



**PROJET
FACT**
Réseau
SCOP
2017-2019

Innovations managériales, pratiques coopératives et QVT

SYNTHÈSE DES
DIAGNOSTICS



CRÉDITS

Les diagnostics qui ont permis la réalisation de ce rapport ont été conduits au 1^{er} semestre 2018 auprès des dirigeants et salariés de 12 Scop et Scic des trois Unions régionales des Scop partenaires du projet : Grand Est, Ile-de-France Centre, Val de Loire Dom-Tom, Occitanie pôle Pyrénées.

Les diagnostics ont été conduits par Philippe Negroni (A Fabrica di l'Omu), avec l'appui de Stéphanie Rousset (Actim Conseil) et Yves Demoustier (Passeurs d'Hommes).

Les diagnostics et le présent rapport s'inscrivent dans le cadre du projet FACT SCOP Convention 2017-297 en partenariat avec l'ANACT, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (www.anact.fr)

Illustrations : reportages photos en coopératives (autres que celles faisant l'objet du présent diagnostic).
Crédits : CG Scop/Stéphanie Tétu

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

Impression :
ICO Imprimerie - Dijon

SOMMAIRE

1. LE PROJET FACT SCOP	3
1.1. Les objectifs	3
1.2. Conclusions des diagnostics : les points-clés	4
1.3. Les Scop	5
1.4. Le projet	6
1.5. Qualité de vie au travail	6
1.6. La méthodologie	8
1.6.1. De l'analyse qualitative	8
1.6.2. Les diagnostics	8
1.6.3. Caractéristiques de l'échantillon d'entreprises	9
2. L'ANALYSE DES DIAGNOSTICS	10
2.1. Les entretiens des dirigeants	10
2.2. La politique de recrutement	11
2.3. Le rapport au management	12
2.4. Le management du bien-être	13
2.4.1. Manager le temps	14
2.4.2. Manager la taille de la structure	15
2.4.3. Manager une Scop ou une TPE classique ?	15
2.4.4. Manager l'organisation	16
2.4.5. Entrepreneurs salariés	20
2.4.6. Manager la charge de travail	21
2.4.7. Participer concrètement ou partager ?	22
2.4.8. Management innovant !	23
2.4.9. Management, QVT et numérique	28
2.4.10. La question des IRP	29
2.5. Les forces et faiblesses des Scop et des Scic	30
2.5.1. Forces	30
2.5.2. Faiblesses	31
2.5.3. Le projet coopératif	34
2.6. Salariés et dirigeants : propos convergents	34
2.6.1. La personnalité du dirigeant	34
2.6.2. Regards sur le management en Scop	35
2.6.3. Etre associé, « c'est pas pareil que simple salarié »	39
2.7. Posture managériale	39
2.7.1. Points forts et points faibles du modèle coopératif au travail	42
3. CONCLUSION	43
3.1. En synthèse	43
3.2. Les suites du projet FACT	44
3.2.1. Outillage accompagnement réseau	44
3.2.2. Enquête quantitative	46
3.2.3. Communication	46
3.2.4. Poursuite des travaux d'étude-recherche et renforcement des compétences	46
ANNEXES	47
1. Planning d'intervention	47
2. Guide(s) et trame(s) d'entretien(s)	47
2.1. Entretiens des dirigeants	47
2.2. Entretiens des salariés	49
3. Système de décision	50
4. QVT ?	51
ANALYSE DOCUMENTAIRE : LISTE DES DOCUMENTS INTERNES CONSULTÉS	52
BIBLIOGRAPHIE	52
QUELQUES VERBATIMS	53

1. LE PROJET FACT SCOP

1.1. Les objectifs

En 2017, la Confédération générale des Scop a répondu à un appel à projets FACT (Fonds d'Amélioration des Conditions du Travail) de l'ANACT, Agence nationale pour l'amélioration des conditions du travail. L'appel à projets avait pour objectif d'apprécier l'impact des innovations managériales sur la qualité de vie au travail.

Pour l'ANACT et l'appel à projets, les innovations managériales sont celles dont parlent les médias (liste non limitative) :

- ▶ entreprises libérées, holacratie, sociocratie...
- ▶ organisations matricielles
- ▶ lean management
- ▶ innovations issues de la transition numérique : télétravail, espaces de co-working, travail collaboratif, décloisonnement des espaces physiques et des espaces relatifs au temps au travail...
- ▶ pépinières, incubateurs, accélérateurs

La qualité de vie au travail est celle décrite par l'Accord national interprofessionnel (ANI) de 2013 : pouvoir concilier bien-être des personnes au travail et performance collective de l'entreprise.

Le modèle coopératif des Scop et des Scic est en lui-même une innovation managériale originale dans le monde de l'entreprise, fondée sur le concept d'entreprise partagée au service de l'emploi de ses salariés ou d'un objet plus large de développement local ou d'utilité sociale. Les coopératives font partie de ces entreprises dans lesquelles le cadre entrepreneurial, le capital, le profit sont des impératifs nécessaires, mais restent des moyens au service d'une finalité humaine.

Pour le réseau des Scop, cet appel à projets visait en conséquence à :

- 1 CONNAÎTRE** : identifier les pratiques managériales des Scop et des Scic, repérer les pratiques innovantes, comprendre comment on pilote/manage la dimension humaine de structures coopératives et ce que son modèle organisationnel induit ou non comme spécificités, détecter aussi les difficultés ou faiblesses induites par l'organisation en coopérative ainsi que les besoins d'accompagnement
- 2 OUTILLER** : produire un outillage pour aider les professionnels du réseau des Scop (Unions régionales des Scop essentiellement) afin de mieux accompagner les Sociétés coopératives et participatives sur l'animation de la vie coopérative (accès au sociétariat et dynamique de travail collectif et vie coopérative), l'appui au management RH adapté à la gouvernance coopérative et au service de la qualité de vie au travail des équipes.

Le présent rapport présente les conclusions des diagnostics conduits au 1^{er} semestre 2018 auprès des dirigeants et salariés de 12 coopératives de trois régions partenaires du projet : UR Scop Grand Est, UR Scop Occitanie pôle Midi-Pyrénées, UR Scop Ile-de-France. Les diagnostics ont été réalisés par Philippe Negroni, de la Scop A Fabrica Di L'Omu (AFDL), avec l'appui de deux consultants Stéphanie Rousset et Yves Demoustier qui ont réalisé deux entretiens dans l'Est et avec lesquels des échanges ont pu être croisés sur les conclusions.



● Un regard extérieur

Comprendre les enseignements d'un rapport suppose de connaître la position de l'émetteur de ce rapport et le profil qui fonde son analyse et ses jugements. De formation et compétence en ergonomie, Philippe Negroni a dirigé une association régionale d'amélioration des conditions du travail en Corse et travaillé pendant trois ans dans une grande entreprise industrielle. Il a une longue carrière de consultant auprès de nombreuses entreprises du secteur privé et public, grandes et petites, mais n'avait jamais jusqu'à présent ausculté une Scop ou une Scic. Spécialiste des questions d'organisation et de vie au travail, observateur de longue date des PME et TPE traditionnelles, Philippe Négroni a pu porter un regard neuf sur les coopératives et un regard comparatif avec de nombreuses entreprises plus classiques qu'il a observées. Son regard extérieur n'apporte que plus de légitimité à ses conclusions.

1.2. Conclusions des diagnostics : les points-clés

Les douze diagnostics conduits, confortés par le retour et les échanges de pratiques issus des quatre réunions territoriales réalisées dans les trois régions partenaires, font en substance émerger les points-clés suivants :

- 1** Scop et Scic sont différentes des autres entreprises en matière de management et vie au travail
- 2** Par-delà leur grande diversité de métiers et de cultures, elles ont toutes un « plus humain ». Scop, Scic, CAE ont leurs spécificités. Mais les problématiques de management et QVT leur sont communes
- 3** Elles gèrent leurs impératifs économiques, mais les valeurs humaines sont pour elles prioritaires
- 4** Elles ne font pas que se réclamer du participatif et de l'humain, elles le pratiquent
- 5** Au-delà du participatif, elles expérimentent le partage : partage des résultats, partage des décisions, partage du pouvoir
- 6** La proximité et la confiance semblent plus grandes entre les dirigeants et les salariés de coopératives que dans d'autres entreprises, du fait même que les dirigeants ne sont pas recrutés par des acteurs externes, mais par les salariés eux-mêmes et souvent même parmi eux. En conséquence, les salariés ressentent plus de liberté et de bien-être au travail
- 7** La plupart des salariés de Scop et Scic qui ont travaillé dans d'autres entreprises ne souhaitent plus travailler autrement qu'en coopérative
- 8** Le temps est une variable-clé dans les Scop et Scic, plus encore que dans d'autres entreprises : Scop et Scic prennent le temps de l'échange et des espaces de discussion, un point de différenciation fort avec la plupart des autres entreprises. Le temps est aussi une contrainte pour les dirigeants soumis à une charge de travail d'autant plus forte
- 9** Convaincus et intéressés par le modèle coopératif au travail, les dirigeants sont en recherche de clés pour faire vivre le projet coopératif et leur activité économique. Ils sont en demande d'échanges en particulier de pratiques managériales avec d'autres coopératives
- 10** Du fait même d'une plus grande proximité entre dirigeants et salariés, le cadre organisationnel n'est pas toujours clairement posé et peut créer du flou sur les responsabilités de chacun, le rôle des instances. Pour les dirigeants, il est difficile d'appréhender les spécificités managériales qu'induit le modèle coopératif. Le statut de salarié associé génère lui aussi du flou : quand est-on associé ? Quand est-on salarié ? Quelle différence entre salariés associés et non associés à part l'engagement au capital ?
- 11** Du fait même de l'ambition humaine du projet coopératif, les risques sont plus élevés d'un sentiment d'incompréhension ou de frustration des salariés au regard des valeurs coopératives centrées sur l'Humain. Les situations de tensions

peuvent être plus conflictuelles que dans d'autres entreprises. Les dirigeants risquent quant à eux de se sur-responsabiliser et surinvestir au détriment de leur propre bien-être au travail. Confrontés à une double exigence économique et coopérative, les dirigeants sont souvent de bons professionnels de leur métier, mais manquent de compétences et d'outillage en matière managériale et humaine.

1.3. Les Scop

Animé par la Confédération Générale des Scop, le réseau des Scop accompagne la création et le développement des sociétés coopératives à statut coopératif Scop ou Scic. Il est constitué de 12 Unions Régionales au service des porteurs de projet et entrepreneurs coopératifs ainsi que de 3 fédérations de métier, représentant au total plus de 3 300 coopératives et 60 400 emplois.

Scop et Scic se caractérisent par :

- ▶ un projet : développer l'emploi, l'employabilité, la pérennité des métiers et des savoirs-faire, contribuer au développement local et au développement durable ;
- ▶ une relation au travail singulière : la « double qualité », selon laquelle les salariés sont associés de l'entreprise et en sont les co-décideurs ;
- ▶ une présence dans tous les métiers et un profil représentatif du tissu entrepreneurial français : les deux tiers des Scop et Scic ont moins de 10 salariés et 80% d'entre elles ont moins de 20 salariés. 180 Scop et Scic comptent au moins 50 salariés.

Toutes les entreprises souhaitent susciter l'engagement de leurs salariés. Dans les

Scop et les Scic, cet engagement existe de facto par leur présence au capital de leur entreprise et un droit à participer aux décisions stratégiques. Toutefois, au-delà de l'engagement financier se pose l'enjeu au quotidien de parvenir à animer la vie coopérative. Dans les Scop et les Scic, les salariés sont par nature pour leur très large majorité impliqués dans leur travail car co-décideurs de leur entreprise. Mais l'enjeu en coopérative est de susciter l'engagement pérenne des salariés en tant qu'associés de l'entreprise et co-entrepreneurs parties prenantes du projet.

Compte tenu de ce contexte particulier et des valeurs spécifiques des organisations coopératives, les enjeux de management doivent s'articuler entre principe de gouvernance et salariat. Les enjeux de professionnalisation, de montée en compétence, de développement de pratiques managériales participant au bien-être au travail sont des leviers essentiels du développement des entreprises coopératives et de leur projet.

Bien outillé pour accompagner les entreprises coopératives sur les dimensions techniques concernant la gestion, le droit, le financement, le réseau Scop est interrogé aussi par ses coopératives adhérentes pour mieux les accompagner sur le management et ce qui a trait au projet coopératif : gouvernance, intelligence collective, vie coopérative... Pour répondre à cette exigence, il est apparu opportun d'étudier quelles sont les pratiques managériales des Scop et des Scic et l'impact pour la communauté de travail de leur organisation managériale originale et innovante au regard des pratiques des entreprises traditionnelles.



1.4. Le projet

Le projet a pour objectifs de :

- ▶ repérer et capitaliser les pratiques managériales innovantes propres aux Scop, Scic (inclus CAE)
- ▶ formaliser des outils pour mieux les accompagner sur ce qui est au cœur de leur projet d'entreprise : l'émancipation professionnelle des personnes par le travail et la performance collective.

Dans cette perspective, le projet implique les coopératives elles-mêmes, mais aussi les Unions Régionales du réseau Scop qui les accompagnent au quotidien.

Ces objectifs se déclinent en plusieurs étapes :

- ▶ connaître et déceler les pratiques managériales et organisationnelles existantes
- ▶ identifier les innovations en la matière
- ▶ identifier les besoins en appui et en compétence
- ▶ identifier les difficultés vécues et les impacts sur l'organisation, le collectif de travail
- ▶ comprendre la place du dialogue social et l'interaction des instances représentatives du personnels avec la gouvernance coopérative
- ▶ outiller in fine le réseau et les managers pour rendre plus efficaces les organisations et assurer de meilleures conditions de travail pour les équipes et leur propre fonction de décideur

QVT, c'est le travail et les façons de l'améliorer. Les démarches QVT en entreprise doivent permettre de faire progresser en même temps la qualité du travail, la performance collective et la façon dont les salariés vivent leur travail. »

En 2013, les partenaires sociaux ont ainsi conclu un accord national interprofessionnel (Ani) intitulé « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle ». Le texte a été co-ratifié par les organisations syndicales de salariés et les représentants des entrepreneurs.

Selon cet accord, ainsi que le résume l'ANACT, la QVT est « Une démarche collective qui consiste à combiner performance de l'entreprise et bien-être des salariés. Pour y parvenir, on cherche ensemble à améliorer les meilleures façons de travailler. Une démarche QVT permet par exemple de résoudre les problèmes d'absentéisme, faciliter les changements, innover, sans oublier la mise en œuvre des obligations réglementaires. »

Toujours selon l'ANACT, la qualité de vie au travail, c'est :

- ▶ Un choix de société, qui implique les salariés et les dirigeants des entreprises, les partenaires sociaux, l'État et les collectivités territoriales à tous les niveaux
- ▶ Analyser, comprendre le travail et agir pour le transformer
- ▶ Encourager toutes les initiatives qui contribuent au développement des compétences, à l'évolution professionnelle et au bien-être au travail
- ▶ Agir pour que le travail favorise l'épanouissement physique, psychique et intellectuel des individus.
- ▶ Faire que le travail soit un espace d'intégration et un espace de justice sociale
- ▶ Faire que chacun trouve sa place au travail et que le travail garde sa place parmi les autres activités humaines



Le travail en Scop est motivant, ce n'est pas un travail...

Un salarié

1.5. Qualité de vie au travail

Le concept de qualité de vie dépasse celui du bien-être au travail, voire même de conditions de travail. Ainsi que l'écrit l'ANACT sur son site internet : « Les entreprises ont parfois une vision de la QVT encore trop centrée sur la recherche de bien-être individuel : conciergerie, crèche, sport... Le cœur de la

Aussi la QVT est-elle une démarche qui s'inscrit au cœur des projets des Scop et des Scic, ainsi que l'écrit le préambule des statuts de la CG Scop : « Les sociétés coopératives entendent contribuer en tant qu'entreprises, à promouvoir l'idée que les salarié.e.s peuvent collectivement prendre en main l'avenir de leur outil de travail, le conforter pour assurer sa pérennité et sa transmission aux futures générations..Elles affirment leur volonté de faire de la participation réelle et active des salarié.e.s un instrument du développement de l'entreprise, des femmes et des hommes

qui la composent. Elles œuvrent, pour cela, à la recherche d'un exercice collectif du management et à la reconnaissance du droit à l'initiative, à la responsabilité et à la citoyenneté économique. »

Le site la QVT <http://laqvt.fr/> répertorie dans son arborescence les mots-clés de la QVT : coopération, convivialité, démocratie, confiance, innovation managériale, articulation des responsabilités, co-responsabilité, bienveillance, attention réciproque... Autant de mots qui sont au cœur du projet coopératif des Scop et des Scic.



1.6. La méthodologie

La méthodologie s'est déroulée sous forme de « mini-diagnostic » d'une journée au sein des coopératives (x12), épaulé par le Délégué Régional de la région concernée selon leur disponibilité. Sur les 12 interventions, deux d'entre elles ont été menées fin septembre 2018 dans la région du Grand Est par deux consultants venus apporter un regard complémentaire : Stéphanie Rousset et Yves Demoustier.

Le mini-diagnostic s'est décliné avec :

- ▶ Un entretien détaillé avec le dirigeant à partir d'un guide (cf.annexe) avec la gouvernance en face à face et parfois par téléphone pour des compléments,
- ▶ Un échange selon le cas avec des responsables et un regard sur divers documents d'organisation formalisés au sein de la coopérative,
- ▶ Des entretiens individuels et/ou collectifs formels ou plus informels avec des salariés-associés et salariés dans les locaux ou sur le poste de travail, selon le cas,
- ▶ Une visite de la coopérative, selon les possibilités nous permettant également d'obtenir des compléments auprès des personnels.

Un comité de pilotage composé des délégués régionaux, de la CG Scop, des intervenants, de l'Anact se réunit de façon à suivre l'avancement des travaux et définir les orientations futures à donner en fonction des conclusions issues de chaque étape du projet.

Chacune des trois Unions régionales partenaires du projet a par suite organisé une ou des réunions territoriales pour présenter aux coopératives de leur région, à commencer par celles ayant participé aux mini-diagnostics, les conclusions des mini-diagnostics. Ces réunions ont permis non seulement de présenter les conclusions des mini-diagnostics, mais aussi surtout de permettre les échanges entre les coopératives sur leurs propres pratiques managériales.

Quatre réunions ont eu lieu :

Date	Ville	Nombre de coopératives présentes
18/12/2018	Toulouse	6 Scop, 1 Scic
14/01/2019	Nancy	6 Scop (inclus 1 CAE)
15/01/2019	Strasbourg	3 Scop (inclus 1 CAE)
23/01/2019	Paris	25 Scop (dont Scic & CAE)

1.6.1. De l'analyse qualitative

Les diagnostics ont été réalisés entre avril et septembre 2018. Les prises de contact avec les dirigeants se sont faites par téléphone et mis à part deux cas, l'ensemble des coopératives contactées ont répondu à la demande.

Les délégués des UR Scop ont été informés et ont pu parfois se rendre disponibles pour faire le lien et participer à quelques échanges avec les coopératives diagnostiquées.

Les entretiens individuels réalisés avec les dirigeants se sont déroulés dans la coopérative sur une journée et se sont parfois poursuivis à l'extérieur. Les entretiens ont été conduits en suivant un guide préétabli (cf. annexe). Pour les salariés et/ou associés, selon le cas, les entretiens se sont déroulés individuellement ou collectivement en salle de réunion, sur le poste de travail, au moment du repas ou en fin de journée après la journée de travail pour quelques uns.

Nous avons en outre pu assister à une réunion présentant le bilan d'activité d'un groupement de CAE.

L'ensemble des entretiens ont été conduits par un intervenant et les interviewés se sont prêtés au jeu des questions sans difficultés. Premier indicateur commun à toutes les Scop et Scic rencontrées : nous avons ressenti une forme de bien-être et de liberté de parole.

1.6.2. Les diagnostics

Sur les trois régions (Occitanie pôle Pyrénées, Grand Est et Paris), l'échantillon des douze



Ça n'a rien à voir avec une entreprise classique...

Un salarié-associé ayant auparavant exercé dans une entreprise traditionnelle

coopératives s'est voulu aussi représentatif que possible de la diversité des coopératives :

- ▶ **taille** : la vie en coopérative diffère dans les petites et les grandes structures
- ▶ **activité, métier** : chaque métier induit des spécificités organisationnelles et managériales. En particulier pour les coopératives d'activités et d'emploi (CAE) qui réunissent dans une même entreprise une équipe d'accompagnants et un collectif d'entrepreneurs salariés ayant chacun leur métier et leur autonomie entrepreneuriale
- ▶ **statut** : Scop avec les salariés associés majoritaires, Scic avec la gouvernance en multi-sociétariat
- ▶ **sociétariat** : obligatoire ou facultatif. Le management est différent dans un collectif de personnes toutes associés ou un collectif composé d'associés et de non-associés
- ▶ **origine de création** : ex-nihilo, transformation, transmission reprise. La motivation qui a suscité au départ la création de la coopérative conditionne aussi la culture du collectif et donc son management
- ▶ **ancienneté** : l'engagement coopératif est *a priori* plus fort dans une coopérative naissante que dans une coopérative de 3^e ou 4^e génération
- ▶ **santé économique** : la qualité de vie au travail est plus facile dans une entreprise en bonne santé économique que dans une entreprise en difficulté
- ▶ **climat social** : coopérative ou non, une entreprise est un collectif humain exposé au risque de mauvais climat social
- ▶ **entreprise mono-site ou multi-sites** : souder un collectif est *a priori* plus facile dans une entreprise réunie sur un seul site que dispersée dans différents sites

Le tableau ci-dessous reprend les principales caractéristiques de ces coopératives et réparties comme suit : 6 dans le Grand Est, 4 en Occitanie pôle Pyrénées et 2 en Ile-de-France.

1.6.3. Caractéristiques de l'échantillon d'entreprises

Tableau de synthèse des Scop et Scic rencontrés dans les 3 régions

Statut	9 Scop, 2 Scic, 1 CAE
Métier	8 Scop/services 2 Scop/BTP 2 Scop/Industrie
Région	Grand Est Pyrénées Ile-de-France
Taille	< 10 personnels : 5 Scop Entre 10 et 49 : 5 Scop > 50 personnels : 2 Scop
Ancienneté	1 ^{re} génération : 11 Scop 2 ^e génération : 1 Scop
Santé économique	Bonne : 7 Scop Moyenne : 1 Scop Difficile : 4 Scop
Climat social	Bon : 9 Scop Ni bon, ni mauvais : 1 Scop Tendu : 2 Scop
Taux de sociétariat	> 60% : 8 Scop Entre 30 et 60% : 3 Scop < 30% : 1 Scop
Période de croissance	Transformation : 6 Scop Transmission : 2 Scop Création : 2 Scop Reprise : 2 Scop Dont 3 Scop en croissance forte
Mono-site/ multi-sites	Mono : 7 Scop Multi : 5 Scop

2. L'ANALYSE DES DIAGNOSTICS

2.1. Les entretiens des dirigeants

L'analyse des entretiens avec les dirigeants révèle à la fois des convergences de formes de management et des différences, de même que les similitudes ou non avec les entreprises non coopératives, quelles soient grandes ou plus petites.

« Le management au sein des Scop, c'est avant tout des principes de gouvernance, un rapport humain, une vision du travail », dit un gérant.

Malgré leurs différences de sociétariat, nous n'avons pas fondamentalement décelé de divergences managériales entre une Scop, une CAE et une Scic. L'organisation administrative est différente mais la marque de fabrique managériale demeure assez commune aux trois modèles.

Nous déploierons dans cette partie différentes thématiques abordant le fonctionnement d'une coopérative au sens de l'innovation (organisationnelle et managériale) et des particularités qui font leur quotidien. Nous relaterons également les difficultés et « échecs » parfois vécus par les dirigeants. Il est compliqué de catégoriser les structures rencontrées au vu du faible échantillonnage

SCOP, SCIC, CAE,
une « marque
de fabrique »
plutôt homogène

(12 Scop rencontrées). C'est pourquoi nous avons choisi de rendre nos analyses « intégrées ». C'est à dire globaliser l'ensemble des diagnostics et ne pas pointer du doigt une Scop plus qu'une autre en négatif ou en positif. Quand nous pensons qu'un écart lié au modèle (Scop, Scic ou CAE) s'avère pertinent à nuancer, nous le précisons dans le chapitre concerné. De même, les pratiques singulières seront mises en exergue et personnalisées.

Dans ce chapitre et celui concernant les salariés, nous tenterons d'identifier les particularités à dégager pour la synthèse.

Les fondements et principes des structures coopératives sont supposées connues des acteurs du projet (CG Scop, UR Scop, Scop, Scic, CAE, ANACT) et ne seront donc pas reprises ici. Nous noterons simplement leur contour et ce qui les caractérise (cf. tableaux).

Les éléments d'analyse tirés des interviews seront également des points de réflexion sur le management existant et celui à conduire dans le futur. Le management dont l'apport pourra être transférable à d'autres Scop et les points innovants repérés dans une démarche seront présentés tout au long du document. Les points forts pourront être rapportés dans une synthèse.

L'innovation dont nous parlons consiste finalement à permettre à une Scop ou une Scic de rendre compte des façons de faire et d'être (les pratiques), cerner des expérimentations organisationnelles, rendre en priorité les salariés physiquement et psychologiquement dans un état de bien-être au travail.

Les paragraphes à suivre ne sont pas structurés dans un ordre prioritaire pré-établi, ils illustrent des thématiques récurrentes et discutées lors des entretiens.

“
On apprend
plus vite qu'ailleurs
car on a les infos...
”
Un salarié

2.2. La politique de recrutement

Le recrutement est généralement axé sur une compétence spécifique, un diplôme, une expérience-métier, un CV détaillé. Des responsables de Scop ou Scic rencontrés ne privilégient pas obligatoirement ce processus. Certains diront plutôt faire confiance non pas à leur instinct de premier degré, mais au parcours de vie, à l'engagement, aux valeurs perçues par un candidat. Ainsi, deux Scop frôlant la quinzaine de salariés ont quasiment embauché l'ensemble des personnes sans réelle qualification métier. L'idée est bien plus de « ressentir » le futur embauché, puis de lui donner une chance par de l'accompagnement, une formation, l'inscription dans un collectif, « percevoir l'état de son engagement », nous signifiera un gérant.

« Je fonctionne bien plus par feeling que par la compétence requise » nous dira un autre gérant. Le futur salarié doit avoir « envie » et au gérant de lui donner envie de rejoindre la coopérative. C'est du donnant-donnant.

Cependant, pour ne pas être complètement dans une « navigation à vue », l'embauche est de moins en moins assurée de facto sous forme d'un CDI, mais par un CDD pour démarrer avec le nouvel embauché. En effet, suite à plusieurs cas d'incompatibilités, les dirigeants vérifient par une période d'essai les valeurs portées par le candidat (certains candidats vivent mal l'absence de contrôle et d'encadrement plus traditionnel et ce, assez rapidement). Si le CDD est concluant, il est transformé en CDI. Il est, pour la plupart des dirigeants un gage d'égalité entre salariés.

Pour une Scop fonctionnant en mode « sociocratique »[●], ce sont ainsi des référents et non pas le gérant qui embauchent et sélectionnent le futur candidat. La notion d'engagement et de conviction du candidat est primordiale, plus que la compétence ou le secteur d'activité. Si c'est la volonté de faire des choses partagées et aller dans le sens d'un pro-

jet commun, alors le nouvel embauché aura de grandes chances d'être pris. Mais pour un gérant d'une importante Scop, la vigilance demeure lors du recrutement.

Recrutement : le diplôme, la compétence ne sont pas toujours prioritaires. L'envie, le parcours sont des ingrédients partagés dans les processus d'embauche. Dans une Scop, ce sont des référents qui décident du futur candidat. Le dirigeant délègue.

« Il arrive parfois des ratés » nous déclare un dirigeant.

« C'est la personne et ce qu'elle a fait dans sa vie qui compte à la base », confiera un autre.

La question de l'humain si souvent évoquée dans les bons ouvrages de RH (Ressources Humaines), ressort ici de manière très marquée et correspond à une réalité où cette préoccupation ne semble pas qu'un vain mot. La priorité à l'humain est avérée dans le processus de recrutement, l'accompagnement des personnes et leur intégration, puis dans l'objectif de les amener au sociétariat.

● **La sociocratie** est un mode de gouvernance qui permet à une organisation, quelle que soit sa taille, de fonctionner efficacement sans structure de pouvoir centralisée selon un mode auto-organisé et de prise de décision distribuée.



Comme nous l'avons constaté au travers de déclarations issues de nos rencontres, cette priorité à l'humain n'empêche pas les erreurs tout comme le recrutement qui accorde priorité aux compétences techniques.

2.3. Le rapport au management

« Patron, c'est pas mon truc », avance un dirigeant. Néanmoins, il est le créateur de sa Scop, la dirige, embauche, assure la partie commerciale, etc. Le management décrit par plusieurs autres dirigeants coopératifs renvoie à des formes de participation et **partage** du métier avec d'autres. Beaucoup de dirigeants coopératifs se gardent de vouloir être à un niveau supérieur vis à vis des autres, de vouloir commander, mais bien de partager. Cette question sera reprise ultérieurement. Autant la question de la participation est un sujet de plus en plus débattu dans les organisations, autant celle du partage ne l'est quasiment pas. On peut vouloir faire participer des personnes à un projet tout en conservant la maîtrise et toutes les informations-clé. Partager le pouvoir et les richesses, c'est différent.

« En Scop, on ne parle pas de manager », dit un dirigeant, créateur de la Scop, « mais de référents avec des fonctions d'encadre-

ment, de garant pour les médiations lors de préoccupations relationnelles. »

Parfois, il y a une difficulté exprimée par des dirigeants à assumer cette mission d'encadrement. « *Je ne me sens pas légitime et pas compétent* », exprime l'un d'eux ; c'est d'ailleurs un point de friction avec un autre co-gérant.

Le droit à l'erreur semble être, au sein des Scop, un fait reconnu.

Un autre insiste sur le fait qu'il n'existe qu'un semblant de hiérarchie. « *On se sent au même niveau* », diront des salariés. Le management est souvent appréhendé comme un état d'esprit, une culture partagée ou l'outil, l'argent engagé, les objectifs sont ceux des personnes. Les instructions données sont vécues comme un élan collectif et non individuel. L'erreur dite « humaine » est également, non pas source de conflit a priori, mais s'apparente à un droit « autorisé », discuté. Le caractère descendant, sous forme de consignes prescrites n'apparaît guère dans les propos des dirigeants comme dans ceux des salariés.

Un dirigeant s'affiche comme un animateur. Un autre comme un coordinateur d'équipe laissant place à une grande autonomie dans le travail et convoquera un Codir (comité de direction) pour les choix stratégiques (système de CAE mutualisé).



La question de la confiance apparaît alors naturellement. Confiance en son équipe dans le travail réalisé, les décisions prises et celles partagées. Cela se traduit aussi par une confiance du client envers le salarié, lequel fournit un service ou en produit un.

Pour l'un des dirigeants, le salarié-associé représente autant la direction que lui et il est difficile alors d'imaginer un management pyramidal. Un autre estime que cette posture est une évolution pour la réussite de l'entreprise, considérant que le salarié-associé est un salarié éclairé sur les stratégies prises par la direction. Ces points de vue renvoient à une vision du management partagée, co-décidée. Nous verrons dans la suite du document qu'un management sans partage avec comme primat le profit en priorité a des conséquences sur les personnes, le bien-être au travail et renvoie à un système peu enclin à l'épanouissement.

Dans un ou deux cas, l'expression des salariés associés est différente sur leur perception de la co-gérance ; cela va de « on a besoin d'un chef et le gérant ne l'incarne pas » à « tout va bien, on décide ensemble ».

2.4. Le management du bien-être

Le management généralement affiché vise de fait le bien-être des salariés et les dirigeants s'attellent à trouver l'organisation qui permette aux gens de se sentir bien à leur travail. Management basé sur les relations personnelles, fruit de la création de la coopérative (on est une famille) qui d'ailleurs va au-delà des associés, mais englobe leur propre famille.

Nous ne sommes pas globalement dans le management avec des prescriptions à suivre sans débat et porté par une seule voie hiérarchique, mais dans un management plutôt bienveillant pour les personnes ; ce qui désarçonne aussi certains salariés peu familiers à ce type de fonctionnement et de fait, ceux là ne restent pas très longtemps (c'est

le constat « partagé » que nous pouvons faire des Scop et Scic rencontrées).

Le management peu, voire non directif, sans ordres donnés et basé sur des équipes autonomes où le dirigeant n'intervient qu'en cas de problèmes « insolubles », peut être désstabilisateur lorsqu'un salarié a connu une situation auparavant inverse.

Un gérant nous expose la mise en place de facteurs organisationnels avec pour visée le « bien-être » du collectif :

- ▶ une adaptation des horaires pour tous, quasiment à la carte,
- ▶ le passage de 5 jours de travail à 4 jours pour plus de temps libre (des journées de 9 heures et le vendredi de disponible),
- ▶ la limitation des heures supplémentaires.

Si manager, c'est organiser, gérer, soutenir... c'est surtout permettre aux gens de se sentir prioritairement bien. C'est un levier pour la performance de l'entreprise. Les Scop et Scic semblent être dans ce mouvement plus que les entreprises traditionnelles.

Pour y parvenir, ce dirigeant a du faire preuve de pédagogie et expliquer notamment à ses clients qu'il n'y aurait plus d'intervention et par conséquent de travail le vendredi. Il y a une forme d'éducation du management vers le bien-être tant pour le salarié que pour le client, celui-ci étant usuellement dans un rapport d'immédiateté suite à son besoin. La notion du « client-roi » demande ainsi dans le cas de cette entreprise un rapport différent au client.

“
Le boss vient facilement discuter avec nous.”

Un jeune encore salarié et non associé et qui a travaillé dans des entreprises traditionnelles

Dans les entreprises dites classiques, certaines ont adopté la semaine de 4 jours, les salariés ont des RTT, mais le penser dans une optique de bien-être et quasiment le modeler à la carte, n'est pas courant et suppose un management de confiance lui aussi assez rare.

Signalons qu'une Scop a depuis quelques années entrepris de mener régulièrement une enquête « bien-être » pour se créer un baromètre.

2.4.1. Manager le temps

Si les salariés se montrent globalement plutôt favorables à ce type de management où le partage prime, un temps est nécessaire pour structurer et faire fonctionner une coopérative sur ce modèle.

« Il a fallu 10 ans pour monter la Scop car le fonctionnement ne convenait pas aux gens », nous relate un gérant. Un autre nous explique le temps de maturation nécessaire par essai-erreur d'une organisation à tester avant de décider d'être en coopérative (dans ce cas, une Scic). Pour ce dirigeant, la difficulté réside dans le fait d'être à la fois très professionnel dans un secteur en perpétuel mouvement (arts du spectacle) tout en gardant un esprit artisanal. La démarche de construction repose sur la durée. Beaucoup ne sont pas prêts à franchir le pas.

Un gros travail de réflexion est nécessaire sur les liens parfois difficiles entre autonomie et soutien, sur la communication à diffuser et le processus lancé doit mûrir, se construire progressivement, être partagé collectivement. Il y a là un travail temporel important et de conception managériale remis en question à chaque instant.

Plusieurs Scop abordent le temps comme point central notamment au démarrage (ex-nihilo) pour construire un ensemble autour du fonctionnement, de l'organisation, du management et conduire au bien-être. C'est la raison pour laquelle de nombreuses réunions sont initiées, des temps conviviaux, des échanges informels. D'un point de vue du modèle économique ambiant, c'est cou-

teux. D'un point de vue stratégique, c'est un levier pour se donner les conditions d'un fonctionnement pérenne offrant une QVT partagée.

Au bout de quelques années, certaines Scop ont malgré tout diminué les réunions et se sont orientées vers des rencontres à « la demande ». Les réunions statutaires du CA (conseil d'administration) ont été préservées. Certaines Scop ont mentionné le besoin de prendre du temps de réunion pour parler du travail, réguler et prendre des décisions opérationnelles sur le quotidien (ex : une Scop du Grand Est où ces temps font défaut). Plusieurs Scop proposent des formations en interne pour trouver un équilibre entre le modèle économique et le modèle social tout en gardant les valeurs rappelées par les gérants. A souligner la question du temps de travail qui n'est pas toujours bien abordée.

La gestion du temps est pratiquement évoquée dans tous nos diagnostics et elle fait partie de l'habileté managériale nécessaire au bien-être des gens.

Tous les jeudi soir, une Scop organise une réunion d'équipe. Une autre un débriefing chaque matin, etc. Est-ce une caractéristique singulière aux Scop d'avoir des temps de réunion ? Sans doute pas, mais des réunions associant tous les acteurs qui composent une coopérative et permettent une liberté de parole, c'est certainement moins fréquent. Les Scop de toute évidence consacrent du temps au fonctionnement collectivement partagé.

Et ce temps est également dans de nombreux cas, celui de l'associé. En effet, bien que la réflexion vise l'optimisation des temps, l'associé est de par sa posture, pris dans une logique où il va facilement empiéter sur sa vie hors travail. Etant dans le partage, l'engagement, la coopération, la dé-

“

Il a fallu 10 ans pour monter la Scop car le fonctionnement ne convenait pas aux gens.”

Un gérant

libération collective, les associés sont d'une certaine façon happés par un mouvement qui finalement selon eux leur convient. Il ne s'agit pas de passer 24h dans la coopérative, mais le fait d'appartenir à une « communauté, une famille » comme le disent certains, relativise le temps important qui peut être consacré à l'entreprise et moins à sa vie personnelle. Par ailleurs, la frontière reste parfois étroite puisque nombreux sont les associés qui avec les dirigeants et les salariés participent à des moments conviviaux dans la coopérative ou en dehors. Pour quelques uns, les week-end sont aussi des instants de ressource et ne sont pas perçus comme des freins à la vie privée.

2.4.2. Manager la taille de la structure

La taille d'une entreprise coopérative est un facteur important d'animation d'un collectif selon les différents dirigeants approchés.

L'un d'entre eux estime qu'il y a une taille critique d'environ 20 personnes pour faire vivre un management partagé en Scop. Dépasser ce nombre nécessiterait d'après lui de hiérarchiser les choses et de revenir à une organisation plus conventionnelle. Selon lui, structurer une organisation avec une RH, un chef, etc. ne serait plus dans l'esprit du fonctionnement d'une Scop de petite taille.

La question reste ouverte, mais nous avons rencontré des Scop de taille importante, organisées entre un modèle classique ou plus « périphérique » laissant la place à l'autonomie, la confiance, la convivialité, le temps partagé...

Le gérant d'une coopérative conséquente s'est dédouané de sa posture de chef. Notre observation de l'entreprise semble plutôt le contredire.

Indéniablement, la taille induit fortement la structuration de l'organisation et du management. Un gérant de Scic a vu ses effectifs grossir avec l'augmentation de l'activité. Compte tenu d'une activité de service assez spécifique (domaine du spectacle) et de projets protéiformes, il a délégué des tâches

par la désignation de responsables. L'objectif affiché est de pouvoir déléguer et obtenir un autre regard, trouver l'équilibre entre autonomie et hiérarchie, sortir d'un processus managérial parfois trop esseulé.

La croissance d'une entreprise suppose certes plus de formalisation dans le management, mais ne doit pas empêcher de faire perdurer les principes fédérateurs des coopératives (valeur, sociétariat, partage, équité, etc.) dans une logique autre que celle du profit comme finalité. La dimension économique est souvent abordée comme un vecteur structurant de l'équilibre humain, tant mis en avant par les Scop et Scic auditionnées.

La dimension économique serait-elle un critère de bien-être ?

En Scop, le profit semble vu comme un moteur nécessaire, mais pas une fin en soi et au contraire un moyen au service du projet coopératif commun.

Nous avons rencontré deux structures très différentes dont les dirigeants (gérants) ont, au fil des années, développé leur activité (passage d'un mono site à deux ou trois sites), permis des embauches, élargi leur champ d'action, investi, et ce sans se rémunérer davantage. Selon notre expérience, cette approche est rare dans le monde de l'entreprise.

2.4.3. Manager une Scop ou une TPE classique ?

La question vaut la peine d'être mise en débat car elle est parfois sous-jacente. « *Nous pourrions fonctionner de la même façon sans être une Scop* » explique un gérant en expliquant toutefois qu'une Scop fédère bien plus qu'une entreprise classique, y compris une TPE (Très Petite Entreprise).

Au delà des principes affichés, les dirigeants approchés essaient d'apporter aux personnels des « avantages » tels que l'intéressement ou la participation, y compris dans les petites structures. Pour certains, ces questions ont pu parfois être discutées dès la création et notées dans les statuts. En cas de difficultés économiques, ces avantages peuvent être vite perdus.

Une Scic rencontrée réfléchit aux diverses formes de retours pécuniaires pour les associés suite à de bons résultats (intéressement, épargne salariale). Une des idées est de pouvoir assurer des prêts au regard de salaires plutôt bas, y compris ceux des dirigeants peu élevés.

Dans les différents entretiens, la rémunération du capital social ne semble pas être favorisée.

De nombreuses perspectives émergent cependant au fil du temps, des réflexions sur l'évolution de la coopérative et des formes de récompense peuvent ainsi être dispensées aux équipes.

Dans le cas des structures de taille modeste, la proximité des acteurs donne au management une singularité. Mais toutes les TPE ne fonctionnent-elles pas ainsi ?

La différence se situe peut-être dans l'adhésion à un projet ou non. Faire fonctionner les gens ensemble, bien que le sujet soit compliqué, s'intéresser à leur travail, leur donner du sens sont des leviers qu'on ne rencontre pas si souvent. Il serait intéressant de pouvoir approfondir ce regard croisé entre TPE coopératives et non coopératives. Les quelques salariés rencontrés en Scop ne semblent pas se détacher de l'adhésion collective à un projet. Au contraire, l'intérêt est fort, comme en témoigne l'engagement au capital en tant que salariés-associés.

Si les personnels d'une coopérative adhèrent au projet, par-delà l'impératif de performance économique, nous pouvons faire l'hypothèse que le projet au sens du cap à donner, des processus de décision collectivement abordés, aura des effets sur les résultats. L'idée ici est de se centrer sur le projet et

moins sur les chiffres. Ce retournement de vision de l'entreprise n'est pas utopique. Une Scop ou une Scic doit générer du résultat si elle veut se développer et prospérer. Mais ce sont leurs principes fédérateurs et partagés qui donnent une dimension différente au statut coopératif et favorisent le sentiment d'autonomie, le sens au travail et par conséquent le bien-être. La Scop n'échappe pas à la culture dominante de l'impératif économique. Mais les entretiens réalisés témoignent qu'elle est moins un point d'entrée (faire de l'argent prioritairement) qu'un point de sortie (le projet comme vecteur de garantie économique). La démarche demeurera très collaborative en responsabilisant les coopérateurs sur l'établissement des budgets en facilitant grandement le pilotage.

Le projet comme vecteur de bien-être et l'impératif économique comme moyen au service de ce projet...

2.4.4. Manager l'organisation

Si les dirigeants de Scop et Scic contactés sont assez d'accord sur les notions de confiance, d'autonomie, de participation, de marges de manœuvre laissées à leurs équipes, il existe cependant quelques règles organisationnelles plus ou moins structurées et innovantes. Elles sont moins définies pour contrôler les personnes que pour suivre les temps consacrés à un service, un chantier, une production, et ce pour traiter des décalages éventuels entre le prévu et le réalisé et alors décider des orientations à prendre. Elles peuvent être aussi construites en fonction de la taille de la structure : dans certaines Scop, l'organisation est proche de celles d'entreprises plus classiques tout en essayant de la rendre attrayante, ouverte, discutée.

Les règles mises en place sont finalement des outils de pilotage économique pour,

par exemple, mieux sérier les tarifs clients. L'échange, la participation des salariés sont au centre du management ; il leur est demandé un avis circonstancié de façon à corriger, améliorer un tarif et par là même, bonifier la prestation. Nous sommes dans des processus de « réflexion-décision-action », véritables moteurs où celui qui apparaît comme le manager sur le papier, se trouve au même niveau que les autres individus avec des décisions réellement collégiales. D'où le sens du travail évoqué par les salariés sur le contenu et son environnement direct. De notre expérience, rares sont les entreprises qui se sont engagées concrètement dans ces modes de fonctionnement. Réfléchir et décider collégialement sont des maillons souvent absents dans les processus managériaux des sociétés.

De même, les dirigeants de Scop effectuent dans le cadre de la législation une évaluation ou entretien professionnel de fin d'année bien souvent peu prolifique car les sujets sont pour la plupart traités lors des repas pris collectivement ou lors des temps de discussion très fréquents pratiqués dans ces espaces prévus, chronophages certes, mais nécessaires au confort des gens. « *L'entretien annuel ne sert à rien ; si on a quelque chose à se dire, on se voit tous les jours* » conforte un associé.

En revanche, une Scop importante utilise les entretiens individuels pour faire progresser les personnes au travers de formations proposées ou demandées en lien avec la GPEC. On se rapproche de temps à autre à des schémas connus issus de processus organisationnels répandus.

Manager l'organisation, c'est également dans certains cas se réapproprier la réglementation. En effet, quelques Scop à leur création ne se sont pas forcément penchées sur les règles, voire sur les principes actés dans la plupart des entreprises, telles que la mise en place du DUERP, la structuration de fiches de poste, l'étiquetage d'informations au sein de la Scop (N° d'urgence, EPI, produits chimiques, etc.).

En revanche les horaires sont formalisés et néanmoins flexibles dans de nombreux cas. Les dépassements transformés en heures supplémentaires sont possibles lors de pics d'activité mais ne sont pas légion et ne rentrent pas dans les logiques d'évolution (sauf dans une Scop).

Nous avons rencontré des coopératives qui ont structuré et formalisé collectivement une organisation et des principes de chartes et de régulation sur lesquels nous reviendrons. Par exemple, une Scop a défini un cercle « F-POM ». Il s'agit d'un principe organisationnel « innovant » dans sa logique et élargit, dont l'acronyme signifie « Facilitateur, Politique, Organisationnel et Management ».

Ce principe débattu et validé au sein de la Scop dotée de plusieurs sites repose sur des missions structurées, des activités définies entre l'opérationnel et le politique, une composition du cercle avec des personnes élues et des modalités de fonctionnement. Si, sur le papier et en lien avec d'autres organes de régulation, ce cercle apparaît complexe, il permet de responsabiliser, d'afficher les processus de décision et de « détendre l'atmosphère » en cas de tension. La schématisation des divers aspects de cette organisation est illustrée en annexe (cf. schéma organe de régulation).

Le gérant d'une Scic explique qu'au vu de la croissance de la structure, sa diversité et la naissance d'un second site, il a collectivement conçu un organigramme avec les principes suivants : le gérant-directeur est là pour insuffler « le cap », des responsables ont été nommés (administratif, commercial,



● **Codir : comité de direction**

technique) et se donnent RDV au sein d'un Codir. Dans ce cas présent, on a une strate en théorie et les responsables gèrent le suivi, donnent les prérogatives et bien qu'en apparence vertical, l'organigramme laisse entrevoir de la transversalité.

Les coopératives ayant institué un Codir sont celles qui se sont développées ou se sont éclatées sur un périmètre territorial très large avec plusieurs lieux de vie. Les Codir tels que décrits s'inscrivent dans les orientations de RH, de fonctionnement interne, de développement et concernent moins la réalité du travail quotidien.

Les salariés n'en sont pour autant pas absents. Si les sujets importants et les prises de décision sont prises en Codir (cf. un gérant), les demandes et questions issues des salariés sont reprises et discutées dans cette instance. Dans une autre Scop, c'est une dimension qui fait défaut. Il n'y a pas de Codir, les décisions sont prises entre le gérant et chaque salarié.

C'est pourquoi la taille et les compétences sont des facteurs importants à prendre en compte pour une organisation coopérative, peut-être plus encore que pour d'autres entreprises. Des différences seront tout à fait significatives via les valeurs, la mise en débat ou l'autonomie par exemple, mais le squelette organisationnel répondra à une structuration finalement élaborée au fil des années.

C'est le cas d'une Scop qui s'est étoffée et a organisé les choses aujourd'hui sur les caractéristiques suivantes, peut être peu innovantes mais a priori favorables au bien-être individuel et collectif.

Le gérant, boss, PDG, patron, référent, selon le cas a mis en place une « charte d'engagement moral », ce qui donne un signal assez fort dans le rapport au travail. Pourra être coopérateur, celui ou celle qui aura exercé 2 années et tout en adhérant, s'engagera dans la logique de la plupart des Scop et Scic qui laissent un temps d'appréciation mutuelle avant le passage au sociétariat.

Dans une autre Scop, pour devenir associé, un salarié a dû attendre 2 passages en AG pour faire valider par les membres son évolution comme associé. Les membres de l'AG ont souligné leurs exigences pour reconnaître un salarié comme associé. Cette période difficile est analysée aujourd'hui par l'intéressé comme une période probatoire. Il se sent maintenant accepté et reconnu par ses pairs.

Dans une des Scop et au-delà de l'AG annuelle, il existe 4 réunions plénières et 3 commissions sur des thématiques et sujets des plus divers. Ces commissions portent un projet discuté entre coopérateurs sur :

- ▶ la convivialité et le lien social (sorties, événements collectifs, etc.),
- ▶ le bien-être au travail (conditions de travail, sécurité, etc.),
- ▶ l'infrastructure-dépôt (travaux collectifs de week end pour aménager son environnement de travail).

Ce faisceau organisationnel n'a pas toujours fait consensus et des coopérateurs ne défendant pas le projet et/ou ne participant pas aux commissions ont été démis.

Pour terminer sur les points de rencontres formalisés, une coopérative organise un séminaire ouvert à tous une fois par an.

Cette organisation dépeint la culture de cette entreprise autour des valeurs, de l'humain, de l'équité et du projet à défendre d'abord.

Cette Scop est dotée d'un organigramme avec des fonctions précises (RH, comptabilité, communication, etc.), d'un CSE et d'une section syndicale dont le dialogue pour avoir vu les différentes parties est mentionné de constructif. Une Scop peut tout à fait avoir une organisation proche de celle d'une autre entreprise, mais le caractère innovant s'appuie sur quatre temps essentiels ;

● **Le temps de maturation (autour du partage, engagement et autonomie...)**

En effet, il y a nécessité de partager les valeurs, le projet, le développement et ce, dans une logique temporelle de réflexion collective

● **Le temps du débat (autour des échanges, convivialité et écoute..),**

Il est nécessaire de confronter les points de vue, de s'écouter et proposer des pistes organisationnelles qui participent au bien-être

● **Le temps de la confiance (autour du dialogue, du respect et de la justice),**

Ce temps est très important, il conditionne les autres. La justice organisationnelle repose sur la confiance à la fois des gérants, des coopérateurs et des salariés

● **Le temps de la formation (autour des formations de managers, propositions et facilités d'accès)**

Ce moment fait partie du processus d'évolution des pratiques managériales et la formation sous des angles divers ne doit pas être sous estimée.

Au contraire de ce qui est affiché ci-dessus, un gérant de Scic suite à une transformation (auparavant association) évoque la difficulté à manager tant sur la partie technique (outillage, réglementation, etc.) que la partie RH (entretiens, recrutement). Pour se réorganiser, la Scic s'est fait accompagner par un DLA (dispositif local d'accompagnement). Ce DLA a été prolifique pour structurer l'ensemble des composantes de la Scic : RH, postes de travail, délégation, charge de travail, informations et décisions, gestion des tensions, stratégie de développement...

Mentionnons également le cas d'une CAE qui ne s'est pas engagée dans des groupes de type « espaces de discussion » au sens

de l'accord de l'ANI, mais dans des groupes de « codéveloppement » avec les entrepreneurs adhérents. Ce que l'ANI appelle « espaces de discussion » a fait l'objet de nombreuses publications et communications et leur efficacité dans les entreprises classiques demeure fragile dans la durabilité et la mise en œuvre. Nous renvoyons le lecteur aux travaux de l'Anact (cf. bibliographie).

Dans les groupes de codéveloppement, 8 personnes se réunissent avec un facilitateur. Une des personnes propose un sujet-problème. Le groupe est là pour l'aider, donner sa vision du problème. Le groupe se réunira pendant 8 mois à raison d'une fois par mois pendant 2 heures et chacun présentera tour à tour un sujet-problème. Le facilitateur formé à cet exercice a une posture d'écoute et de reformulation. Dans le groupe, on ne retrouve jamais de position hiérarchique. Ce processus a fait ses preuves pour créer la confiance, lever les situations de crispation, tension, résoudre des problèmes en les dépassionnant. La gouvernance et le management au sein de la coopérative en sont facilités.

Réflexion-décision-action et non l'inverse (décision-exécution).

Le management du bien-être se réfléchit ensemble avant de décider. En coopérative, pas d'action sans débat collectif en amont.

Il existe aussi des cas complexes. Dans le Grand Est, une Scop est intéressée par les démarches d'intelligence collective, codéveloppement ou autre. Mais elle souligne la forte pression de la charge de travail (accueil client + production) qui laisse peu de temps pour les mettre en œuvre. Nous avons pu observer également l'implication très forte du dirigeant dans le travail au quotidien, avec en conséquence peu de marges de

manœuvre pour prendre du recul et organiser d'autres temps que ceux de la seule production quotidienne. Notre intervention de diagnostic a été un temps fort de dialogue sur le travail avec tous les salariés et gérant, dans l'atelier comme dans les bureaux, en individuel comme en collectif.

L'ensemble de l'effectif a exprimé que ce temps de diagnostic leur avait fait du bien, car ils avaient besoin de se parler à propos de leur travail, de leurs besoins liés à l'activité et de leurs attentes professionnelles et personnelles au sein de la coopérative.

Citons le cas de cette CAE qui a donné naissance à d'autres CAE, suscitant leur regroupement récent dans le cadre d'une Scic avec un écosystème coopératif qui inspire le réseau des CAE sur un territoire et le mouvement coopératif. La CAE dont il est question s'est développée considérablement et s'inscrit dans des perspectives innovantes de gestion par cette proximité managériale. Ce qui pour une CAE peut être la norme en termes d'organisation paraîtra innovant pour une entreprise traditionnelle, voire périlleux à tester économiquement. Ici, la CAE est viable économiquement et le bien-être de nombreux acteurs apparaît bien ancré.

2.4.5. Entrepreneurs salariés

Lorsque le contact a été pris avec sa co-gérante, nous ne savions pas que nous allions rencontrer plusieurs CAE fédérées par une structure (Scic), elle-même créée par les CAE dans un but de mutualisation.

La première particularité de cette gouvernance repose sur un collectif composé d'entrepreneurs salariés, de coopérateurs, de gérants et de partenaires externes.

Pour coordonner, gérer, manager, faire fonctionner cet ensemble, pas moins de 46 réunions collectives accueillant 420 personnes se sont déroulées en 2017. Des ateliers et workshops sont proposés aux entrepreneurs (100 sessions).

Le nombre d'associés dans chaque CAE a considérablement grandi et cette aventure

collective citée par les gérants semble être une réelle révolution en terme de gouvernance.

L'innovation est un axe de réflexion quotidien pour proposer aux coopérateurs un intérêt, du sens et un bien-être au travail. Les co-gérants doivent imaginer des stratégies d'échanges singulières pour toucher l'ensemble des coopérateurs, travailler sur l'organigramme de plus en plus étoffé en traitant la création de nouveaux postes. Dans le cas présent, deux postes ont été créés récemment ; un en comptabilité et un autre de chargé d'intégration de façon à assurer la mutualisation recherchée au sein d'une organisation structurée par pôle de compétence.

La conduite du changement est sans doute un thème à creuser au sein des Scop et Scic puisque changer par exemple une organisation nécessite un savoir faire pour amener les gens à s'inscrire dans l'évolution d'un projet, sans pour autant les déstabiliser. Le pari n'est pas si aisé.

La conduite du changement existe dans les entreprises traditionnelles, mais les espaces de travail en intelligence collective, les groupes de codéveloppement, les formations de coopérateurs, un dialogue social redéfini, semblent particulièrement cultiver le bien-être au sein de ce mini groupe coopératif.

Le dialogue social s'inscrit a priori plus dans une construction avec les dirigeants (gérants) que dans un rapport de forces. « *Le dialogue social s'intéresse aux dirigeants* », nous dira un coopérateur.

Nous avons participé à un comité de pilotage lors de la présentation du bilan d'activité et rencontré de nombreux acteurs des CAE de façon formelle et informelle. Toutes les personnes vues y compris celles qui n'avaient pas forcément de fibre particulière vis à vis des Scop, se sentent bien, voire n'ont pas envie de revenir à une situation antérieure plus classique tant dans la gouvernance que dans le management.



C'est une aventure collective et une révolution importante en termes de gouvernance.

Un associé

Rappelons la particularité des CAE composées d'entrepreneurs salariés (loi de 2014), autonomes dans leur activité d'entrepreneur qu'ils développent par eux-mêmes, mais protégés pour mener cette activité par un contrat en CDI signé avec la coopérative qui mutualise l'appui administratif et l'apprentissage entrepreneurial collectif. La CAE réunit donc dans la même entreprise des entrepreneurs et des accompagnants et parmi les entrepreneurs, des personnes aux métiers tous différents. « *C'est une aventure collective et une révolution importante en terme de gouvernance* », soulignera un associé.

Les CAE sont en perpétuelle réflexion sur le développement et le rapport au travail dans leur politique de management. Les discussions portent par exemple sur les services à développer, des projets de transformations, l'ouverture vers le numérique avec les jeunes générations, l'agriculture, la sortie des CAE, la transmission d'entreprise, etc. « *Nous avons un espace test en agriculture bio et environ 10 porteurs de projet* » explique un gérant. « *Nous avons des réflexions actuelles sur le développement de tiers lieux, du télétravail pour développer des start up* » nous explique un autre.

2.4.6. Manager la charge de travail

Dans de nombreuses entreprises, la charge de travail au sens ergonomique est rarement discutée et traitée avec les salariés.

Dans les Scop visitées, la charge de travail se discute, généralement en fin de chantier, de service, de fabrication, etc. Le temps pour faire et produire est abordé et les aléas pouvant retarder un processus sont alors considérés. Ce sont en quelque sorte des espaces de discussion non pas anticipés et datés, mais générés naturellement par les actions quotidiennes. Cela renvoie au management du temps pour échanger, écouter et débattre des difficultés et des temps nécessaires de résolution de problèmes. Les dirigeants l'af-

fichent dans leurs propos et nombre de salariés le confirment.

L'une des Scop propose chaque semaine une réunion dédiée à la charge de travail. Les salariés associés discutent de leur charge de travail et décident de réaffecter des dossiers à tel ou tel autre membre de l'entreprise si un problème de déséquilibre de charge entre l'équipe ou si l'un ou l'autre de l'équipe demande un appui sur sa charge de travail, en lien avec des contraintes professionnelles ou personnelles. Cette régulation est apparue bien rodée, socialement acceptée par tous et une maturité de l'équipe était bien réelle pour traiter de la charge avec le souci d'un certain sens de ce qui est juste, équitable. Cette forme de régulation de la charge de travail reste très liée au fait que dans l'équipe, tous exercent le même métier et sont donc polyvalents. Ils partagent également un sens aigu de l'engagement au sein de la coopérative. Pour mémoire, cette Scop



a été constituée pour « sauver l'emploi » au moment du départ à la retraite du dirigeant fondateur (non Scop).

Une Scop de production de masse sur un marché fortement concurrencé n'a pas choisi d'augmenter la production et les cadences, ce qu'elle aurait pu faire, mais a gardé un principe de qualité dédié à la QVT des ouvriers.

L'engagement, la passion de certains (dirigeants) pouvant entraîner les coopérateurs

dans un système où les équilibres peuvent vite basculer dans l'excès. La frontière entre vie personnelle et vie professionnelle, bien qu'elle procure des moments conviviaux demande de la vigilance.

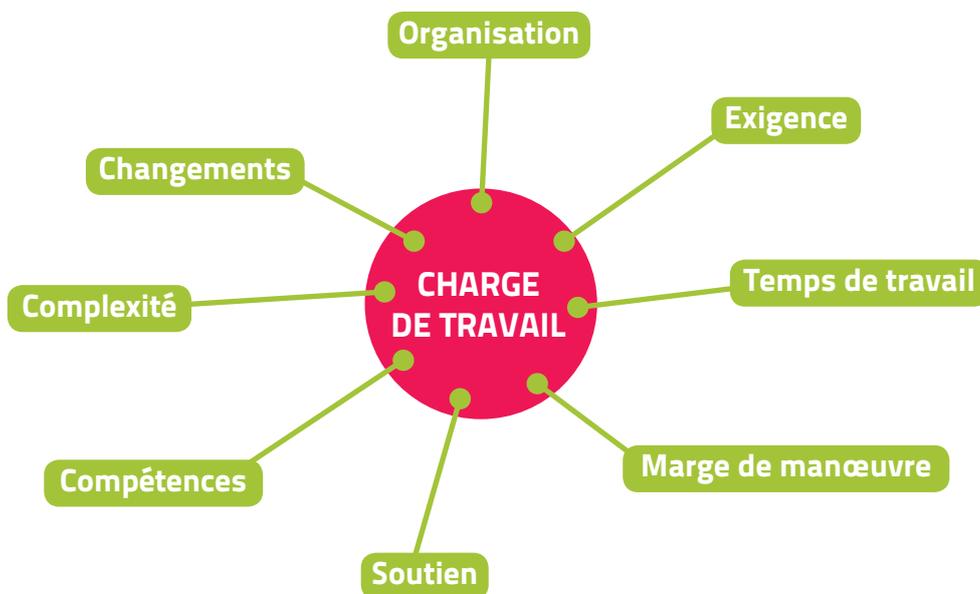
La charge de travail a fait l'objet de nombreux écrits initiés par les précurseurs de l'ergonomie (écarts entre le prescrit et le réel), puis développée sur des registres plus psychologiques (notion de subjectivité). La charge de travail physique s'est dotée d'outils de mesure (gestes répétitifs, fréquence cardiaque, horaires, etc.) et la charge mentale bien qu'étudiée par les chercheurs reste

encore une notion « floue » (cf. Theureau). Les évolutions à la fois gestionnaires (ex : télétravail) et juridiques (ex : lois Aubry) apportent une nouvelle vision de la perception de la charge de travail. Toujours est-il que les Scop et Scic visitées l'abordent au sein finalement « d'espaces de discussion » au sens de l'approche de l'Anact. D'autres diront qu'il y a peu de distance et de réflexion sur la question de la charge de travail ; « on est engagé donc on y va ! »

Le schéma ci-dessous ouvre des pistes de réflexion et d'actions autour de la charge de travail.

Les facteurs influant sur la charge de travail

On confond souvent à tort charge de travail et quantité de travail. Le ressenti de la charge de travail est fonction de bien des facteurs : niveau de compétence (savoir-faire, formation), complexité mentale et physique de la tâche, degré d'exigence, délai demandé (le temps), marges de manœuvre, organisation de travail et tous les paramètres liés à l'environnement interne et externe (comme par exemple les évolutions techniques).



2.4.7. Participer concrètement ou partager ?

La participation est un credo assez courant dans le discours des entreprises. De nombreux exemples montrent les qualités de la participation des salariés via l'écoute, les groupes de travail, la communication transversale, etc. Il existe des accords d'entreprise ou bien celui sur la qualité de vie au travail (ANI) indiquant comme source d'épanouissement les capacités d'expressions et d'ac-

tions au travers du « participatif » en lien avec le contenu du travail. L'Anact a beaucoup communiqué sur les espaces de discussion (EDD) pour aider les entreprises à en faire un levier pour la QVT.

Il serait sans doute intéressant d'analyser les réalités ou tout du moins les écarts entre principes et réalités.

Les Scop à leur niveau sont proches de la philosophie de la QVT porté par l'ANI.

En coopérative, il existe des réalités concrètement développées sous l'angle du partage plus que celui de la participation.

C'est par exemple le fait de pouvoir travailler de façon autonome mais toujours en binôme. C'est la discussion systématique sur des choix à faire ; sur les chantiers à mener ou le recrutement. Partager l'action dans une production caractérise souvent le fonctionnement des Scop.

C'est le fait pour deux personnes des fonctions supports de préparer la cuisine chaque jour aidés par le gérant. La cuisine préparée chaque matin avec comme principe de « bien manger » et de se retrouver chaque midi ensemble permet des régulations, de l'informel « institué », des échanges partagés entre anciens, nouveaux, le gérant, les fonctions supports. Un système organisé permet à cet effet la mise en place de la table et le nettoyage.

Dans ce cas de figure, le gérant après consultation de son équipe, réflexion sur la prise des repas et les indemnités afférentes a pu aménager une cuisine et rendre gratuits les repas pris collectivement. On retrouve le process « réflexion-décision-action » abordé précédemment.

En outre, dans ce cas présent, les personnes à la cuisine ont développé d'autres compétences y compris en pâtisserie. On voit apparaître des modes de fonctionnement qui convoquent à des formes d'engagements construits entre le rapport professionnel et le non professionnel. Dans ce contexte, difficile d'imaginer quelques-uns qui préféreraient rentrer chez eux ou aller au restaurant d'à côté ; ça ne fonctionnerait pas de la même façon. L'engagement repose sur des processus forts de partage et c'est pourquoi les salariés vivent de nombreuses sorties hors les murs du travail ; soirée, barbecue, bowling...

Les expériences relatées ici semblent fonctionner. Ici, c'est « la cousinade » renchérit

un dirigeant. Ce qui n'empêche pas les déconvenues.

Le dirigeant nous explique tout à la fois la force des liens qui peuvent se construire et les risques corrélatifs d'aller « au clash ».

On peut faire l'hypothèse que ces moments conviviaux partagés collectivement permettent aux salariés de mieux se connaître et qu'un travail de coordination si nécessaire pour le management s'effectue naturellement avec le(s) dirigeant(s) et aussi entre activités. Dans les entreprises plus classiques, on observe des activités plus segmentées source d'incompréhensions entre personnes ou services, voire des conflits puisque la coordination est réglée de façon formelle.

En coopérative, l'informel est une ressource pour mieux connaître les contraintes, les attentes, les exigences clients des uns et des autres.

Etre salarié-associé revient à une certaine forme d'attachement à l'entreprise. Le partage entre tous, la transparence et les nombreux temps informels sont propices au bien-être au travail. La recherche d'un équilibre entre la vie au travail et hors travail semble être un leitmotiv.

2.4.8. Management innovant !

Les échanges sur l'innovation managériale sont parfois difficiles dans leur justesse et l'appréciation du facteur innovant. De quoi parle-t-on lorsqu'on aborde l'innovation en terme de management ? Quelles en sont les références, les schémas organisationnels sur lesquels s'appuyer si nous pensons qu'il existe des typologies offrant un épa-

nouissement, du bien-être et donner envie aux salariés d'agir et de poursuivre au sein d'une Scop ou d'une Scic ? En coopérative, les salariés trouvent un sens dans leurs actions et plusieurs nous ont signalé, pour ceux ayant eu des expériences dans d'autres entreprises, découvrir un autre monde, une autre façon de travailler. Ils ne pourraient pas revenir à des modèles plus conventionnels.

Et si le fait de ne pas ressentir de hiérarchie était une innovation managériale ?

La confiance est considérée comme un facteur d'innovation dans le sens où bon nombre de personnes rencontrées (dirigeant, salariés, associés) ne la retrouvent pas ailleurs.

Un gérant préférera parler plus facilement d'efficacité que d'innovation, l'important étant de trouver un équilibre pour que ça puisse fonctionner et satisfaire l'ensemble des acteurs de la Scop.

Et si le statut de salarié-associé était vécu comme innovant ?

« Les salariés se sentent responsabilisés et une partie de la structure leur est confiée, il y a une prise de conscience de cet état de fait », indique un gérant. « Les gens sont plus associés que salariés ». Le travail est alors considéré autrement en termes d'investissement.

Dans le chapitre dédié à l'organisation, nous faisons allusion au principe du « cercle F-POM ». Cette façon de réguler au sein d'une Scop de taille assez importante est-elle le fruit du passé (cercles de qualité, autogestion, etc.) ou s'agit-il de réflexions en interne offrant des schémas organisationnels que nous pouvons qualifier d'innovants ?

L'innovation est bénéfique pour l'organisation, pour la QVT des salariés et pour le développement de la Scop. Il aura fallu du temps au gérant accompagné d'un cabinet externe, de ses responsables et de ses associés pour formaliser et finaliser un système de type « sociocratie ». Autour d'un cercle central de décisions, des cercles périphériques viennent s'y brancher sur des sujets tels que l'activité administrative, la GPEC, le pilotage d'actions, les réunions d'équipe, etc. La représentation schématique s'apparente à une marguerite. De ces cercles, des élus sont responsabilisés et gèreront une équipe. Dans cette Scop composée de 2 sites et d'environ une trentaine de personnes, les organes de régulation n'ont pas de structuration hiérarchique mais fonctionnent par cercles semi-autonomes, décision par consentement, par double lien et par élection sans candidat, processus facilitateur des remontées du terrain, d'où enrichissement et liberté importante (principes de la sociocratie).

Cette organisation est fondamentalement différente, voire antinomique avec les systèmes de management hiérarchiques traditionnels. Elle nécessite un engagement fort, du temps de maturation (dans ce cas, 24 mois de travail pour arriver à stabiliser un système de politique managériale intégrateur et partagé). Pour mettre en place ce type d'organisation sociocratique, il y a effectivement une prise de risque autour du coût, réflexif et humain pour construire et faire participer le maximum d'individus. La difficulté sera plus ou moins compliquée à gérer selon l'activité de l'entreprise.

Les avantages évoqués d'un tel système sont entre autres :

- ▶ Un meilleur contrôle des coûts,
- ▶ Une amélioration de la qualité et orientation client,
- ▶ Une grande réactivité face au changement,
- ▶ Une augmentation de la créativité,
- ▶ Une meilleure efficacité des réunions,
- ▶ Une baisse de l'absentéisme,
- ▶ De meilleures relations,
- ▶ Un sentiment d'appartenance et d'utilité
- ▶ Un accélérateur de bien-être au travail.

Ainsi, de nombreuses prises de décision ne passent pas par le gérant, en particulier pour toutes les questions plus opérationnelles que politiques (ex : achat de matériel). Le cercle F-POM décide de la stratégie par exemple avec les coopérateurs. Les décisions restent dans un périmètre restreint, mais les comptes rendus sont diffusés à tous.

Le système de réunion via les cercles est piloté par un animateur. Celui-ci tourne systématiquement ainsi que les élus. L'ensemble de ce fonctionnement représente pour cette Scop environ 6 h 30 consacrées par semaine : un temps conséquent, mais fructueux.

Il n'y a pas de RH, ni de direction commerciale, etc. Tout reste internalisé auprès des coopérateurs agissant collectivement et à tour de rôle.

Ce process est majoritairement partagé par les personnels, ici répartis comme suit : 20 associés-salariés, 7 sociétaires non salariés dont 2 personnes morales.

Depuis quelques années, il existe tout un courant (voire discours) sur le participatif favorisant le bien-être ambiant au sein des entreprises. Beaucoup de sociétés affichent la mise en place de systèmes participatifs dans leur modèle de développement, qu'il soit rattaché à la RSE, à un accord QVT, à un nouveau mode managérial, à la prévention durable, etc. Encore faudrait-il y regarder de

Le partage, levier innovant de la QVT

L'appel à projet FACT fait référence aux pratiques managériales nécessaires à la qualité de vie au travail des salariés. Il préconise les espaces de discussion, la participation, l'ancrage autour du travail réel, le soutien et la régulation. Il apparaît que ces principes sont présents dans les Scop et les Scic. Le partage n'est généralement pas évoqué. Mais c'est un point transversal dans les innovations managériales. Il peut être une alternative d'organisation tout à fait prometteuse.

Le partage des valeurs, de l'engagement, des erreurs, de l'entraide, du travail collectif, du développement des marchés, des biens communs, etc.,

s'inscrit bien dans les caractéristiques de l'accord ANI. Peu d'entreprises s'inscrivent dans les principes de l'accord ANI. Les diagnostics réalisés montrent que le mouvement Scop encore trop méconnu s'inscrit bien dans cette dynamique.

Il y a ainsi nécessité à faire valoir les expérimentations et les pratiques développées au sein des entreprises coopératives.

Les Scop déclinent globalement trois principes en P :

- > Participer
- > Partager
- > Prendre part

plus près entre l'affichage et la réalité souvent désavouée.

Il nous a semblé repérer, eu égard aux échanges et rencontres avec les acteurs coopératifs que la participation n'est pas pour les Scop et les Scic un processus innovant, mais une démarche ancrée dans leur fonctionnement depuis fort longtemps.

La participation, innovante pour les entreprises, est ancrée par nature dans le projet des Scop et des Scic

C'est pourquoi, quelques uns (salariés, managers, délégués) n'abordent pas toujours le fonctionnement coopératif sous l'angle du rapport au management mais de la participation, vecteur d'émancipation, d'autonomie et donc de mieux-être pour les individus. En Scop et en Scic, la participation n'est pas nouvelle : elle est inscrite dans les gènes du modèle. Telle est l'hypothèse qu'on peut émettre à la lumière des mini-diagnostics réalisés.

De nombreuses entreprises pourraient s'inspirer des modèles développés par les Scop au fil du temps. Les pratiques plus ou moins originales dans la mise en œuvre auraient un effet assurément vertueux pour le management du travail.

Scop et Scic regorgent d'idées et de pratiques pour faire vivre leur management en coopérative. Elles innovent chaque jour, expérimentent des processus qui peuvent inspirer d'autres entreprises. Sans faire l'apologie des pratiques managériales coopératives et si l'innovation doit répondre aux leviers identifiés par quelques études : confiance, engagement, bien-être, agilité, collaboration et créativité... Alors les Scop innovent réellement.

En introduction, l'innovation a été abordée sous l'angle du renversement des priorités : l'économique au service de l'humain et non l'inverse. Innover dans la manière de considérer l'humain au travail. L'innovation serait alors de concevoir le travail avec un management moins pressant, moins étouffant, moins porté sur la course au toujours plus, moins descendant, etc. Incontestablement, la priorité à l'humain et au partage dans les Scop et les Scic ne sont pas un frein pour générer du profit, de la croissance, et en même temps du bien-être, de l'envie, du partage, de l'engagement...

Comme nous le signalera un salarié-associé, l'économie du non partage a des conséquences destructrices en termes de productivité et y compris sur la vie des personnes hors du travail. Le bien-être assuré par un management coopératif produira le contraire et certainement du gain.

La participation peut se réguler à des niveaux différents. Le participatif est animé dans des temps « salariés » et aborde les sujets techniques, organisationnels. Il est aussi animé sur un plan plus politique, assuré par des temps non rémunérés (les temps d'associés) pour définir la stratégie, prendre des décisions, etc. Les dirigeants de Scop invitent les salariés à participer à ces rendez-vous pour les encourager au sociétariat et à s'engager comme associés. Nous avons aussi l'exemple d'une Scop où les temps d'échanges sont absents car les gérants ne se sentent pas capables de les animer, au regret de certains associés.

Une Scop issue d'une transformation assez récente (2013), réfléchit à un mode de gouvernance qui semble atypique. Les gérants souhaitent installer une « gestion tournante » avec des mandats de 3 ans et composés d'un binôme de gérant ancien-nouveau. Au stade de la réflexion interne, cette idée de changer de direction périodiquement est une façon d'aller plus loin dans le partage.

Ce mode de gouvernance a été mis en place dans une Scop de service numérique composée essentiellement d'ingénieurs pratiquant le télétravail. Créée par 2 co-fondateurs, la Scop s'est élargie et est aujourd'hui gérée par 3 co-gérants. Ces co-gérants sont réélus tous les ans et permutent tous les 2 ans. Ce qui fait dire à certains y compris pour les activités supports, qu'ils pourront eux aussi à un moment donné devenir gérants, renforçant leur engagement d'une certaine manière et la question du partage des responsabilités. Dans cette Scop, il est à noter la présence d'un Délégué du Personnel (DP) devenu au fil du temps sociétaire (i.e associé) et co-décisionnaire. A priori, cela fonctionne bien, même si ce contre-pouvoir n'est sans doute pas si simple.

Une CAE rencontrée a élu ses DP et des ateliers sont animés une fois par mois sur des sujets variés (ex : le statut d'entrepreneur-salarié). Le rapport à la gérance et aux coopérateurs semble très bien fonctionner.

Une autre Scop, suite à une réflexion collective a défini 10 priorités qu'elle a déclinées dans une feuille de route de façon très documentée pour les transformer en actions. Ce type de tableau de bord où les coopérateurs ont été associés et où chacun y retrouve une place apparaît très intégrateur. Le document est disponible en format papier A3 au service RH et les échéances-actions sont datées et discutées lors de RDV.

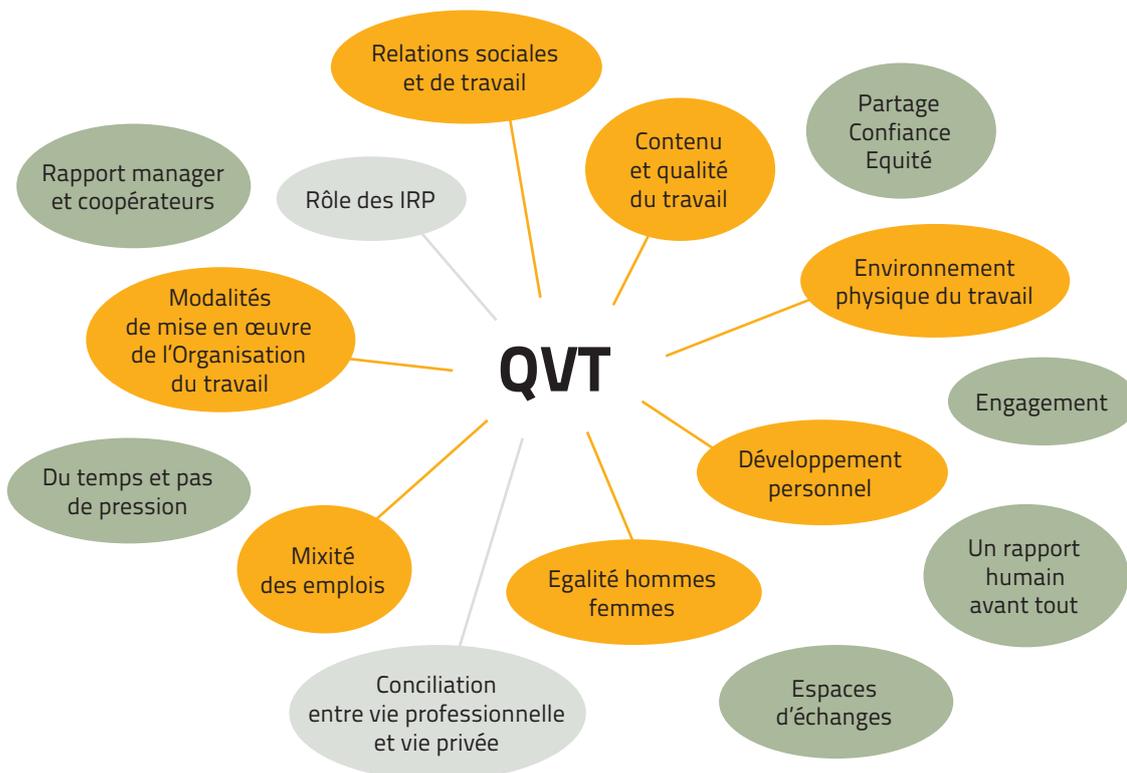
Dans cette même structure de taille conséquente et dotée d'une hiérarchie horizontale, une forte appétence à la formation ouvre à des réflexions sur le sujet. Le gérant aimerait pouvoir amener ses coopérateurs et en particulier les plus anciens et experts à en faire les précurseurs d'une école du « coopérateur modèle ». Finalement, créer une sorte de centre de formation du coopérateur, garant de la diffusion en interne mais également en externe.

Pour le dirigeant, l'objectif est à la fois de pérenniser la structure en préparant les conditions d'une transmission future, de favoriser l'adhésion au modèle coopératif et le diffuser. Mais avec lucidité, il constate : « rien n'est simple et acquis »

● De l'ANI aux Scop, il n'y a qu'un pas !

Définition de l'ANI (19/06/2013). « Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte. » Nous pourrions dire des Scop : « Les conditions dans lesquelles les coopérateurs exercent leur travail et leur capacité à partager et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception du bien-être au travail qui en résulte. » En synthèse, les pratiques des Scop et Scic peuvent être mises en perspective de la « marguerite » QVT de l'ANI.

En fond jaune sont montrés les points communs entre ANI et Scop. Les bulles de proximité en vert indiquent les dimensions spécifiques aux coopératives. La question des IRP (instances représentatives de personnel, i.e. délégués de personnel et délégués syndicaux) est traitée plus loin.



La marguerite QVT de l'ANI

La notion de qualité de vie au travail est posée par l'article 1^{er} de l'accord ANI de 2013. Ses différentes composantes sont représentées sur le schéma dans les bulles de couleur orange. Elles sont globalement présentes dans les 12 Scop et Scic rencontrées pour les diagnostics du projet FACT. Les bulles en vert montrent les facteurs non identifiés par l'accord de l'ANI, mais présents dans les Scop et Scic. Les bulles en gris clair montrent deux points de questionnement non résolu dans les Scop et Scic.

2.4.9. Management, QVT et numérique

Le numérique serait-il un levier prometteur pour le management en coopérative ? Le numérique est un outil ou objet d'aide à la décision, au pilotage, au suivi et à la coordination, mais peut-il être un support aux relations humaines, à l'organisation du travail, au management du travail ? Son usage et développement aura-t-il un effet sur la qualité de vie au travail ?

Quelques gérants rencontrés expérimentent le télétravail en développant des outils de communication *via* des « conf.call », Skype et ainsi permettre de la souplesse dans les horaires, les déplacements, l'autonomie, l'espace de travail, etc. Ce mode d'organisation est plutôt propre aux structures de service. De nombreuses entreprises petites et plus grandes, coopératives ou non, s'y sont engagées depuis des années avec plus ou moins bonne fortune.

Les bénéfices du télétravail d'un point de vue purement managérial n'apparaissent pas complètement probants. Le fonctionnement coopératif requiert des rencontres et échanges physiques, des moments de convivialité, de partage.

« *Le télétravail masque l'informel* », nous précisera un salarié-associé.

Les outils numériques dédiés au pilotage restent à ce jour des aides techniques. Une Scop a par exemple investi depuis 2 ans dans des logiciels informatiques pour le suivi et l'obtention d'indicateurs avec des tableaux de bord. Un prestataire informatique accompagne l'entreprise notamment pour la maintenance. Ces outils de suivi sont certes importants pour le développement et correspondent à un meilleur management de l'activité. Mais ils ne constituent pas pour autant un palliatif au management des personnes.

Les diagnostics réalisés sur les 3 régions montrent bien comment les formes de communication, l'information et les modes de transparence font partie des valeurs coopératives. Alors la question de l'usage des mails, des plateformes collaboratives, etc. se posent avant tout sur un plan technique et moins sur le plan du management.

La gestion quotidienne de la messagerie est un sujet par exemple que nous retrouvons dans toute entreprise. Pour des activités de service, il apparaît assez évident d'utiliser ces outils et comme nous l'avons déjà évoqué, cela n'enlève en rien aux échanges formels et informels naturellement admis dans un modèle coopératif.

Les salariés-associés interviewés se disent par exemple très autonomes dans leur travail et le développement d'outils (tableaux de bord, suivi...) n'est pas pointé comme un renforcement du contrôle. Au contraire, cela irait à l'encontre des principes généralement affichés par les Scop et Scic que nous avons rencontrés.



Cependant, nous avons rencontré des situations où il y aurait plutôt un manque de maîtrise technique des outils numériques. Dans l'une des coopératives, seul 1 salarié sait utiliser le logiciel de programmation de l'activité, entre les commandes clients et la mise en fabrication. Ceci est vécu comme une faiblesse de la Scop qui se trouverait très fragilisée si ce salarié était malade ou quittait la Scop. Son départ à la retraite a été évoqué plusieurs fois alors qu'il lui reste encore près de 8 ans à travailler. Dans une autre Scop, c'est le logiciel de paye et RH qui a été conçu en interne et peine à répondre à tous les besoins, occasionnant un manque d'efficacité pour la personne en charge de ces missions.

Dans ces deux situations, les questions du numérique et des outils techniques se heurtent à un manque de compétences partagées et de formation.

Explorer en quoi le numérique percute les façons de manager ou non nécessiterait un focus plus approfondi sur son développement et son impact dans les coopératives.

2.4.10. La question des IRP

Selon la taille de la structure, il existe un CHSCT (désormais Comité Social et Economique ; le CSE), des délégués du personnel et des syndicats. En coopérative, la place des IRP est assez différente que dans les entreprises classiques. La posture de salarié-associé et représentant des salariés pose la question de la frontière des attributions respectives. Les petites Scop ou Scic n'ont généralement pas d'IRP. Les syndicats n'apparaissent pas réellement comme un rapport de forces. D'ailleurs, nous n'avons quasiment pas repéré de panneaux syndicaux affichés.

Les salariés et les associés interrogés n'évoquent jamais le sujet et les caractéristiques mêmes des Scop et Scic développées dans nos propos ne poussent guère aux instances, si ce n'est de rester dans le cadre légal.

La question se pose de la place des IRP dans les structures où il existe d'autres « relais » ou espaces de dialogue social, sur la QVT, le

bien-être, les conditions de travail. La frontière entre le manager et le salarié-associé est mince et le rapport à la gouvernance, aux modes de décision, à la gestion, est comme il a été décrit plus haut, peu enclin à la confrontation et au contraire fondé sur le dialogue... social au sens littéral du terme (la coopération).

Nous avons observé plusieurs cas de figure :

- ▶ La Scop qui s'est développée et au bout de quelques années d'existence après s'être structurée, envisage de mettre en place des IRP en s'appuyant sur le modèle classique existant. Un gérant n'est cependant pas convaincu de la « plus-value ». Selon lui le salarié-associé représente la direction et l'IRP aura des difficultés à se déterminer. « *Il sera difficile qu'un IRP soit un des membres fondateurs* », nous explique ce dirigeant. La mise en place des IRP s'effectue ici par obligation.
- ▶ La Scop dont tous les membres sont devenus associés et le délégué du personnel s'est retrouvé ainsi sociétaire et co-décisionnaire. Se pose alors comme mentionné plus haut la difficulté du contre-pouvoir et la question de la place du DP dans le dispositif.
- ▶ La Scop qui ne possède pas d'IRP, soit parce que sa taille réduite ne l'oblige pas à élire des DP soit le plus souvent parce que le sujet n'est pas une priorité et tarde à être mis en place. Dans notre échantillon, six coopératives n'avaient pas d'IRP, dont deux confrontées à des situations de carence. Deux Scop plus importantes ont élu les membres du CSE.

De même, les organisations syndicales ne sont guère présentes. Trois Scop l'ont affiché.

Indépendamment du statut de salarié-associé dont la posture est différente de celle d'un représentant du personnel, la taille conditionne aussi le positionnement aux IRP. Une Scop de 6 personnes étudiée a un fonctionnement très proche de celui d'une TPE « ordinaire » où la question du dialogue social (même sans IRP, compte tenu de la

● **IRP** : institution représentative du personnel.

taille) se pose en terme de rapport bilatéral entre le dirigeant et chaque salarié.

Certains salariés associés se considèrent tous décideurs et le dialogue social est pour eux un dialogue de décideurs entre eux. Ceci est renforcé par le fait de détenir pour tous une égalité de parts sociales.

Une des structures approchées est un regroupement de CAE ayant chacune leur identité propre, mais rassemblées dans une même entité. Des délégués du personnel ont été élus et le CSE mis en place. Il rassemble le collectif des 3 CAE. Au sein de ce collectif, il existe des réunions mensuelles.

Elles abordent au travers d'ateliers avec les IRP des sujets plus techniques et législatifs (par exemple, le statut d'entrepreneur salarié, le DUERP, etc.) et moins la QVT traitée au sens large.

Les Scop comptant dans leurs rangs un syndicaliste (coopérateur dans les cas rencontrés) y voient un dialogue constructif. Mais nous n'avons pas senti d'écarts majeurs lorsqu'il n'y en avait pas !

La question des IRP rejoint en définitive la problématique des TPE avec une dimension supplémentaire non négligeable : la posture de coopérateur.

2.5. Les forces et faiblesses des Scop et des Scic

Ce qui est traduit ici reflète ce qu'il est possible de faire ressortir globalement. Dans un tableau, nous avons tenté de relater les forces et faiblesses du modèle coopératif du point de vue du manager, du salarié-associé et du salarié.

2.5.1. Forces

Les arguments avancés par les dirigeants reposent principalement sur :



une ligne de conduite partagée :
« avancer dans le même sens »



la responsabilité sur un projet commun et non individuel



le fait d'être coopérateur renvoie à un sentiment d'appartenance et crée un attachement particulier parce que les salariés sont associés et impliqués à la stratégie, au développement, à l'évolution. « on s'intéresse au cœur de l'entreprise » nous confie un salarié-associé



la possibilité de discuter, d'échanger ensemble et du temps « offert » à cela (à des niveaux variables selon la taille de l'entreprise)



une unité de travail traversée a priori par des valeurs partagées



un principe de fonctionnement plus que du management



une forte convivialité dans et hors de la Scop, tout en respectant la vie professionnelle et privée



la possibilité de valoriser la différence coopérative avec une entreprise traditionnelle y compris via le service rendu ou le produit vendu auprès du client



peu de turn-over rencontré

2.5.2. Faiblesses



un risque de dérive dans la frontière entre vie professionnelle et non professionnelle ; question émotionnelle qui peut aussi constituer une force ! (on est collègue et/ou amis ? La question de l'équilibre demande vigilance)



la difficulté, voire l'impossibilité de pouvoir fédérer tout le monde et faire l'unanimité autour d'un projet coopératif (cela est vrai aussi dans une entreprise plus classique)



la difficulté d'intégrer de nouveaux salariés qui ne sont pas fédérés par une histoire commune et à qui on ne propose pas un cadre de fonctionnement formalisé



les limites de l'engagement en termes d'horaires, de vie privée, de collectif et de partage...



la complexité du rapport salarié-coopérateur



une croissance liée plus aux valeurs qu'à la dimension économique, ainsi une croissance parfois plus longue et difficile (c'est à la fois une faiblesse et une force comme nous l'avons évoqué au travers du diagnostic)



l'exigence plus forte du rôle de dirigeant dans une Scop ou une Scic par la nécessité de faire vivre un projet partagé et d'une plus grande proximité avec l'équipe salariée



comme pour les autres TPE, le dirigeant ne prend pas toujours en compte la réglementation, faute de connaissance (pas spécifique aux coopératives)



le stress potentiel que peut générer le statut de salarié associé avec la responsabilité qu'il implique



le challenge de la démocratie (car celle-ci n'est jamais acquise et se construit au jour le jour)



une structuration à mettre en place lors de transformations (pas toujours simple)



discuter beaucoup plus de décisions que dans une autre entreprise (pouvoir le faire est aussi une force)

Tableau comparatif des principales forces et faiblesses pour les dirigeants, associés et salariés

Pour ne pas alourdir le tableau, ne sont relevés ici qu'une force et faiblesse par point de vue à titre illustratif. La colonne salarié n'est pas toujours renseignée puisque plusieurs Scop étaient composées uniquement de coopérateurs et non pourvus de salariés non associés. Le tableau donne un aperçu des liens entre les atouts du travail en Scop ou Scic, le bien-être, et les fragilités. En effet, la gouvernance en Scop/Scic demande une vigilance de tous les moments pour rester sur un modèle porteur de QVT et ce durablement. Les faiblesses sont parfois plus des réflexions ou des questionnements. Le mot Scop dans le tableau ci-dessous est pris au sens générique et inclut donc les entreprises à statut Scop et Scic.



Forces



Faiblesses

Entreprise		Manager	Associé-salarié	Salarié
Scop1		Faire émerger des projets collectivement	Le pouvoir de faire autrement ensemble	Proposer des initiatives sans être « retoqué »
		Positionnement parfois compliqué/équipe	Risque de conflit si mésentente dans la co-gérance	Ne pas être associé (risque de salariat à deux vitesses)
Scop 2		Hiérarchie horizontale et non pyramidale	Favoriser l'humain, le bien-être et moins l'économique	Possibilité de dialoguer facilement avec le patron
		Difficulté parfois à faire de la pédagogie plus qu'ailleurs	Manque de connaissance du fonctionnement à l'embauche	NC
Scop 3		Travailler sur un projet collectif partagé	La liberté à tous les niveaux	Absence de salariés non associés
		Segmentation des métiers (dans notre cas)	La frontière pour les décisions à prendre	
Scop 4		Proximité avec les collègues	Participer aux décisions (si appliqué)	Absence de salariés non associés
		Identifier les tâches de gérance. Le positionnement en co-gérance	Quand les co-gérants ne fonctionnent pas bien entre eux	
Scop 5		Echange-partage-dialogue-liberté	Se sentir au même niveau d'implication que la hiérarchie	<i>Pas rencontré</i>
		Les limites d'un fonctionnement ne convenant par toujours à tous	Le temps nécessaire pour la mise en place d'une organisation pérenne	
Scop 6		Animer plus que manager et lisser l'aspect hiérarchique	Travailler sur un projet commun. Plus de transparence et de participation	<i>Pas rencontré</i>
		Manque d'anticipation des évolutions en effectif (à améliorer)	Gestion du temps	

Entreprise		Manager	Associé-salarié	Salarié
Scop 7		Partage-équité-valeurs humaines	Echanges-écoute-place aux décisions	Pouvoir prendre des responsabilités
		Temps de structuration au démarrage		Le temps pour devenir associé
Scop 8		Vraie gouvernance participative Transparence Implication de l'équipe	L'aspect humain pris en compte Transparence des infos	Pouvoir prendre des initiatives Tout le monde est patron et employé
		Modèle difficile à faire croître Oublier l'environnement externe	Améliorer les aspects réglementaires : entretiens individuels, les affichages légaux	Questionnement sur l'effet de taille. Le modèle peut-il fonctionner à plus de 30 personnes ?
Scop 9		Rendre les gens responsables, autonomes, libres	Faire ensemble	<i>Pas rencontré de salariés</i>
		La gestion du temps pour bien fonctionner et s'organiser	Pouvoir tenir ensemble sur ce modèle	
Scop 10		Partager les métiers Participer collectivement au projet	Ecoute-responsabilités sur un projet, autonomie et investissement de tous, confiance	
		Temps de maturation-structuration	Temps de mise en place du projet (à considérer que cela soit une faiblesse !)	
Scop 11		Engagement pour « sauver les emplois »	Engagement, dialogue, responsabilité	
		« Traumatisme » d'avoir dû licencier un salarié pour faute	Fonctionnement en mode affectif et quasi fusionnel	Se sentir exclu de ce collectif, comment trouver sa place ? Impossibilité pour l'équipe d'intégrer un nouveau salarié
Scop 12		Engagement, pilotage et gestion solide de la Scop	Chacun responsable d'une activité ou d'un ensemble de tâches	Capacité de la Scop à embaucher des salariés non qualifiés mais avec un savoir-être adapté à la culture de la Scop Sentiment de confiance
		« Le nez dans le guidon » Pas de délégation Difficile de prendre du recul et de préparer l'avenir	Manque de formation / compétences Peu d'autonomie et de responsabilités accordées par la gérance	Délai pour acquérir les compétences Être retoqué pour devenir associé

2.5.3. Le projet coopératif

Le projet coopératif est important car il fédère et soude le collectif. Il s'agit donc de le définir et de le penser pour tendre vers quelque chose de « *fondamentalement humain* » confieront certains. Un gérant parle de réconcilier l'équilibre entre le travail et le non travail.

Pour l'un d'entre eux, l'idée de création de Scop a été définie pour tenir compte des gens entre leurs besoins personnels et la vie professionnelle. On ressent bien la dimension humaine réellement affichée et les propos entendus.

Pour un dirigeant, c'est un équilibre à trouver entre l'activité, la production, le bien-être et le développement externe.

« *La Scop, c'est une façon de vivre démocratiquement sans qu'il y ait de remise en cause d'un système. Mais c'est l'utiliser sans excès et avec intelligence* », dixit un dirigeant.

Manager en démocratie est plutôt partagé dans les coopératives rencontrées. Mais le management renvoie à l'organisation, sur le comment on fait et avec qui.

« *Tu sais pourquoi tu bosses* », nous dira un gérant, sous entendu affichant des écarts avec une entreprise plus classique où l'Homme n'est pas la finalité. Toutefois, le projet coopératif qui fédère ne résume pas le projet d'entreprise qui donne le cap. « *Tu ne sais pas vers où tu vas* », précisera un autre.

Un autre s'exprimera en reprenant l'adage répandu dans le Mouvement coopératif : « *on ne naît pas coopérateur, on le devient* ».

On apprécie bien à travers les déclarations l'identification d'un projet autre que la simple finalité du profit. Scop et Scic s'inscrivent dans une autre finalité.

Il est question de l'individu au centre des enjeux, qu'ils soient économiques ou techniques. Développer sa coopérative, c'est bien sûr produire mais dans un processus totalement imbriqué avec un collectif, lequel partage les mêmes valeurs. Ainsi, le ma-

agement prendra des formes plus transverses et horizontales, plus apaisées, plus partagées, plus respectueuses des hommes et des femmes avec des nivellements plutôt vers le haut. C'est l'hypothèse que nous pouvons faire et en tout cas la situation constatée à des degrés divers dans les mini-diagnostics.

2.6. Salariés et dirigeants : propos convergents

Les entretiens montrent finalement peu de différences entre les points de vues, ressentis, réflexions des salariés, coopérateurs, associés avec ceux abordés par les gérants et/ou dirigeants. Notre expérience acquise par la rencontre de salariés, employés, dirigeants de nombreuses autres entreprises sur le territoire, montrent la plupart du temps des points de vue très différents entre ces acteurs. Il y a bien une spécificité « managériale » des Scop et des Scic assez atypique.

Les notions de valeurs, d'autonomie, de collectif, de liberté, de participatif, d'égalité, d'écoute, d'initiatives, sont naturellement rappelées.

Selon le cas, des salariés de Scop ou de Scic expriment une légère distance entre ceux qui décident de la stratégie et les initiatives prises, parfois recadrées. Pour ces salariés, le simple fait de leur fixer des objectifs semble constituer un rapport hiérarchique pas toujours bien vécu. Cette tendance reste cependant marginale ou parfois liée au salarié ne souhaitant pas devenir associé parce qu'il ne voit pas de différence dans son quotidien.

2.6.1. La personnalité du dirigeant

Plusieurs collaborateurs des entreprises rencontrées affichent l'importance de la personnalité du dirigeant, du créateur, de son impulsion et de sa vision parfois si particulière lorsque l'on n'est guère préparé à un management ouvert, confieront certains.



On ne naît pas coopérateur, on le devient.

Un gérant

On voit bien que le manager créateur de sa Scop la modèle à sa manière et constitue la clé de voûte de la construction managériale future. Pour les salariés et associés, l'ambiance, le bien-être et l'environnement proposés restent fondés sur celle ou celui qui a conçu un mode de fonctionnement et a su le pérenniser tout en étant conscient des fragilités.

« *Le management dans une Scop est lié à la personne et ce n'est pas tant le statut qui offre du bien-être...* », souligne une chargée d'accompagnement.

Et pourtant, certains gérants, dirigeants de la première heure tentent de s'en défendre en dépersonnifiant leur rôle, déléguant, accompagnant la structuration de la Scop, se positionnant au fil du temps comme une aide et moins comme le créateur, bien que difficile à s'en extraire. « *C'est une construction participative, le gérant doit "lâcher prise"* », pense l'initiateur d'une Scop.

2.6.2. Regards sur le management en Scop

Beaucoup décrivent l'environnement et le fonctionnement en coopérative comme vecteurs de bien-être et déterminés par un esprit du travail partagé. Prendre régulièrement les repas ensemble, des échanges avec un minima de temps pour ce faire, des espaces de discussion plus ou moins formalisés, des moments de détente partagés sont autant de situations vécues comme porteuses de qualité de vie au travail. Pour les coopérateurs, l'invitation à s'exprimer donne du sens et œuvre à quelque chose de différent par rapport aux entreprises ou la parole reste fréquemment empêchée.

Une Scop issue du secteur du bâtiment a également installé un endroit musique équipé d'instruments où se partagent des instants de convivialité. Le partage encore une fois ! Ces idées parfois décalées avec le monde du travail, mais finalement fédératrices, ne sont elles pas encore trop peu développées ?

D'autres invoqueront le droit à l'erreur. « *L'échec est permis* », dit un salarié. Le contrôle n'est pas la pratique de fonctionnement. « *On ne cache pas nos conneries* », nous dira un autre.

Un associé mentionne la particularité d'être « associé » comme source de responsabilité et de proximité avec le gérant (dirigeant). Le projet commun est une marque de valorisation, de reconnaissance et de perspectives partagées. « *Je n'aimerais pas être un simple salarié* », mentionne une personne.

Pour certains, il y a l'avant et l'après Scop. L'entreprise classique (l'avant) ne permet pas la même visibilité, ne rend pas transparente la lecture d'objectifs qui soient suffisamment clairs. Alors que l'entreprise en Scop (l'après) séduit par son projet commun, participatif, partagé. Cette transparence (y compris parfois sur les salaires) ressentie est largement partagée et offre, selon les salariés interrogés,



une liberté de pouvoir questionner, de donner son point de vue, d'être écouté et par voie de conséquence, elle permet d'éviter les tensions, les critiques, les jalousies, etc. Le bien-être au travail est ainsi favorisé.

En matière de salaires, outre le fait d'essayer de respecter des écarts réduits et de faire preuve de transparence (pour l'échantillon rencontré), quelques Scop ou Scic pratiquent aussi la décision collégiale des montants attribués.

Les salaires parfois faibles peuvent devenir un facteur de tension pour des salariés associés qui souhaiteraient gagner plus. Ils peuvent quitter la Scop (un cas rencontré). De plus, la faiblesse des salaires du dirigeant, eu égard aux contraintes, ne rend pas cette fonction forcément attractive.

Autre dimension à souligner : les rapports entre les « opérationnels » et les administratifs. Dans de nombreuses PME et grandes entreprises, le lien n'existe pas, voire est ignoré. Les coopératives adoptent pour leur part des formes de rapprochement entre les métiers « terrain » et les métiers plus sédentaires (déjeuner, échanges). Certaines invitent les personnels administratifs à découvrir un chantier en « réel » pour des Scop du bâtiment ou rencontrer un client pour des Scop du service, etc.

Cette caractéristique se retrouve principalement dans les TPE.

● Le conflit existe il ?

A lire certains ouvrages, à entendre les dirigeants coopératifs, on pourrait croire, sinon à un angélisme, à une faculté coopérative à contenir ou limiter les cas de situations trop conflictuelles ou de tension. Les résultats plutôt probants dans les Scop et Scic rencontrées ne se sont pourtant pas construits sans heurts. Ces entreprises ont connu des tensions, des dérapages ; mais qui se sont soldés par les départ des salariés qui n'ont pas désiré rester en Scop ou en Scic.

Les conflits peuvent être dus aux décalages entre les attentes et la réalisation. « *Il existe du flou* », nous déclarera un gérant. Ce flou managérial considéré comme tel par

Un management sans lignes hiérarchiques marquées.

Une sorte de virtualité managériale. Salarié, associé, coopérateur, salarié-associé, gérant.

L'innovation ne reposerait-elle pas sur ce principe coopératif où le chef n'est plus un hiérarchique mais un « collègue-animateur » ?

Le partage à tous les niveaux ne permet t-il pas de manager et de créer du bien-être ?

quelques-uns génère de l'incompréhension. L'absence de responsabilité formelle peut aussi poser des soucis par rapport à des objectifs fixés parfois de façon imprécise. Les conflits au même titre que d'autres entreprises sont marqués par les problèmes de compétence, de relationnel, d'émotivité par rapport aux instructions reçues.

Les tensions vécues en coopérative peuvent être très fortes au regard des attentes de telles structures fondées sur des valeurs et des attentes fortes sur la place de l'humain au travail.

Les tensions naissent aussi par un sentiment de manque de cadrage, de pilotage, de consignes fortes, de perte de temps à vouloir débattre de tout et de décisions parfois difficiles à partager collectivement et à assumer (renvoie aux pratiques de management). Des salariés-associés nous interpellent sur ce plan, considérant qu'il y a un décalage à la fois temporel (beaucoup de choses à débattre et à partager prennent du temps) et structurel (on souhaite du bien-être au travail dans un contexte économique souvent très concurrentiel). Cette recherche du juste équilibre entre l'économique et l'humain est fragile et parfois difficile à gérer car la culture dominante, y compris dans les cursus

universitaires, est celle de la priorité à la performance économique. Les Scop ont certainement un enjeu considérable à démontrer qu'il est possible de concilier viabilité économique et qualité de vie au travail, plaisir à travailler moyennant des pratiques managériales différentes, innovantes, efficaces...

Des difficultés, voire des conflits peuvent aussi exister en coopérative du fait de la séparation des métiers. En témoignent par exemple dans l'une des Scop les rapports compliqués entre des populations d'architectes et d'urbanistes. Ces deux métiers sont « dirigés » par deux gérants, cohabitent dans le même lieu de vie et sont a priori complémentaires. Une bonne articulation entre les deux pourrait être une plus-value dans le rapport au client. Mais pour des raisons semble-t-il de connaissance métier, les liens ne fonctionnent pas.

Il y a aussi une différence entre une coopérative créée *ex-nihilo* (envie de construire ensemble) et une coopérative issue de la transformation d'une entreprise traditionnelle qui a changé de statut (ressentie par plusieurs comme « imposée »). Dans ce cas de transformation, les métiers n'ont pas forcément voulu s'engager ensemble dans le futur projet. Le côté protéiforme des cas rencontrés, bien qu'un socle commun autour des valeurs demeure très présent, soulève de vraies questions en termes de perspectives managériales, ce qui fonctionne et ce qui crée des difficultés. Le modèle coopératif semble néanmoins avoir ainsi une faculté par des expériences diverses à rendre le travail soutenable et les coopérateurs plutôt heureux au travail.

Mis à part les cas de tension relatés ayant pour effet les départs des personnes ne partageant pas le projet, un retour parfois à une autre forme d'organisation (plus horizontale et moins verticale pour un cas), nous n'avons pas repéré de signes forts en termes de risques psychosociaux ou de situations dégradées et agissant sur le collectif. Seule une Scop a une vraie difficulté avec un co-gérant qui agit comme un patron employant des formes de management rigides et non participatives.

D'autre part, nous avons eu un ou deux gérants au téléphone sans possibilité d'intervenir qui nous ont mentionné de vraies difficultés en particulier dans la cohabitation en co-gérance. La co-gérance peut être très prolifique en terme de management partagé, mais aussi compliquée à articuler selon les objectifs visés par les personnes.

● Des tensions issues de la transformation ?

Il y a certainement une réflexion à approfondir dans les formes de management et d'accompagnement dans le cas de transformation de structures en Scop ou en Scic.

Les modèles coopératifs sont pour le moins inhabituels et demandent de nouveaux modes d'organisation à construire. Nous avons constaté pour les Scop ou Scic qui fonctionnent *a priori* bien qu'il faut du temps pour que « ça prenne ».

Mener un projet collectif partagé par tous n'est pas commun dans notre culture de vie en entreprise et transformer une entreprise en Scop nécessite un investissement, une envie et certaines personnes, responsables ou salariées n'y sont pas préparées.

Les dirigeants peuvent se sentir démunis en terme de gestion, d'un management bien différent d'une entreprise classique. Les négociations peuvent être ardues avec les associés partants. Reste à savoir si ces négociations sont finalement plus difficiles avec un salarié associé qu'avec un salarié dans n'importe quelle société.

Si, lors d'un projet de transformation d'une société en coopérative, le partage, l'équité, la confiance restent flous, le risque est d'avoir des salariés qui se sentent en quelque sorte obligés d'être associés (ils n'ont d'ailleurs pas le choix quand le sociétariat est obligatoire) et l'équilibre deviendra vite tendu. A l'évidence, il est important qu'un projet de transformation en Scop ou en Scic prenne le temps de la maturation nécessaire pour que puisse éclore et se développer le partage d'un projet qui fait l'originalité des coopératives.

Gérer et diriger une coopérative nécessite des qualités intrinsèques et/ou des compétences issues d'expériences passées sans doute plus que dans une autre entreprise. Le manque de formation, les difficultés à répartir la charge et à identifier des tâches de gérance sont parfois compliquées à assumer. « *On est des apprentis patrons* », nous dira une co-gérante en recherche d'aide pour manager sa Scop. Cette même co-gérante se questionnait sur la fonction et finalement se sentait être plus une responsable administrative qu'une personne assurant des tâches de management d'un collectif de travail ! Même si l'aventure coopérative est souhaitée dans ce cas là, le projet est parfois porté à bout de bras et bien que les personnes en soient fières, la situation peut créer du mal-être, tant pour les salariés que pour les dirigeants, au plan individuel et collectif si dès le départ, un certain nombre de règles n'ont pas été validées et décidées explicitement.

Nous avons rencontré quelques salariés-associés et un co-gérant venir travailler avec la « boule au ventre », ce qui paraît contradictoire avec le projet humain des Scop. C'est dire, si du point de vue du management en amont et notamment lorsqu'il s'agit de transformer son entreprise en Scop, il est primordial au delà des impératifs techniques (gestion, statuts, gouvernance) de clarifier l'organisation future et les modes de relations et de décisions collectives à venir. Si tel n'est

pas le cas, il y a de fortes chances de voir la situation se dégrader. Dans un cas rencontré, deux salariés sont partis de la Scop en raison d'une co-gérance défailante avec l'un des gérants dirigeant et peu ouvert à la participation et à la co-décision (cf. propos tenus plus haut).

Autre enjeu d'une transformation en Scop : la vision des dirigeants. Elle peut être contraire à l'esprit coopératif et créer des tensions dans le nouveau projet coopératif avec les salariés. Ne pas communiquer, marteler la priorité aux marchés et au profit, ne pas faire confiance, décider seul, etc. sont autant de difficultés majeures pour réussir sereinement une transformation.

● Une charte

L'une des Scop rencontrées a défini collectivement une « charte relationnelle » à la fois pour les personnels mais également pour le client. Cette charte aborde des points comme la confiance, le respect, la souveraineté, la solidarité mais également un chapitre sur les conditions de travail, l'organisation et l'environnement, les relations externes.

Affichée au vu de tous, signée par les personnels et les nouveaux venus, elle donne un cadre, un repère « social ».

Autrement dit, la démocratie portée par le slogan du Mouvement Scop « la démocratie nous réussit » ne se joue pas uniquement au sein des instances (AG), mais à de nombreux niveaux d'échanges formels et informels. Certaines coopératives ont des « retours clients » sur leurs ressentis en termes d'ambiance, de bien-être et la différence avec une entreprise classique est appréciée. Cette subjectivité là, de la part des clients mériterait d'être analysée plus finement afin de comprendre sur quels critères, constats, événements, les clients perçoivent des différences dans les coopératives.

Certains ne se retrouvent pas dans le slogan autour de la **démocratie** et préfèrent parler d'**équité**.

De jeunes salariés avec des expériences précédentes en SSII nous décrivent de grands



écarts avec le fonctionnement en Scop, dans lesquelles le rapport humain est prioritaire malgré les impératifs économiques, alors qu'ils ont vécu l'inverse en SSII.

2.6.3. Etre associé, « c'est pas pareil que simple salarié »

La question pourrait paraître banale pour une Scop ou une Scic. Elle est pourtant sujette à des questionnements, réflexions et ceux ayant « goûté » à ce modèle, soit s'en détachent rapidement, soit y adhèrent et ne souhaitent plus retourner vers l'entreprise traditionnelle. Des associés de la première heure ne trouvent pas forcément de grands changements au fil des années, mais décrivent plus d'implication et une forme d'officialisation du fonctionnement.

Pour certains, la pression existe aussi en coopérative, mais elle reste « positive » car emprunte de responsabilité et de liberté. Cette responsabilité en termes économiques notamment est un facteur motivant et partagé. « *Simple salarié, on ne se pose pas de questions sur le CA, etc.* »

Un gérant assure que ce positionnement d'associé-salarié lui facilite le management. « *On construit un patrimoine qui bénéficie à tout le monde* », dira t-il. De ce fait, les tensions se feront plus rares, on observera moins d'énergie à débattre de sujets sans fin et cette posture s'avère être une aide à légitimer le gérant.

2.7. Posture managériale

A la lumière des diagnostics réalisés émerge une piste de réflexion sur trois grands types de situations vécues par les dirigeants des coopératives, même si celles-ci sont toutefois proches et se croisent.

● Créateur, charisme et personnalité

Des situations managériales sont vécues sous le prisme de ces trois aspects et en référence aux retours des coopérateurs. Nous avons rencontré des créateurs qui après avoir mûrement pensé leur structure, ont développé dès le démarrage de leur projet coopératif des ingrédients visant certes le développement, mais en parallèle les ingrédients du bien-être au travail et le plus souvent pas obligatoirement dans les codes d'un management traditionnel (nous l'avons mis en exergue à plusieurs reprises dans ce document). Ces personnalités (managers) réfléchissent chaque jour à des processus à initier qu'ils soient techniques, organisationnels, économiques, etc. pour que les personnes embauchées se sentent principalement dans un environnement de travail le plus accueillant.

Une attention est également portée à la transmission qui interviendra à un moment donné pour faire perdurer la construction du processus de bien-être. Au-delà des discours de gérants pouvant être parfois « tronqués », de nombreux salariés et associés-salariés nous ont renvoyé cette particularité de « patrons » priorisant le bien-être au travail et moins la rentabilité avec tous ses corollaires.

Ces dirigeants au fil des années ont également développé des outils de pilotage en interne qui leur permettent d'assurer leur management aussi par de la technicité (nous avons pu consulter des documents à cet égard).

Esquisse des parcours et quelques caractéristiques complémentaires des managers rencontrés

	Démarrage	Equipe	Ecole-management	Formation/Parcours	Autres	Note donnée (sur 10)
Manager 1	Sarl transformée en Scic	4 associés à l'époque 1 gérant et des responsables de pôles	Autodidacte	NC	Bénéfices remis dans le projet	7+
Manager 2	Salarié-associé à co-gérant	3 co-gérants	Master 2 en ESS Ecole de commerce	Industrie- auto. pépinière		
Manager 3	Salarié-associé à co-gérant	3 co-gérants		Fonctionnaire Associations privées	Au bout du salariat classique	
Manager 4	Sarl en Scop	2-co gérants	Architecture		Suivi d'un séminaire sur le recrutement	
Manager 5	Transformation Reprise	2 co-gérants	Autodidacte	Responsable administrative	Manque de connaissance RH	4
Manager 6	Créateur	1 gérant	Autodidacte	Comptable Educateur	Raisonne intuitivement	7+
Manager 7	Transformation	1 gérant	Autodidacte	BTP	10 ans pour structurer la Scop	
Manager 8	Création	2 co-gérants		IUT Ingénieur	1 ^{re} expérience professionnelle	
Manager 9	Création	1 gérant Des responsables	Autodidacte	Fonctions techniques, administratives, RH		NC
Manager 10	Transformation d'une association en Scic	1 gérant	DU Paris-Dauphine Managers coopératifs	Commercial	Recrutement d'un soutien	
Manager 11	Création	3 co-gérants	DU Paris-Dauphine Managers coopératifs	Ingénieur		6

Le tableau ci-contre synthétise les parcours des managers ; ancienneté, créateur ou repreneur, diplôme en management ou diplôme technique, expériences passées, etc.

Aucun dirigeant rencontré n'a une formation initiale d'école de management ou équivalent. Deux dirigeants viennent en revanche de finaliser en formation continue le parcours proposé par l'Université Paris-Dauphine (DU Business management) en partenariat avec la CG Scop.

● **Le dirigeant s'appuie sur les valeurs définies par le réseau des Scop.**

Les valeurs coopératives et d'attachement au Mouvement coopératif restent ancrées globalement pour les dirigeants, qu'ils soient créateurs, repreneurs, transformateurs de la structure. Ces valeurs semblent « conditionner » leur façon d'exercer la direction et par conséquent les situations managériales et organisationnelles à conduire. Tout dirigeant d'entreprise classique validera les notions de partage, confiance, équité, participation, etc. mais l'observation démontre que dans la très large majorité des cas, le rendement, le profit, la pression restent *in fine* prioritaires. Excepté certaines personnes qui n'adhéreront pas à ce modèle de gouvernance et de management et qui, de ce fait, quittent à plus ou moins long terme leur coopérative, de nombreux coopérateurs/trices rencontrés ont souligné l'importance de ces valeurs dans le management. Les exemples fournis et les propos tenus par les salariés associés ou non, montrent une forme d'attachement à ces principes, un engagement et finalement du plaisir à travailler. Au delà des mots, notre immersion dans quelques collectifs de travail (lors de réunions, repas, pots, échanges après le travail...) nous permet de dire combien un collectif (coopérateurs et dirigeants) peut apparaître soudé et partager un projet et y prendre plaisir.

Globalement, les valeurs affichées semblent vraiment mises en pratique. La qualité de vie au travail dans ces entreprises semble reposer sur la culture coopérative plus que sur une compétence comportementale apprise en école de management.

● **Un associé-repreneur va manquer d'outils, voire de savoir-faire pour assurer un management du « bien-être ».**

L'apprentissage managérial et coopératif prend du temps, il n'est pas inné, la transmission n'est pas toujours aisée, le challenge peut relever du défi et s'avérer parfois très difficile.

Les situations de succession ou de prises de mandats nécessitent un accompagnement tant sur les formes de management à adopter avec des salariés associés que sur transmission du projet coopératif.



2.7.1. Points forts et points faibles du modèle coopératif au travail

POINTS FORTS ET PRINCIPAUX ATOUTS



moins de pression sur les personnes



un management globalement plus bienveillant que dans une entreprise traditionnelle



le passage de salarié à salarié-associé favorise le sentiment d'appartenance, l'engagement, l'envie...



le partage des décisions



la transparence des informations



une réelle participation mise en discussion

POINTS FAIBLES ET MANQUES



le processus de développement des compétences n'est pas toujours assez traité et anticipé



l'informel parfois trop plébiscité au détriment de formalisme à doser, avec pour conséquence un manque de clarté sur la répartition des rôles et des process



le risque d'éclatement d'un collectif si les « affinités » ne prennent pas



les situations de tensions ou de conflits plus difficiles à vivre au regard d'une exigence humaine plus forte en coopérative



comme dans bon nombre de PME/TPE, l'accompagnement en RH, y compris sur son volet réglementaire, est souvent méconnu, voire ignoré des dirigeants de petites Scop et Scic



certaines procédures légales non traitées et/ou mises en œuvre

3. CONCLUSION

Les différents diagnostics réalisés ne permettent pas de conclure de façon définitive sur l'efficacité du modèle coopératif des Scop et des Scic en matière de qualité de vie au travail pour les salariés comme pour les dirigeants et toute l'entreprise. Le panel rencontré et analysé donne une tendance suffisamment forte et de nombreux points de convergence ont été globalement confortés dans les réunions territoriales de restitution. Travailler dans une Scop ou une Scic n'est pas une garantie de bien-être au travail, mais y participe. Le modèle coopératif basé sur le partage du pouvoir, des décisions, des résultats et du projet d'entreprise est de ce point de vue innovant en termes de management.

Ce travail doit être considéré comme un premier regard sur la question. Il reste empirique, différent d'une recherche-action, mais il ouvre des perspectives en termes de management, bien-être, organisation. Le travail réalisé et synthétisé dans ce document peut être un bon point d'appui pour aller plus loin dans l'exploration, d'une part pour confirmer ou infirmer différentes conclusions relevées ici et d'autre part explorer des dimensions qui n'ont pas été questionnées ici, comme la question de la formation ou la posture du manager, avec notamment des situations différentes selon qu'il soit dirigeant à temps plein ou qu'il exerce sa fonction en plus d'une fonction technique, ce qui est très différent. Enfin, les mini-diagnostics ont été conduits sous l'angle de l'impact des pratiques managériales sur la qualité de vie au travail. Pour les Scop, les Scic et leur réseau, il reste à aller plus loin sur l'identification des spécificités managériales et la façon de bien les accompagner lorsqu'on est dans un cadre de coopérative.

Le rapport n'a pas la prétention d'affirmer quelles sont les meilleures solutions managériales favorisant la QVT. Il identifie néanmoins quelques bonnes pratiques qui ont fait leurs preuves en coopérative, quels que soient la taille, le métier et le profil de l'entreprise (voir encadré p. 45). Il permet également de lister des points de réflexion utiles

pour améliorer et transférer les pratiques et modèles existants dans les Scop et Scic porteurs de QVT.

3.1. En synthèse

Le modèle coopératif des Scop et des Scic apparaît plus favorable à la QVT et au bien-être au travail que celui des entreprises plus traditionnelles.

Aucune des personnes rencontrées n'a fait référence aux schémas managériaux médiatisés comme l'entreprise libérée. En revanche, la participation au sein des Scop et des Scic semble être un objet institué depuis longtemps sous des formes peu décrites par ailleurs. La notion de partage, d'équité, d'engagement, d'un impératif économique au service de valeurs humaines, de projet, d'horizontalité managériale, etc. sont prédominantes en coopérative. Elles sont sans doute déterminantes pour le bien-être des personnes et traduisent des différences notables avec les entreprises traditionnelles dans lesquelles il y a par nature une plus grande distance entre les dirigeants et les salariés et où la priorité économique conduit trop souvent à considérer insuffisamment les salariés.

L'objet même d'une Scop ou d'une Scic est porté par une ambition quasi philosophique et/ou militante. Si l'on considère que travailler en coopérative n'a pas pour première finalité de faire de l'argent, mais permettre à un collectif de travail de créer leur emploi, développer leur savoir-faire, être bien dans son univers de travail, participer au développement local et, pour ce faire, assurer sa mission économique, alors le modèle est innovant d'un point de vue sociétal. Les entreprises sont plus que jamais dans un système économique très concurrentiel qui conditionne la priorité au profit. Considérer le profit comme un moyen et non comme un but n'est pas fréquent. Scop et Scic semblent montrer qu'une entreprise peut assurer sa

pérennité économique sans inscrire forcément l'argent comme finalité première et en proposant à ses salariés des formes d'organisation et de management, sinon parfaites, en tout cas plus favorables à l'autonomie des personnes, à leur sentiment de bien-être, de confiance, d'équité et par conséquent à leur implication professionnelle et *in fine* à la performance de l'entreprise.

On parle beaucoup ces temps-ci dans les milieux initiés de la QVT, du bien-être, du participatif, d'espaces de discussion..Force est de reconnaître que dans la plupart des entreprises, cette ambition relève plus de l'affichage que de la réalité. En témoignent les statistiques alarmantes du nombre d'arrêts maladie, de conflits, de plaintes, de grèves, de revendications syndicales, de souffrance, de mal-être... et de consultants intervenant sur le sujet.

Le modèle coopératif n'est pas une réponse à tous ces maux. Une organisation humaine reste une organisation humaine et la construction d'un collectif demande du temps. Mais il favorise la faculté à réunir, partager, rassembler et apporter concrètement une performance économique

et sociale avec des personnes d'horizons très divers qui pour la plupart ne voudraient en aucun cas retourner dans une entreprise dite traditionnelle et revivre pour certains, des formes de management usuelles et à l'opposé.

Les quelques auteurs de bons ouvrages sur le travail et le management devraient assurément se pencher davantage sur le modèle des Scop et des Scic. Il constitue un vivier de pratiques originales et transposables dans bon nombre d'entreprises.

3.2. Les suites du projet FACT

Le projet FACT a permis de conduire 12 diagnostics en coopérative qui ont donné lieu au présent rapport, à une plaquette de communication et quatre réunions de restitution dans les trois UR Scop partenaires à Toulouse, Strasbourg, Nancy et Paris. D'autres livrables sont également prévus dans le cadre du projet.

3.2.1. Outillage accompagnement réseau

Le projet FACT vise également à produire un outillage à destination des professionnels du réseau Scop qui accompagnent les coopératives au quotidien :

- ▶ Guide de 1^{er} diagnostic « management coopératif & QVT », permettant aux délégués UR Scop de poser les bonnes questions, susciter l'écoute et la confiance des dirigeants pour aller plus loin sur l'accompagnement au management et à la vie coopérative
- ▶ Trame de réunion « échanges de pratiques coopératives, pour faciliter et démultiplier la mise en place de réunions d'échanges de pratiques coopératives (sur base format demi-journée)



- ▶ Fiche mots-clés « de quoi parle t-on ? » : l'échange avec les coopératives et entre coopératives suppose que tous partagent le même vocabulaire et mettent la même signification derrière les différents concepts liés au management et à la qualité de vie au travail.
- ▶ Centre de ressources « management & QVT » : un espace partagé pour tous les permanents du Mouvement Scop dédié aux pratiques managériales coopératives et leur impact sur la QVT comprendra une sélection des meilleurs ressources sur la thématique, alimentées par le réseau et animé par la CG Scop.
- ▶ Formations des permanents : les connaissances acquises sur les pratiques coopératives ainsi que l'outillage d'accompagnement feront l'objet d'un transfert et d'un accompagnement via des journées de formation proposées aux permanents du réseau Scop.



Trois pratiques managériales qui font leurs preuves en coopérative

Les diagnostics réalisés dans les 12 coopératives confortés par les apports de 4 réunions territoriales révèlent d'ores et déjà trois pratiques qui ont fait leur preuve en coopérative.



CLARIFIER L'ORGANISATION

Même dans une petite organisation, il est indispensable de rendre explicites les règles de partage des responsabilités, d'organisation de l'activité, le système de prise de décision, le rôle de chaque instance, les temps de salarié et les temps d'associé



CO-CONSTRUIRE UNE CHARTE OU PROJET D'ENTREPRISE

L'élaboration collective périodique d'un document de référence pour l'entreprise est un process structurant qui permet de donner un cap, susciter l'engagement et favoriser le partage du projet coopératif



CO-GÉRER, CO-DIRIGER

Au-delà de la personne qui porte le mandat social, la solitude du manager peut être évitée en partageant la direction opérationnelle de l'entreprise (co-gérance, président et DG, DG et DGA, comité de direction, etc.). Chaque cas peut trouver sa solution pour concilier la nécessité d'une direction et l'encouragement aux responsabilités

Ces trois pratiques se révèlent adaptées aux Scop et Scic quel que soit leur contexte (taille, métier, etc.). Mais la liste n'est pas limitative et reste à nourrir des travaux ultérieurs.

3.2.2. Enquête quantitative

Parallèlement au projet FACT, la CG Scop a lancé une grande enquête quantitative auprès de toutes les Scop et Scic en partenariat avec le laboratoire Montpellier Research Management (MRM). Destinée à mieux identifier les pratiques managériales des Scop et des Scic, cette enquête se décline en deux volets : un premier volet a été conduit en juillet 2018 pour recueillir la perception des dirigeants de coopératives. Un second volet a été lancé en mai 2019 auprès des salariés dans une perspective de points de vue comparés. Les conclusions de l'enquête feront l'objet d'un rapport et d'une communication dédiées.

3.2.3. Communication

Les conclusions du projet FACT ont fait l'objet de communication auprès des élu(e)s du Mouvement Scop lors de la Convention nationale de juillet 2019 ainsi qu'auprès des permanents du réseau Scop, puis auprès de toutes les Scop et Scic adhérentes du réseau Scop.

Le projet a également fait l'objet de communication externe : édition de plaquettes, relations presse, relations publiques.

3.2.4. Poursuite des travaux d'étude-recherche et renforcement des compétences

Les diagnostics réalisés, tout comme l'enquête quantitative, ont permis d'identifier plusieurs pistes à explorer pour améliorer la connaissance du management coopératif et les compétences d'accompagnement des permanents du réseau Scop sur les principales problématiques rencontrées :

- ▶ **Faire vivre une gouvernance efficiente :**
qui décide de quoi en coopérative ? comment décider à plusieurs ? qui décide et qui contrôle ? comment accompagner les crises de gouvernance (ex. révocation d'un dirigeant) ? comment bâtir une gouvernance partagée ?
- ▶ **Vie coopérative & management :**
comment acculturer les nouveaux salariés à la coopération ? bâtir un parcours d'intégration des sociétaires ? comment développer le taux de sociétariat ? comment construire une politique RH et un système managérial cohérents avec les valeurs coopératives ? qu'est-ce que le management coopératif ?
- ▶ **Animer la dimension démocratique et participative des entreprises :** comment co-construire et faire vivre le projet stratégique ? comment élaborer une vision partagée ? comment parler stratégie avec des sociétaires de « terrain » ?
- ▶ **Coaching de dirigeant :** accompagner la solitude du dirigeant face à des décisions difficiles ; créer des espaces d'échanges entre pairs pour les dirigeants ; comment accompagner les successions de dirigeants ?

Ces thématiques feront l'objet d'un groupe de travail « management et vie coopérative » lancé en juillet 2019. ●

ANNEXES

1. Planning d'intervention

Les diagnostics sur site : suite au Copil 2 du 2 février 2018, les RDV ont été pris essentiellement en mars (sauf pour les 2 derniers assurés en septembre).

Nous sommes intervenus en Midi Pyrénées entre avril et début mai 2018.

Dans le Grand-Est entre fin juin et début juillet 2018.

Dans la région parisienne, à la fin du mois de juin 2018.

Les analyses et la rédaction du rapport présenté se sont effectuées entre mi-juin et fin juillet 2018.

Des compléments téléphoniques ont été parfois nécessaires en juillet, ainsi que des points de régulation avec les deux consultants intervenus en partenariat.

La rédaction finale, suite à des échanges avec la CG Scop a pu s'achever en septembre et le diaporama conçu à la fin du mois pour présentation et discussion le 1^{er} octobre en Copil.

L'accueil a été la plupart du temps favorable par l'ensemble des personnes contactées. Il existe un réel questionnement sur le management aujourd'hui au sein des Scop et des Scic. Qu'il soit innovant, différent, proche du traditionnel, ambivalent, etc. il reste un sujet important pour les dirigeants, mais également pour les associés salariés.

2. Guide(s) et trame(s) d'entretien(s)

2.1. Entretiens des dirigeants

Nom de la coopérative :

Nom du dirigeant :

Date de création : Scop/Scic ?

Par qui et dans quelles circonstances ?
Transmission, transformation, *ex-nihilo*, succession

Taux de sociétariat :

Métier(s) (BTP, service, industrie, CAE) :

Effectifs :

Mono-site/multi-sites

Types de contrats :

Organigramme ? Managers intermédiaires ?

IRP (instances représentatives de personnel) :

Moyenne d'âge de l'entreprise :

Activité principale :

● Management

Comment qualifieriez-vous votre mode de management avec les salariés ? Quels sont vos objectifs en termes de management ? Comment concevez-vous votre rôle de manager ?

Quels sont les enjeux de management spécifiques à votre entreprise (taille, métier, mono ou multi-sites, contexte économique de forte croissance ou au contraire de difficulté économique, succession à venir ou récente, etc.).

Avez-vous développé des pratiques de management spécifiques avec effet sur la QVT ? Lesquelles ? En matière de management,

avez-vous expérimenté des pratiques efficaces pour votre entreprise et/ou d'autres qui ont échoué ?

Avez-vous le sentiment d'apporter trop ou pas assez d'appui, conseil, voire aide auprès de vos collaborateurs ?

Y a-t-il des points sur lesquels vous souhaiteriez renforcer vos compétences en termes de management d'équipe ?

Y a-t-il des temps d'animation formels et informels au sein de votre/vos équipes ? Lesquels ?

L'entreprise dispose-t-elle d'un processus de gestion et de développement des compétences de vos collaborateurs (plan de formation, tutorat, mise à jour des fiches de postes, entretiens...)?

Quel est votre sentiment sur le climat social ?

Disposez-vous d'indicateurs de suivi ? Lesquels ?

Y a-t-il déjà eu des conflits ou des tensions ? Lorsque cela se produit, comment avez-vous procédé pour y faire face et les réguler ?

Quelle(s) réponse(s) faites-vous aux demandes de vos collaborateurs (techniques, sociales, gestion...)?

Pensez-vous avoir développé des pratiques de management innovantes et participé au bien-être des personnels ?

Si oui, sous quelle forme ?

À votre avis, quels seraient les manques en matière de management ?

À votre avis, quelles sont les spécificités de votre statut de Scop ou de Scic ?

● Management et stratégie

Organisez-vous des réunions de direction ? Selon quel schéma ?

Conduisez-vous des projets internes collectivement ? Décrire ?

A quel niveau les salariés sont-ils impliqués dans les décisions ?

● Management et activité

Elaborez-vous des plannings d'activité ? Comment ?

Suivez-vous la charge de travail ? Sous quelle forme ?

Comment organisez-vous l'activité de vos collaborateurs ?

Considérez-vous votre organisation comme innovante ? Décrire

Existe-t-il des espaces de discussion collectifs pour traiter les questions du travail ?

Avez-vous des réunions d'équipe ? Fréquence ? Atteignent-elles l'objectif que vous en attendez ?

Demandez-vous des reportings ? A quelle fréquence ? Sous quelle forme et dans quels buts ?

● Management et outils RH

Votre entreprise est-elle rattachée à une convention collective ?

Procédez-vous à des évaluations périodiques avec vos collaborateurs ? Et lesquelles ?

La coopérative distribue-t-elle de la participation et/ou de l'intéressement ?

Rémunérez-vous le capital social dans votre Scop/Scic ?

Existe-t-il des « récompenses symboliques » ?

● Management coopératif

Pour vous, est-ce plus compliqué ou plus simple d'être manager de Scop ou de Scic ? Pourquoi ? En quoi ?

Selon vous, la double qualité salarié/associé est-elle un facteur qui facilite le management ? Le complique ? Ni l'un ni l'autre ? Quels sont les plus (forces) et les moins (faiblesses) de cette spécificité coopérative ?

Selon vous, qu'est-ce que le projet coopératif ?

Que pensez-vous du slogan du Mouvement Scop « la démocratie nous réussit » ?

Enfin, pour terminer l'entretien, comment vous vous situez en tant que manager sur une échelle de 1 à 10 ?

2.2. Entretiens des salariés

Nom de la coopérative :

Principale activité :

Nom de l'interviewé :

Ancienneté :

Formation initiale :

Parcours professionnel :

Fonction actuelle :

Métier :

Statut :

Autres

● Management

Quel est votre point de vue sur le management au sein de la coopérative ?

Selon vous, y a-t-il des pratiques spécifiques ? Lesquelles ? Quelles seraient celles à développer ?

Avez-vous perçu des évolutions managériales ces 2 dernières années ? Décrire.

Entretenez-vous des rapports fréquents avec le dirigeant ? Sollicitez-vous son appui ? Pourquoi ?

Au plan de la gestion RH, y a-t-il une réflexion et une action pour développer les compétences des équipes ? Un plan de formation ? Des entretiens périodiques ?

Comment qualifieriez-vous le climat social ?

Y a-t-il déjà eu des conflits ou des tensions ? Comment sont-ils traités ?

Faites-vous des demandes auprès de vos dirigeants ? Lesquelles et comment sont-elles traitées ? (techniques, sociales, gestion...)

En quoi le management dans votre entreprise participe-t-il au bien-être dans votre travail ?

Quels sont de votre point de vue les points forts et points faibles du système de management dans votre coopérative ?

● Management et stratégie

Participez-vous aux décisions et aux orientations de la coopérative ? Comment ?

Participez-vous à des instances ou réunions ? Lesquelles ? Y trouvez-vous de l'intérêt ?

Participez-vous à des projets internes ? Lesquels ?

● Management et activité

Avez-vous le sentiment d'avoir une charge de travail trop importante ? Préciser.

Comment est organisée votre activité ?

Avez-vous de la latitude à cet égard ?

Existe-t-il des espaces de discussion collectifs pour traiter les questions du travail ?

Recevez-vous des directives sur votre travail ? (prescrit/réel). Vous conviennent-elles ?

Avez-vous des réunions d'équipe ? (Fréquence, OdJ, CR). Sur quoi débouchent elles ?

Vous demande-t-on des reportings réguliers ? Sous quelle forme et dans quels buts ?

Trouvez-vous du plaisir à votre activité au sein de la coopérative ?

● **Salarié et associé**

Etes-vous associé de votre coopérative ? Concevez-vous votre place dans la coopérative autrement que comme associé ?

Pour vous, être en même temps salarié et associé, est-ce un facteur de réussite collective et individuelle ? Ou au contraire un facteur de difficulté ou de complexité ? En quoi ? Pourquoi ?

Selon vous, qu'est-ce que le projet coopératif ?

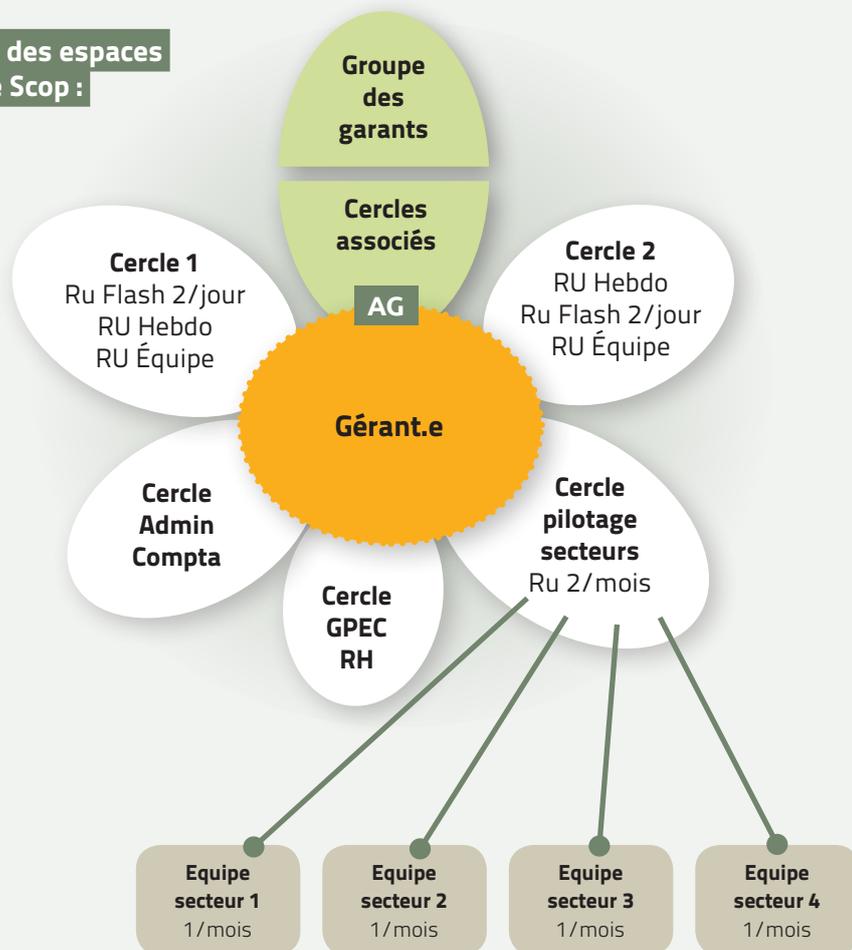
Que pensez-vous du slogan du Mouvement Scop « la démocratie nous réussit » ?

Nous avons eu des échanges plus informels avec des délégués régionaux, soit dans leurs locaux ou lorsqu'ils ont pu être présents au démarrage de nos rendez-vous.

Ces mini-diagnostics ont été réalisés avec l'accord des personnes et l'anonymat des points de vue exprimés. Ainsi, nous garantissons un minimum de confidentialité des informations reçues par les personnes rencontrées au sein des Scop, traduites et analysées dans ce document.

3. Système de décision

Exemple d'organisation des espaces de discussion dans une Scop : le cercle F-POM



Sociocratie : les 4 règles de base

1

Le cercle sociocratique

Le lieu de prise de décision

2

Le consentement

Le mode de prise de décision sociocratique

3

Le second lien

Le représentant du nous

4

L'élection sociocratique sans candidature préalable

Les cercles

Une structure de décision = un cercle. Les cercles sont connectés entre eux et organisent leur fonctionnement en utilisant la règle du consentement.

Le consentement

En sociocratie, une décision est prise par consentement si aucune objection importante et argumentée ne lui est opposée. Toutes les décisions ne sont pas forcément prises par consentement.

Le double lien

Un cercle est relié au cercle immédiatement supérieur par deux personnes distinctes qui participent aux deux cercles.

L'élection sans candidat

Quand il s'agit de choisir une personne pour occuper une fonction, un cercle sociocratique procède à une nomination sans candidat préalable.

4. QVT ?

La définition de la Qualité de Vie au Travail repose sur l'accord ANI (Accord national interprofessionnel) du 19 juin 2013. Ces principaux points à retenir sont les suivants :

- ▶ La Qualité de Vie au Travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises.
- ▶ La QVT peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt au travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué.

- ▶ Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte.
- ▶ La QVT induit la notion d'approche globale de la performance (en rupture avec l'opposition économique / social).

L'ANI valorise l'approche systémique et :

- ▶ reconnaît l'importance des expérimentations locales,
- ▶ sanctuarise la notion de diagnostic partagé,
- ▶ recherche de nouvelles modalités d'expression au travail,
- ▶ organise l'évaluation de son impact.

Il en va ainsi des espaces de discussion, légitimant un cadre de concertation situé entre la consultation et la négociation.

BIBLIOGRAPHIE

- ▶ *Anact : le management du travail*, Conjard, 2014.
- ▶ Anact, KIT EDD Scop. Site www.anact.fr
- ▶ *Anact, 10 questions sur les EDD*, Anact éd. 2015.
- ▶ Aract Île-de-France, « améliorer votre performance avec les EDD, e-learning. Site www.aractidf.fr
- ▶ *Aract Bretagne : les espaces de discussion, Mode d'emploi*, 2018 ?
- ▶ Anact/Aract Occitanie/Scop : ma Scop en 2050. QVT et numérique. 2018, les Scop Occitanie.
- ▶ Clot.Y.& L'huillier.D, *Agir en clinique du travail*, éd. Erès, 2010.
- ▶ Coutrot.T, *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*. Seuil, mars 2018.
- ▶ Rousseau.T, « La charge de travail ; un mode pour soutenir la qualité du travail », Anact, N°7 *Revue des conditions de travail*, déc. 2017.
- ▶ *Les Scop. 9 études de cas de sociétés coopératives*. CG Scop, ems, Management et Société, août 2018.
- ▶ Theureau. J et Jourdan. M, *Charge mentale, concept flou et vrai problème*. Octarès, Toulouse, 2002.

ANALYSE DOCUMENTAIRE : LISTE DES DOCUMENTS INTERNES CONSULTÉS

- ▶ F-POM, le cercle, (Scop Bio Comminges)
- ▶ Flux de gouvernance
- ▶ Charte relationnelle
- ▶ Processus d'une décision politique
- ▶ Projet formalisé d'une Scop (Scop Ulysse)
- ▶ Rapport d'activité 2017 CAE Antigone « Coopération »

QUELQUES VERBATIMS...

Pour illustrer les thématiques abordées en lien avec les problématiques de management

Les verbatims ci-après sont issus des diagnostics dans 3 régions et des échanges lors des 4 rencontres territoriales.

Ils illustrent et confortent des points d'analyse et de réflexion.

Ils donnent la parole aux dirigeants certes, mais également aux autres acteurs des Scop et Scic, qu'ils soient associés-salariés, salariés seuls, stagiaires ou en contrat d'apprentissage.

Ils permettent une lecture différente entre Scop et entreprises classiques.

Recrutement		Management	
Dirigeant	« C'est la personne et ce qu'elle a fait dans sa vie qui compte à la base. »	Dirigeant	« C'est comme une bande de copains en montagne. »
Salarié-associé	« C'est une famille » « Famille oui, mais la famille, c'est compliqué aussi : il y a de l'affect non objectivé. La limite de la famille, c'est aussi qu'il est difficile d'y entrer. Ça suppose de bien reposer et redéfinir les critères de recrutement. »	Dirigeant	« Le management au sein des Scop, c'est avant tout des principes de gouvernance, un rapport humain, une vision du travail. »
Dirigeant	« J'ai recruté quelqu'un d'hyper motivé. Pour ses compétences, on le verra dans la pratique. »	Dirigeant	« Patron, c'est pas mon truc. »
Dirigeant	« On a du mal à trouver les compétences, c'est pour ça qu'on est obligé d'élargir à des gens sur leur potentiel humain. Du reste, la formation professionnelle s'inscrit dans la même démarche de reconnaissance des aptitudes relationnelles au-delà des compétences techniques. »	Dirigeant	« Dans ma Scop, on ne parle pas de managers mais de référents avec des fonctions d'encadrement, de garant pour les médiations lors de préoccupations relationnelles. »
		Salarié	« Le boss vient facilement discuter avec nous. »
		Salarié (ancien cadre)	« Dans les grandes entreprises, on pressurise, on étouffe les gens... le rapport à l'argent n'est pas le même. »
		Associé salarié	« Le management dans une Scop est lié à la personne et ce n'est pas tant le statut qui offre du bien être... »
		Dirigeant	« Mon boulot de manager, c'est l'adaptation en permanence. Un bon dirigeant, c'est du technique et du social. »
		Dirigeant	« Le manager, c'est un bon parent. »
		Dirigeant	« On a aussi viré un coopérateur qui ne participait jamais aux réunions. Il reste salarié. C'est un bon professionnel. Mais il n'est plus associé. »

Co-gérance	
Dirigeant	« Les deux sont complémentaires, ils ne sont pas dans le même registre. Condition <i>sine qua non</i> : il faut avoir la même vision. »
Dirigeant	« Ça peut être compliqué quand les deux gérants ne sont pas sur le même site. L'UR peut aussi peser pour qu'un dirigeant ne soit pas seul, afin d'équilibrer, même si c'est plus difficile. »
Dirigeant	« Depuis que j'ai un co-gérant, je peux prendre des congés. »
Délégué Régional	« L'enjeu est de reclarifier ce que fait le dirigeant, le salarié, l'associé pour dénouer des crises. »

Innovation	
Dirigeant	« On a structuré, on a fait des pôles suivant l'activité, on a différencié, nommé et on a mis des coordinateurs pôle conseil, pôle formation parce qu'on grossit. »
Délégué Régional	« Une coopérative a consacré beaucoup de temps à définir un outil qu'ils ont appelé "mandala" qui, en un schéma, résume les valeurs partagées de l'entreprise. Toute décision ou projet quel qu'ils soit passe au crible du "mandala". »
Associé salarié	« On a une charte relationnelle pour expliquer pourquoi on vient travailler, ce qu'on transmet, nos rapports aux clients, aux fournisseurs. Comment ça se traduit concrètement. Elle est pour tous les salariés. »
Dirigeant	« On a vu avec chacun sur quel axe il ou elle était compétent(e) et on leur a proposé d'animer une commission ou un projet sur un thème où ils sont compétents. C'est comme ça que les gens peuvent se sentir plus impliqués. »
Dirigeant	« On a fait un théâtre des valeurs. On a fait un travail sur cette question. Et pour voir comment les travailleurs pouvaient être mis à mal au regard des valeurs communes. La solidarité est aussi une valeur forte. »

Temporalité	
Stagiaire	« Tout le monde ne pourrait pas s'adapter à ce cadre assez libre. »
Dirigeant	« Il a fallu 10 ans à monter la Scop car le fonctionnement ne convenait pas aux gens. »
Salarié associé	« Ce qui prend du temps, c'est aussi qu'au-delà de la bonne volonté, on n'a pas forcément la compétence. »
Dirigeant	« J'ai mis en place des temps spécifiques individualisés avec chaque salarié. Sinon, c'est la cocotte-minute pour ceux qui ne s'expriment pas. »
Associé salarié	« Après 2 ans, on a cassé les cercles de gouvernance et de management en forme « sociocratie ». Intéressant, mais trop lourd en temps. Mais on a expérimenté. »
Dirigeant	« L'AG est obligatoire, mais elle a lieu sur le temps de travail. On en profite pour prendre un repas ensemble le midi. »
Dirigeant	« Il faut y consacrer le temps. La première valeur, ce sont les gens qui travaillent. Quand les compétences techniques sont rares, il faut prendre le temps de vendre le projet et la coopérative. Les gens choisissent aussi le projet qui fait sens pour eux. »
Dirigeant	« Pas facile d'imaginer pour un salarié associé de savoir quel est le temps d'associé et quel est le temps de salarié. Ça s'apprend. »
Dirigeant	« Chez nous, on partage autre chose que le travail. On fait ça (réunions) à 7h ou 19h. »

Charge de travail

Dirigeant	« On est deux sur six à être associés. Je me demande beaucoup comment susciter l'envie. Il y a une surcharge de travail récurrente. Si on est associés, on se dit qu'il faudra donner encore plus et donc pas très motivant. »
Associé salarié	« Il y a aussi des questions d'organisation, de tempérament et d'expérience. Il y a aussi l'addiction des personnes qui ne s'arrêtent jamais. »
Associé salarié	« En dehors du temps de travail, on pense forcément au travail. »
Dirigeant	« Je pense qu'il y en a plus que ça (Burn-out). Les gens n'osent pas l'exprimer. »

Participatif

Associé salarié	« Le gérant ne fait rien tout seul. Tout se fait en collectif chez nous. »
Associé salarié	« Etre associé, ça donne de la transparence. J'ai des infos liées au poste. »
Associé salarié	« Chez nous, passer associé, ça ne change pas grand-chose. On n'a pas de réunion d'associés, mais des réunions d'équipe complète tous les lundis. »
Dirigeant	« En devenant associé, on gagne le droit formel à la parole et contester ce qui se passe mal. Quand ça se passe bien, il n'y a pas de différence. »
Dirigeant	« Nous, on va faire une charte de l'associé, définir les critères d'adhésion, se mettre d'accord sur ce que ça implique de devenir associés. »
Dirigeant	« Au-delà des accords écrits, on prend des temps pour des « espaces libre échange », on distribue un formulaire que chacun complète avec ses idées et ensuite, on échange en individuel, puis en réunion. On peut discuter des axes de progrès. »

Facteur humain

Salarié	« Je ne connaissais pas les Scop avant, c'est très différent d'une entreprise classique. Ici, on se sent utile, on partage les ressources, avant c'était l'argent qui comptait le plus... »
Salarié	« On se sent au même niveau »
Dirigeant	« Tu sais pourquoi tu bosses »
Dirigeant	« La différence, c'est l'appropriation. Ils ont le sentiment que c'est leur boîte. C'est pour ça qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. La différence, c'est de s'interroger sur ce qui peut valoriser l'intelligence des individus. C'est l'inverse des autres entreprises dans lesquelles ils ne raisonnent que sur l'optimisation du process de production et gagner en productivité. »

Bien-être

Salarié	« Le travail en Scop est motivant, ce n'est pas un travail. »
Salarié	« L'échec est permis. »
Dirigeant	« Le fait de partager le travail induit des comportements de solidarité. Ils se retrouvent aussi pour faire la fête, pour construire et aménager un site où ils pourront aller à la pêche ensemble. Ils sont demandeurs de partager plus que le travail. »
Dirigeant	« On a beaucoup de seniors en reconversion qui retrouvent du sens en coopérative alors qu'ils vivaient très mal leur condition de salarié. »

Dialogue social		Projet	
Associé-salarié	« Le dialogue social s'intéresse aux dirigeants. »	Dirigeant	« La Scop, c'est une façon de vivre démocratiquement sans qu'il y ait de remise en cause d'un système. Mais c'est l'utiliser sans excès et avec intelligence. »
Dirigeant	« Il sera difficile qu'un IRP soit un des membres fondateurs. »	Dirigeant	« On ne naît pas coopérateur, on le devient. »
Associé salarié	« j'ai été DP. Par moments, c'est compliqué. On est en schizophrénie. »	Dirigeant	« Oui, c'est une recherche constante d'équilibre entre les intérêts de l'entreprise et des individus. Chez nous, on priorise la recherche d'adhésion au projet, même si bien sûr, on a la pression économique de tous les jours. »
Délégué Régional	« Dans certaines Scop, il faut préconiser la mise en place de réunions IRP afin de rendre aux réunions d'associés leur rôle d'associés et pas leur situation de salariés. Tout peut être confondu. La posture d'associé n'est pas toujours comprise. »	Salarié	« Je n'aimerais pas être un simple salarié. »
Dirigeant	« J'ai un salarié DP. Les échanges sont intéressants. Il amène certains sujets qu'on ne discuterait pas ailleurs. »	Dirigeant	« Ce n'est pas le participatif, c'est plus fort, c'est l'appropriation d'un projet. »
Dirigeant	« Ils sont DP et actionnaires en même temps, ils ne sont pas plus au fait de leur rôle sur l'un comme sur l'autre. L'ordre du jour est amené par moi. Ils ne vont pas dans les formations. C'est compliqué les DP dans la Scop. »	Dirigeant	« Le projet, c'est ce qu'on construit ensemble. C'est une entreprise où on se sent bien, où il y a une qualité de vie au travail, où on est fiers de ce qu'on fait. Le projet ressemble aux gens qui sont là. Des commissions où ils peuvent interagir, critiquer, proposer. Le projet, il ne s'arrête jamais, il se façonne au jour le jour. Il n'y a pas un sommet. Quand on part en montagne, on partage les casse-croûtes de chacun. »
Dirigeant	« Sur les problèmes, ils vont voir les DP. Sur les solutions, ils vont voir les autres associés. »	Délégué régional	« Tout le problème de la démocratie, c'est de la faire vivre. Certains pensent qu'une fois qu'on a dit qu'on était coopératif, on l'est. »
Dirigeant	« Le CSE ouvre les sujets sur la qualité de vie au travail, c'est positif. »		
Dirigeant	« On a un délégué syndical membre du CSE et membre du CA. Il est perdu. Chez nous, les IRP sont purement formels. Les sujets se discutent ailleurs. »		

Besoins

Dirigeant	« On a un besoin pour l'accompagnement technique de nos projets sociaux. On essaie de faire avec notre bon sens. Mais il faut un savoir-faire, un partage d'expériences. Je me suis trompé tant de fois en croyant bien faire. Je me suis senti très seul. »
Dirigeant	« Il faut démultiplier les partages de pratiques. »
Dirigeant	« Accompagnement au changement d'échelle. Aider le manager dans cette phase. »
Dirigeant	« Accompagner l'évolution du modèle social, du partage des résultats, de réorganisation du travail. On veut un peu casser la vision très individuelle de la projection des gens sur leurs salaires et leur carrière. »
Dirigeant	« Plus globalement, on ne m'a jamais expliqué ce qu'est une décision stratégique. Il faut partager les pratiques sur ces questions. Il faut qu'on m'explique quels sont les systèmes de gouvernance et pas seulement qu'on me dise que la gouvernance coopérative est différente. »

Associé salarié (référent)	« On manque d'outils d'aide à la décision et de formation sur les modes de décisions. Comment aider à mettre en place à créer des outils pour qu'on puisse prendre les décisions ? Comment on peut gérer des conflits ? »
Dirigeant	« Des infos régulières sur l'évolution des organisations de travail, une veille sur les modèles utilisés, la gestion de l'humain, avoir des expériences » « Pourquoi ne pas organiser une journée dédiée dans l'année sur le management animée par des experts. »
Dirigeant	« Il nous faut une boîte à outils sur les docs RH, déjà ce qui est obligatoire. Chez nous, on a construit notre base documentaire, on vérifie les documents, on les mutualise. On avait un N° Vert. »
Dirigeant	« Oui sur le CA et la fonction d'associé, on a un travail d'accompagnement sur l'animation de cette fonction. »

Chacune des trois Unions régionales partenaires du projet a organisé une ou des **réunions territoriales** pour présenter les conclusions des mini-diagnostic aux coopératives de leur région, à commencer, bien entendu, par celles qui y ont participé.



▲ Toulouse,
le 18 décembre
2018.

Nancy, ▶
le 14 janvier
2019.



**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

