charges précis pour les fournisseurs, etc.)</li> </ul>	<p>Comme le souligne le chargé de mission RSE (également conducteur de travaux), <i>« le pourquoi initial de notre démarche RSE, c'est la volonté de la direction. On le fait en notre âme et conscience, on a envie de le faire car ça nous semble logique. C'est ce qui fait la <b>mentalité de [Scop1]</b> ».</i></p> <p>Il précise en outre : <i>« En RSE, aujourd'hui, ce que l'on fait au quotidien touche beaucoup à la prévention, à la</i></p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rachat d'une société avec maintien de la totalité des emplois</li> <li>• Suivi personnalisé des litiges</li> </ul>	<p><i>sécurité, aux conditions de travail, à l'humain, quitte d'ailleurs à ce qu'on soit économiquement moins performants. [...].</i></p> <p><i>Il y a pas mal de choses qui sont existantes et qu'on va pouvoir mettre dans notre rapport. Donc ça va être des chiffres à retrouver, de la formalisation. [...] Ça aurait été engagé plus tôt si je n'avais pas été absent. Et on s'appuie sur un</i></p>
<p><b>SOCIAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recueil des informations légales et réglementaires en matière d'effectifs, de rémunération, de formation, de santé et de sécurité au travail, etc., mais pas d'indicateurs retenus et suivis</li> <li>• Fiches de suivi des chantiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail permanent sur les risques, la prévention et la sécurité au bénéfice des salariés (visite de tous les chantiers, identification des situations à risque et prise de mesures de correction, voire arrêt d'un chantier, rappel des consignes de sécurité, dialogue régulier mais informel avec les salariés sur les chantiers, refus des chantiers à risque, etc.)</li> <li>• Relation étroite avec la médecine du travail, notamment sur les questions d'ergonomie pour les salariés (sur un chantier et dans les bureaux)</li> </ul>	<p><i>formateur RSE, conseillé par le réseau Scop BTP pour la démarche. »</i></p> <p>Les deux personnes affectées à la démarche indiquent : « <i>Nous ne sommes</i></p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement d'un exosquelette (aujourd'hui breveté et vendu à d'autres entreprises) en vue de limiter l'usure professionnelle et de faciliter les activités des salariés</li> <li>• Organisation du temps de travail et des congés pour les salariés engagés dans une action humanitaire</li> <li>• Chèques cadeaux et repas de fin d'année</li> <li>• Bulletin d'information mensuelle pour valoriser chantiers et salariés</li> <li>• Rendez-vous réguliers et informels avec toutes les catégories de personnel pour identifier les difficultés et prendre des mesures telles que la réadaptation des postes et des temps de travail (à la suite d'une maladie, par exemple)</li> <li>• Formation d'apprentis en lien étroit avec les structures de formation et embauches à terme</li> </ul>	<p><i>pas pour une dimension plus qu'une autre, il faut entrer dans la RSE avec ses trois piliers, et on a déjà des choses mises en place. » Le chargé de mission précise : « Au début de la démarche, on [examine] les grands piliers et on essaye de tous les aborder. [...] On sera peut-être <b>plus performant au début, à court terme, sur le social car ça nous va bien en tant que Scop. Et ça mettra peut-être plus de temps sur l'environnement.</b> »</i></p> <p>Concernant les outils, la DRH de la Scop confirme : « <i>Quand nous aurons structuré plus concrètement notre démarche RSE, nous déterminerons les indicateurs à</i></p>
--	--	---	---

<p style="text-align: center;"><b>ENVIRONNEMENTAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recueil de données sur les consommations énergétiques (électricité, carburant, gaz, papier), mais aucun indicateur retenu et suivi</li> <li>• Fiches de suivi des chantiers (déchets, événements indésirables, matériel utilisé, identification des intervenants, etc.)</li> <li>• Suivi de la gestion des déchets dans le cadre d'un partenariat avec deux entreprises sous-traitantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achat de véhicules électriques ou hybrides dans le cadre du renouvellement de la flotte quand cela est possible</li> <li>• Recours à des entreprises sous-traitantes pour la gestion des déchets (objectif environnemental et social)</li> <li>• Réhabilitation des bureaux avec vigilance sur les consommations énergétiques</li> </ul>	<p><i>mettre en place et à suivre. À ce jour, ils sont potentiellement existants dans nos serveurs informatiques et nos archives. »</i></p> <p><b>→ La Scop affiche donc un discours engagé envers la RSE mais lui attribue peu de moyens, d'où des retards pris dans la formalisation et la mise en place d'outils alors que des pratiques existent.</b></p>
---	---	---	---

**Annexe 2 - Identification des outils de suivi/pilotage et des pratiques observées en matière de RSE au sein de Scop2**

	OUTILS DE SUIVI ET DE PILOTAGE	PRATIQUES	DISCOURS
ÉCONOMIQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi économique et financier : indicateurs (CA, capitaux propres, bénéfices, résultats, participation, dividendes, investissements, etc.) avec évolution suivie depuis 2013</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence depuis 2013 d'une charte RSE écrite et diffusée via différents supports (affichage interne, site Internet, communication aux clients et aux fournisseurs, etc.) précisant, sur la dimension économique : <i>« Tous les salariés ont vocation à devenir associés ; partage équitable des résultats et redistribution de la valeur ajoutée au travers du salaire, de l'intéressement et de la participation ; mise en place d'un PEE et d'un Perco ; une entreprise qui, de par son statut, n'est ni délocalisable ni revendable ; investissement permanent dans les outils de travail et dans les nouveaux produits et procédés avec utilisation de produits écoresponsables. »</i></li> </ul>	<p>Comme le souligne le PDG, <i>« la RSE, je l'ai faite parce que j'y croyais et j'y crois toujours [...] . Il ne fallait pas louper ce virage, cette opportunité, car c'est important »</i>. Le PDG précise également : <i>« La direction est clairement imprégnée RSE, et après il y a en plus les marchés publics, donc la dimension économique, qui poussent. Mais il y a une conviction personnelle, notamment sur le social. »</i></p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certification QualiPaysage depuis 2014 (qualité de la relation clients)</li> <li>• Évaluation Afaq 26000 (depuis 2016) avec niveau 2 sur 4.</li> <li>• Politique d'achats, de production et de travail au niveau local</li> <li>• Privilégier trois ou quatre fournisseurs par grandes catégories d'achats et entretenir avec eux des relations de long terme « RSE compatibles »</li> <li>• Investissements et politique RSE ralentis sur la période 2014-2016 par les difficultés économiques de la Scop</li> <li>• Investissements réguliers dans le renouvellement d'outils et de machines (400 000 euros par an) avec une logique RSE</li> </ul>	<p>Sur le <b>lien entre Scop et RSE</b>, PDG et DRH indiquent : <i>« On trouvait intéressant d'aller vers ce volet RSE qui correspondait à notre statut [...]. On est dans une entreprise de l'ESS, donc normalement on ne peut être que bons en RSE. »</i></p> <p>Concernant l'instrumentation, le PDG déclare en 2017 : <i>« On est avancés sur certains points, on a beaucoup de choses, mais ça manque encore de formalisation. On recueille des données depuis plusieurs années mais on ne formalise pas tout, notamment</i></p>
--	--	--	---



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi personnalisé des litiges (avec remontée d'informations permanentes et immédiates par les acteurs de terrain)</li> </ul>	<p><i>sur l'environnement. On travaille sur une traçabilité et un objectif de ce qu'on veut demain. » Et en 2018 : « On est forts sur les volets social et économique ; là où on n'a pas avancé, c'est sur la partie formalisation de l'environnement. On a commencé à récolter les infos, mais on n'a pas mis en place d'outils pour faire des comparaisons. Et on n'a pas posé d'objectifs sur l'environnement. [...]</i></p>
<p><b>SOCIAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recueil des informations légales et réglementaires en matière sociale (effectifs, rémunérations, formation, santé et sécurité au travail, etc.) mais pas de réels tableaux de bord sociaux avec des indicateurs choisis et suivis de manière régulière</li> <li>• Bilan social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charte RSE (dimension sociale) : « <i>Démocratie d'entreprise de par le statut Scop ; turn-over extrêmement faible et salaires supérieurs à ceux prévus par la convention collective ; diversité, équité et égalité des chances : intégration de personnel en réinsertion sociale ou handicapé et associé à 50 % dans une entreprise de travail adapté ; politique de formation visant à encourager le développement et la formation de nos salariés ; hygiène, santé et sécurité avec la mise en place de dispositifs de prévention des risques »</i></li> <li>• Cahier des charges sur l'achat de matériels et d'équipements (avec une vigilance forte sur</li> </ul>	<p><i>C'est parce que tout ça nous coûte du temps et de l'argent. »</i></p> <p>La démarche est menée par les responsables en plus de leur travail, même si le PDG indiquait en 2017 :</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi de la représentativité au travers de l'émargement à chaque réunion</li> <li>• Suivi hebdomadaire des chantiers (avec remontée d'informations par fiches mentionnant les présents et les absents, besoins identifiés, manques constatés, incidents, etc.)</li> </ul>	<p>l'ergonomie, l'expérience utilisateur, etc. et sur la dimension « provenance locale »)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation à la sécurité routière (avec passage du code blanc)</li> <li>• Recrutement en CDD et en CDI de nombreux intérimaires sur les deux ou trois dernières années pour les faire bénéficier des avantages sociaux de la Scop</li> <li>• Recours à l'alternance pour former des collaborateurs (bureaux et chantiers) et les recruter</li> <li>• Aménagement des véhicules et des postes de travail (ergonomie)</li> <li>• Bulletin d'information régulier à destination des salariés, intégrant une partie RSE</li> <li>• Enquête sur la pénibilité au travail auprès des salariés</li> <li>• Refus des chantiers éloignés (pour limiter les horaires du personnel)</li> </ul>	<p>« <i>Il faudrait arriver à avoir quelqu'un pour faire vivre cette démarche en interne, pour que les gens puissent se l'approprier. [...] Ce coût supplémentaire, la structure ne pouvait pas l'assumer.</i> » En 2018, pas de changement sur ce point.</p> <p>Par ailleurs, l'équipe de direction souligne depuis 2017 l'insuffisance de la communication sur la démarche RSE, notamment auprès des salariés et des associés : « <i>On n'a pas trouvé une solution de communication efficace pour qu'ils en comprennent l'intérêt. Ils ont de l'information mais, globalement, ce qu'ils retiennent, c'est</i></p>
--	--	---	---

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Représentativité au CA de tous les secteurs et de tous les statuts</li> <li>• 100 % de salariés associés (ou presque, du fait des nouveaux recrutés)</li> </ul>	<p><i>que la RSE leur coûte x milliers d'euros, c'est l'information qui est la plus retenue. » Le PDG précise : « Il faut mettre des choses en place, ça manque parfois de concret et donc c'est difficile de communiquer et de faciliter la prise de conscience. »</i></p>
<p><b>ENVIRONNEMENTAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énergie : indicateurs de suivi des consommations (carburant, électricité, eau) avec évolution depuis 2013</li> <li>• Déchets : indicateurs (type de déchets, traçabilité, recyclage) avec évolution depuis 2013</li> <li>• Produits phytosanitaires : indicateurs de consommation, évolution et objectif depuis 2014</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charte RSE mentionnant : « Recyclage et valorisation des déchets ; utilisation de matières et de produits d'origine locale, écolabellisés et/ou recyclés ; utilisation limitée de produits phytosanitaires ; solutions favorables à la biodiversité ; gestion des ressources ; sensibilisation à la conduite écologique »</li> <li>• Broyage et réutilisation de 100 % des déchets verts</li> <li>• Partenariat avec des entreprises de recyclage pour les déchets autres que verts</li> <li>• Traitement par produits auxiliaires écologiques</li> <li>• Stages d'écoconduite</li> </ul>	<p><b>→ La Scop affiche donc un discours engagé (notamment de la direction) et certaines pratiques existent en matière de RSE, mais divers instruments montrent qu'elles sont insuffisamment développées sur le volet environnemental.</b></p>



## Bibliographie

Allemand S., 2006, *Le Développement durable au regard de la prospective du présent*, Paris, L'Harmattan.

Attarça M. et Jacquot T., 2005, « La représentation de la responsabilité sociale des entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales », XIV<sup>e</sup> Conférence internationale de management stratégique, Angers.

Baret P., 2006, « L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », in Rosé J.-J. (dir.), *Responsabilité sociale de l'entreprise. Pour un nouveau contrat social*, Bruxelles, De Boeck, p. 135-152.

Bayle E. et Dupuis J.-C., 2012, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Des identités plurielles et spécificités*, Bruxelles, De Boeck, coll. « Méthodes et Recherches ».

Berger-Douce S., 2009, « Profils de créateur et stratégie d'engagement sociétal », 4<sup>e</sup> congrès du Riodd, Lille.

Bidet É., Filippi M. et Richez-Battesti N., 2019, « Repenser l'entreprise de l'ESS à l'aune de la RSE et de la loi Pacte », *Recma*, n° 353, p. 124-137.

Brunsson, N. 1986, « Organizing for inconsistencies : on organizational conflict, depression and hypocrisy as substitute for action », *Scandinavian Journal of Management Studies*, mai, p. 165-185

Capron M. et Quairel-Lanoizelée F., 2010, *La Responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».

Cazes-Milano P. et Mazars-Chapelon A., 2000, « Techniques et outils de gestion : un même concept ? », *Cahiers de recherche DMSP*, n° 281.

Chédotel F. et Pujol L., 2012, « L'influence de l'identité sur la compétence collective lors de prises de décisions stratégiques », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 15(1), p. 87-107.

Côté D., 2007, « Gestion de l'équilibre coopératif : cadre théorique », *Revue du Ciriec – Économies et Solidarités*, n° 38, p. 112-126.

Detchessahar M. et Journé B., 2007, « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue française de gestion*, n° 174, p. 77-92.

Dovergne M.-L., 2012, *Événements sportifs et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : étude du comportement des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE*, thèse de doctorat de l'université Paris Sud.

Fiss P. C. et Zajac E. J., 2006, « The symbolic management of strategic change : Sensegiving via framing and decoupling », *Academy of Management Journal*, vol.49 (6), p. 1173-1193.

Gond J.-P. et Igalens J., 2008, *La Responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, PUF.

Hatchuel A. et Weil B., 1992, *L'Expert et le système. Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*, Paris, Economica.

Martinet A.-C. et Payaud M.-A., 2008, « Formes de RSE et entreprises sociales. Une hybridation des stratégies », *Revue française de gestion*, n° 180, p. 199-214.

Mathieu A. et Soparnot R., 2009, « Les dimensions ontologiques, stratégiques et organisationnelles de l'appropriation du concept de développement durable en entreprise », *Management & Avenir*, vol. 23(3), p. 199-218.

Maurel C. et Pantin F., 2014, « Vers une intégration des dimensions de la performance au sein des Scop : étude du cas de la société coopérative Mateloc », *Économies et Sociétés*, série « Entreprise et Finance », vol. 4(7), p. 1171-1197.

- Maurel C. et Pantin F., 2017, « Les comportements en matière de RSE des sociétés coopératives : homogénéité discursive et hétérogénéité des pratiques », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 12(2), p. 25-40.
- Meyer J. W. et Rowan B., 1977, « Institutionalized organizations : Formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83(2), p. 340-363.
- Miles M. B. et Huberman A. M., 2003, *Analyse des données qualitatives*, Paris, De Boeck.
- Oliver C., 1991, « Strategic responses to institutional processes », *The Academy of Management Review*, vol. 16(1), p. 145-179.
- Ondoua Biwolé V., Spence M. et Ben Boubaker Gherib J., 2008, « Stratégies de développement durable dans les PME : une étude exploratoire auprès des PME camerounaises », 9<sup>e</sup> Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Louvain-la-Neuve, Belgique.
- Orton J. D. et Weick K. E., 1990, « Loosely coupled systems : A reconceptualization », *The Academy of Management Review*, vol.15(2), p. 203-223.
- Oueghlissi R., 2013, « La RSE et les PME : analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2006 », *Revue française de gestion*, n° 236, p. 163-180.
- Power, M. 1999, *The Audit Society : Rituals of Verification*, Oxford University Press.
- Zelinschi D., Levant Y. et Berland N., 2013, « Les motivations au découplage : l'exemple de l'introduction de l'IFRS 8 », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 16(1), p. 49-68.