

PROJET
FACT
Réseau
SCOP
2017-2019

Innovations
managériales,
pratiques coopératives
et QVT

Conclusion des 12 diagnostics

lescop

SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES

Réseau Anact
fact
Fonds pour l'Amélioration
des Conditions de Travail

L'APPEL À PROJETS FACT :

innover pour une meilleure qualité de vie au travail

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 sur la qualité de vie au travail des innovations managériales récentes :

- entreprise libérée
- organisations matricielles
- lean management
- transition numérique (décloisonnement temps professionnels et temps personnels, travail collaboratif, télétravail...)
- co-working, 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, ancré sur un concept d'entreprise partagée, est lui-même générateur d'innovation managériale.

En Scop, les salariés sont collectivement les décideurs de l'entreprise. En Scic, les clients/usagers et autres parties prenantes co-décident aux côtés des salariés.

En coopérative, capital et création de valeur sont nécessaires, mais la finalité est le service des membres, l'emploi, le développement local durable, l'utilité sociale.

Cette étude visait donc à :

• **Identifier et mieux comprendre** les pratiques managériales des Scop et des Scic, repérer les pratiques innovantes, comprendre comment fonctionne le mode de management en coopérative, détecter les éventuelles spécificités, les atouts, les difficultés nécessitant un besoin d'accompagnement.

• **Outiller les professionnels du réseau des Scop** afin de faciliter l'animation de la vie coopérative et de leur apporter un appui au management RH adapté à la gouvernance coopérative et au service de la qualité de vie au travail des équipes.

AU CŒUR DU PROJET :

12 diagnostics en Scop et en Scic

Dans le cadre du projet ont été conduits des diagnostics au 1^{er} semestre 2018 auprès des dirigeants et salariés de 12 Scop et Scic des trois régions partenaires du projet : UR Scop Grand Est, UR Scop Occitanie pôle Midi-Pyrénées, UR Scop Ile-de-France Centre-Val de Loire Dom-Tom. Ils ont été menés par Philippe Negroni, de la Scop A Fabrica Di L'Om, avec l'appui de Stéphanie Rousset (Actim Conseil) et Yves Demoustier (Passeurs d'hommes).

De formation et compétence ergonomiste, Philippe Negroni a dirigé une ARACT en Corse et travaillé pendant 3 ans dans une grande entreprise industrielle. Spécialiste des questions d'organisation et de vie au travail, il a une longue carrière de consultant auprès de nombreuses entreprises du secteur privé et public, grandes et petites. Avec ce projet FACT, il a porté pour la première fois son regard sur les Scop et les Scic avec la possibilité de mettre en perspective les pratiques constatées en perspective de son observation de longue date des PME et TPE.

Plusieurs thématiques ont été abordées lors de ces diagnostics :

- La gouvernance (instances formelles)
- L'animation coopérative (outils informels)
- Le recrutement
- Le bien-être
- La notion de temps (notamment temps d'associé)
- La charge de travail du dirigeant
- Les IRP (délégué du personnel, délégué syndical, CSE)
- Les innovations managériales
- Les besoins ressentis d'accompagnement

Profil des entreprises rencontrées :

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

LES 10 POINTS CLÉS DE L'ÉTUDE :

Le partage au-delà du participatif

Les Scop et Scic rencontrées dans le cadre du projet FACT ne font pas que se réclamer du participatif et de l'humain, elles le pratiquent par la confiance, l'écoute de chacun, l'espace laissé à la parole, les temps d'échanges, etc. Au-delà du participatif, Scop et Scic expérimentent le partage : partage des résultats, partage des décisions, partage du pouvoir.

Un « plus humain »

Par-delà leur grande diversité de métiers et de cultures, les Scop et Scic rencontrées ont toutes un « plus humain ». Elles gèrent leurs impératifs économiques, mais les valeurs humaines sont pour elles prioritaires.

Scop et Scic, un lieu d'innovation managériale

Scop et Scic rencontrées connaissent les innovations managériales récentes (entreprise libérée, sociocratie, holocratie, etc.), mais s'y réfèrent peu. Elles développent leurs propres innovations managériales liées à leur modèle coopératif, en s'inspirant ou non des techniques existantes.

Une convergence de regards entre dirigeants et salariés

Les diagnostics ont fait l'objet d'entretiens individuels avec les dirigeants, mais aussi avec les salariés. La convergence est fréquente entre le regard des uns et des autres, sauf sur un point : les salariés identifient bien la fonction de direction alors que les dirigeants se voient davantage en animation d'équipe.

La Scop sinon rien !

Le modèle coopératif au travail n'est pas universel et ne peut convenir à tous. Mais la plupart des salariés de Scop et Scic qui ont travaillé dans d'autres entreprises ne souhaitent plus travailler autrement qu'en Scop ou en Scic.

Une marque de fabrique homogène

Malgré la grande diversité des Scop et Scic rencontrées sur tous les critères (région, métier, taille, sociétariat obligatoire ou non etc.), il existe de nombreux points communs dans la culture et les enjeux de management et vie au travail.

Proximité et confiance

La proximité et la confiance semblent plus grandes entre les dirigeants et les salariés des coopératives rencontrées que dans d'autres entreprises de taille équivalente. Un constat qui se comprend aisément puisqu'en Scop et en Scic, les dirigeants sont choisis par les salariés eux-mêmes et souvent même parmi eux avec pour résultat des relations sociales plus équilibrées et un plus grand sentiment de liberté au travail.

La question de la gestion du temps

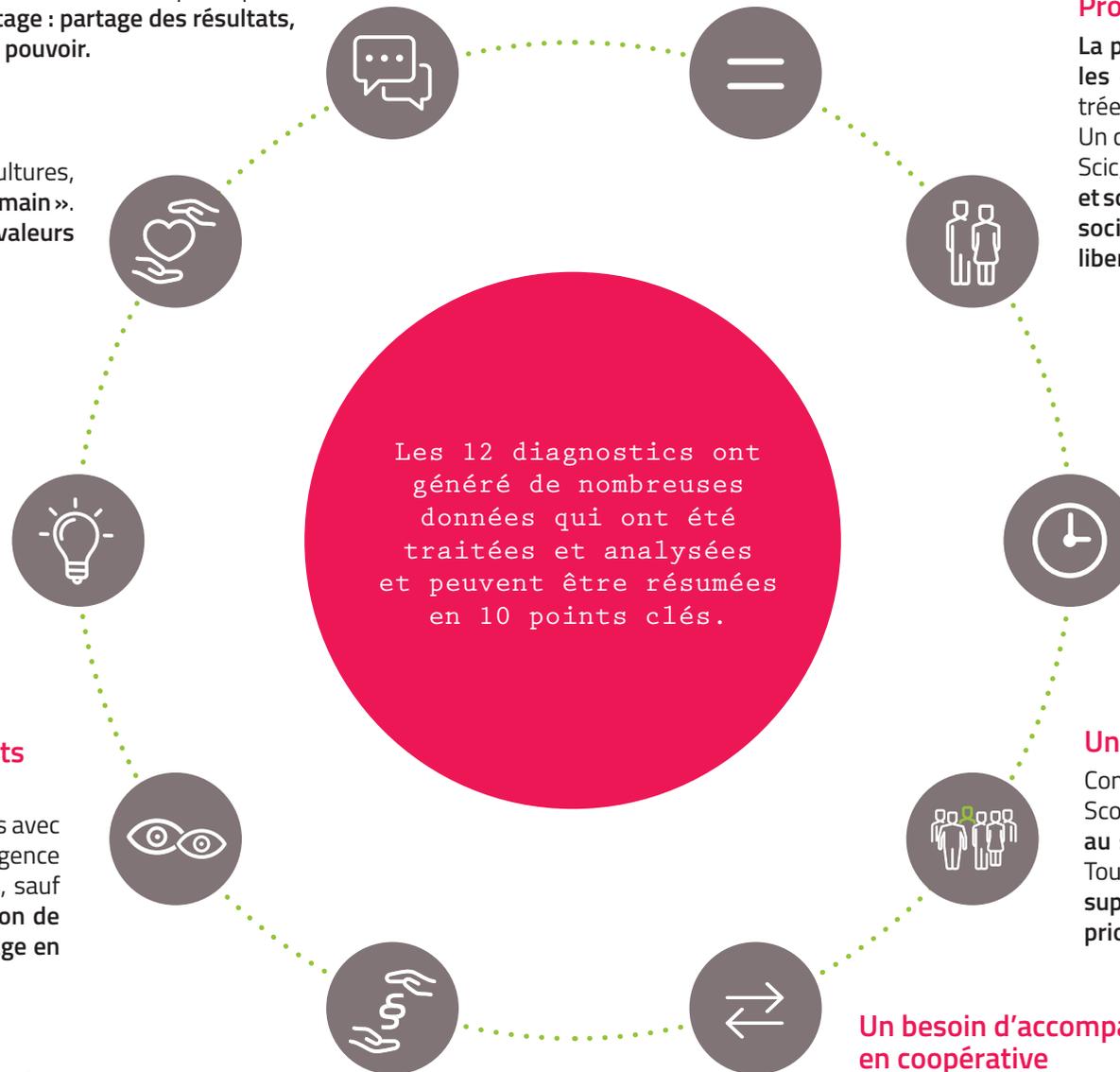
Le temps est une variable-clé en coopérative plus que dans d'autres entreprises : Scop et Scic prennent le temps de l'échange et de la discussion. Le temps de salarié est une chose, le temps d'associé en est une autre. Du temps est aussi laissé pour la convivialité qui participe de la qualité de vie au travail. Le temps est aussi une contrainte pour les dirigeants soumis à une charge de travail d'autant plus importante.

Un management exigeant

Comme tous les dirigeants de PME/TPE, les dirigeants de Scop et Scic sont confrontés à une forte charge de travail, au stress des incertitudes d'activité et/ou de trésorerie. Toutefois, le management en coopérative ajoute l'exigence supplémentaire d'animer le collectif des membres associés, prioritairement salariés.

Un besoin d'accompagnement au management en coopérative

Convaincus du modèle coopératif au travail, les dirigeants rencontrés sont en recherche de clés pour faire vivre le projet coopératif et leur activité économique. Ils sont notamment en demande d'échanges de pratiques managériales avec d'autres coopératives.





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 leurs preuves 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-gérer, co-diriger

Au-delà du mandat social, le manager peut éviter la solitude en partageant la direction opérationnelle sous la forme qui convient à la coopérative (co-gérance, Codir, etc.).

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 donne un cap, suscite l'engagement et favorise le partage du projet coopératif.



LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

vue par les Scop et Scic

La notion de qualité de vie au travail posée par l'article 1^{er} de l'accord ANI de 2013 s'articule autour de 7 points clés (bulles rouges).

L'étude a permis d'identifier que les Scop et Scic mentionnent plusieurs autres composantes comme facteurs de QVT (bulles vertes).

Restent aussi deux points de questionnement non résolus dans les Scop et Scic (bulles grises).



PROJET FACT,

et ensuite ?

Les conclusions des diagnostics ont été présentées lors de quatre réunions territoriales dans les trois unions régionales partenaires à Toulouse, Strasbourg, Nancy et Paris. Au-delà de ces restitutions, d'autres actions sont également prévues pour donner une suite à ce travail :

1

Un outillage pour l'accompagnement des professionnels du réseau Scop

Plusieurs outils sont à l'étude pour mieux accompagner les Scop et les Scic sur leurs pratiques managériales et coopératives : guide 1^{er} diagnostic, trame de réunions d'échanges de pratiques coopératives, fiche mots-clés pour parler un langage commun, centre de ressources, formations...

3

Poursuivre les travaux

Le projet FACT a éclairé l'impact des pratiques managériales coopératives sur la QVT. Certains questionnements restent à explorer : politique de formation, besoins des managers selon leurs profils. Un groupe de travail dédié sera mis en place afin de renforcer à terme un outillage d'accompagnement.

2

Mener une enquête quantitative

Outre les diagnostics qualitatifs, la CG Scop est partenaire du laboratoire Montpellier Research Management (MRM) pour mener une enquête quantitative auprès des Scop et Scic en vue de mieux cerner les pratiques managériales en coopérative.

LES ACTEURS DU PROJET

Le réseau des Scop

Le réseau des Scop accompagne la création, la reprise et la transformation d'entreprises sous forme Scop (Société coopérative de production) ou Scic (Société coopérative d'intérêt collectif). Il propose un service complet aux entrepreneurs : accueil, accompagnement dans la durée, financements, formations, échanges entre entrepreneurs, représentation auprès des Pouvoirs publics. Animé par la Confédération générale des Scop au plan national, le réseau des Scop est présent sur tout le territoire avec douze Unions régionales et trois Fédérations de métiers : BTP, communication, industrie.

Le projet FACT Scop a été piloté par Scopedit, organisme de formation du réseau Scop et trois Unions régionales : Grand Est, Occitanie pôle Pyrénées, Ile-de-France Centre Val de Loire DOM TOM.

www.les-scop.coop

L'Anact

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

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

www.anact.fr

Partenaires :

A Fabrica di L'Omu



Laboratoire MRM



CONFÉDÉRATION GÉNÉRALE DES SCOP

30, rue des Épinettes 75017 Paris . tél. : 01 44 85 47 00 . les-scop@scop.coop
les-scop.coop

lescop
SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES

lescop
SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES
ET PARTICIPATIVES

lescic
SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES
D'INTÉRÊT COLLECTIF