

# )Dossier(



Les vendanges  
chez Avizeo.

# Heureux qui comme un coopérateur ou une coopératrice...

Dans le cadre du Fonds pour l'amélioration des conditions de travail (FACT), la CG Scop a conduit une enquête auprès d'une douzaine de Scop et Scic pour mieux comprendre comment les innovations managériales qui s'y développent sont de nature à améliorer la qualité de vie au travail (QVT) pour les salariés comme pour les dirigeants <sup>(1)</sup>.

P

Philippe Négroni, ergonomiste de formation, a été le maître d'œuvre de cette étude. Signe particulier qui fait tout l'intérêt du regard porté par ce professionnel sur le monde coopératif : il en ignorait presque tout ! « En tant que consultant, j'ai travaillé pour de très grosses entreprises, puis sur des PME-TPE... » Regard neuf et volontiers porté au comparatif avec le travail en entreprise « classique », voilà l'atout du consultant qui ne cache pas ce qui, d'emblée, l'a frappé. « C'est l'accessibilité des dirigeants et gérants. Il n'y avait pas que moi qui en étais étonné. J'ai rencontré durant cette enquête des jeunes qui démarraient dans des Scop qui étaient eux-mêmes surpris de cette proximité. Les gérants se déplacent dans les ateliers, ils viennent souvent des services de l'entreprise, croyez-moi, cela est bien différent des entreprises classiques ! » Seconde découverte : « Dans le monde de l'entreprise, il y a le chef, le boss, le patron, le manager, celui qui dit : c'est

moi qui décide. Dans les coopératives que j'ai rencontrées, la posture n'est pas la même. Le dirigeant se définit davantage comme référent, animateur, cogérant, collègue... Très rarement comme manager. Je pense que cela change beaucoup de choses dans la manière dont les personnels vivent leur travail. »

## Beaucoup de plus, un peu de moins

Philippe Négroni cerne une dizaine de points clés qu'il identifie comme les éléments fondamentaux de ce qu'il n'hésite pas à nommer des innovations managériales et qui différencient clairement les coopératives. Toutes celles qu'il a rencontrées ont un « plus humain » ; elles pratiquent le participatif (et ne se contentent pas de s'en réclamer) ; elles expérimentent le partage (des décisions, du pouvoir, des résultats) ; elles développent des pratiques managériales qui leur sont propres ►►

(1) L'étude « Innovations managériales, pratiques coopératives et QVT » est accessible ici : [https://www.les-scop.coop/sites/fr/espace-emploi/qualite\\_vie\\_au\\_travail](https://www.les-scop.coop/sites/fr/espace-emploi/qualite_vie_au_travail)

►►► en s'inspirant ou non de techniques existantes; les relations entre dirigeants et salariés sont plus proches et plus confiantes; le temps est une variable intégrée dans les processus de décision et de travail. Bref elles vivent, inventent et génèrent des ambiances de travail globalement positives. La preuve: la plupart des salariés n'aspirent pas à aller travailler ailleurs, et en tout cas dans un cadre non coopératif. Voilà pour le positif que confirme le baromètre de la QVT réalisé par la mutuelle Chorum en 2017 (voir encadré p. 18).

Revers de la médaille, qui constitue aussi des éléments clés de l'analyse: « Les risques sont plus élevés d'un sentiment d'incompréhension ou de frustration des salariés au regard des valeurs coopératives. 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. » Autre point de vigilance: « Le cadre organisationnel n'est pas toujours clairement posé et peut créer du flou sur les responsabilités de chacun. 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? » Pour répondre à ces questions, l'étude met en avant trois pratiques managériales qui font leurs preuves en coopérative, quel que soit le contexte: la clarification de l'organisation, la co-construction d'une charte ou d'un projet d'entreprise, la codirection ou la cogérance.



© KEVIN BUY

Le Bieristan.

### Aimer les lundis

Aux yeux de la CG Scop le sujet du bien-être au travail est suffisamment important pour qu'une des thématiques des Coups de cœur des initiatives inspirantes (voir pages 22 à 25) lui ait été spécifiquement consacrée.

Parmi les Scop candidates, le bien-être au travail est loin de n'être qu'une question de confort ou d'aménagement de postes. Toutes le mettent au cœur de leur projet. « Un collaborateur heureux est un collaborateur bien informé, impliqué dans la structuration de son entreprise et qui dispose de bonnes conditions de travail », affirme

Avizeo, une Scop d'informatique de 14 salariés. Pour cela les deux co-gérants ont embauché une Chief Happiness Officer, dont la tâche est de rendre le travail de tous plus agréable, plus fluide et de faire en sorte que chacun dans l'entreprise « aime les lundis ». Un poste qui relève autant de la communication interne que des ressources humaines: « Mettre en synergie ces deux missions permet d'améliorer les conditions de travail », explique Anne Debaille, la titulaire du poste. Cela passe entre autres par une certaine formalisation. À Avizeo, ont été rédigées une charte des valeurs ainsi qu'une charte des bonnes

## QVT : de quoi parle-t-on ?

### Bien-être au travail

Le bien-être au travail est « un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, besoins et aspirations du travailleur et de l'autre les contraintes et possibilités du milieu de travail ». Il est une notion subjective qui repose sur plusieurs facteurs liés à l'amélioration de la qualité de vie au travail et à la prévention des risques psychosociaux en entreprise.

Source: Organisation mondiale de la santé

### Qualité de vie au travail (QVT)

La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale d'une organisation, en particulier dans les contextes de changement ou transformation (Accord national interprofessionnel 2013, ANI). Pour l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), la QVT:

- est objective et subjective avec une perception différente selon les

personnes pour un même cadre de travail;

- se passe aussi hors du lieu de travail, par exemple pour les temps de trajet;
- repose surtout sur le degré de participation, le rôle dans le collectif, le soutien des collègues et des managers, ainsi que le contenu du travail: autonomie donnée au salarié, possibilité d'avoir une vision globale au-delà de sa tâche, sentiment d'apprendre au quotidien...



Cours de cuisine à Quotas.



Avizeo autour de la table.

relations au travail, élaborée avec l'ensemble des collaborateurs.

Le Bieristan (un bar restaurant qui réunit 21 ETP dans le Rhône) a aussi formalisé des choses: une charte remplaçant l'humain au cœur de l'entreprise ou un guide de bienvenue pour les nouveaux salariés. Mais au-delà de ces outils, c'est, aux yeux de la Scop, la polyvalence, l'implication dans la gestion quotidienne, une gouvernance partagée et l'autogestion qui permettent, et la montée en compétence, et le bien-être des salariés. Quotas, une entreprise d'études de marché de 5 salariées associées, y

ajoute une pointe de convivialité et de « family-friendly » qui passe par une grande liberté d'organisation des 4 mamans de l'équipe, une autonomie importante qui se repère dans l'absence de boucle de contrôle du travail, sans se priver de petits plaisirs sans lien avec l'activité de l'entreprise comme un cours de cuisine pour toute l'équipe!

L'entreprise qui existait depuis 1997 n'est devenue une Scop qu'en 2013: « *Le passage en Scop était déjà une première étape dans le processus d'émancipation* », affirme cette entreprise féminine 100 % libérée.

### Autonomie

C'est presque par esprit de contradiction que la Scop In Situ (9 architectes et urbanistes) revendique une « organisation non formalisée ». Denis Lermeschin, cofondateur et cogérant, estime que c'est le fait pour chaque associé de disposer d'une grande autonomie au quotidien, de beaucoup de liberté, d'avoir la possibilité de s'exprimer dans son activité professionnelle, qui fait que chacun se responsabilise et « s'accomplit » dans son travail. « *Rien n'est écrit, explicité, il y a beaucoup de souplesse* ». La rédaction d'une charte est cependant envisagée: « *Les fondateurs* » ▶▶▶

### Manager

Le mot « manager » prend des significations diverses selon la perception de chacun. Pour Henri Mintzberg, expert reconnu du sujet, un manager « organise, planifie, coordonne, contrôle ». Dans l'acception la plus courante en France, le mot est utilisé comme synonyme de « dirigeant », celui qui pilote l'entreprise au sens global, ou comme le manager au sens humain et animation d'équipe. Dans cette dernière approche, le management humain est distinct du

pilotage gestionnaire et financier, de la gouvernance (animation des instances de décision) et de la fonction employeur.

Sources: Mintzberg H., *Le manager au quotidien*, Éditions d'Organisation, 1984.

Theurrelle-Stein D. et BARTH I., *Les soft skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain, management et avenir*, 2017

### RPS (Risques psychosociaux)

La définition la plus consensuelle est celle de l'INRS (Institut national de recherche sur la sécurité) pour qui les RPS correspondent à des situations de travail où sont présents, combinés ou non:

- stress: déséquilibre entre la perception des contraintes de son environnement de travail et la perception de ses ressources pour y faire face;
- violences internes commises au sein de l'entreprise (harcèlement moral ou sexuel, conflits exacerbés entre des personnes ou entre des équipes);
- violences commises par des personnes externes à l'entreprise. Les RPS peuvent être induits par l'activité elle-même ou générés par l'organisation et les relations de travail.



Ulysse Maison d'Artistes.



Paul Bourdoncle.

approchent de la retraite. Ce serait peut-être le moment de faire un travail collectif pour formaliser des règles essentielles de fonctionnement. Ça correspondrait à une étape nouvelle de notre histoire. »

La Scic Ulysse Maison d'Artistes (80 sociétaires et 12 salariés, organisatrice de spectacles vivants) revendique quant à elle un fonctionnement posé et formalisé: un gé-

rant, un comité de direction qui rassemble les trois fondateurs et se réunit une à deux fois par mois et un « comité étendu » bimestriel rassemblant le Codir, 4 salariés associés et une représentante du personnel. Mais tout cela n'est pas inscrit dans les statuts! « En fait on ne s'y réfère jamais. Les statuts, c'est plus un cadre légal qu'organisationnel », explique Mathieu Llamas,

le gérant, que tout le monde ne connaît que sous son pseudo de Kalagan. Là encore on revendique l'autonomie. L'autonomie mais... « En fait c'est une question d'équilibre entre le besoin d'autonomie et la nécessité du travail en équipe. On a envie d'autonomie dans le travail, d'une bonne ambiance dans le travail et de travailler avec des gens qu'on aime ou apprécie... mais dans tout cela il y

### Les coopératives au top dans l'ESS

L'édition 2017 du baromètre Chorum-CSA de la qualité de vie au travail dans l'ESS, montre que les salariés et dirigeants de coopératives (Scop ou Scic) sont en moyenne plus heureux au travail que leurs homologues des autres statuts de l'ESS. Ils notent 7 sur 10 leur QVT, contre 6,3 dans les associations, 5,8 dans les mutuelles, 5,7 dans les fondations (la note est de 6,1 dans les entreprises du secteur privé). 82 % des salariés des coopératives sont satisfaits de leur travail actuel (le taux global ESS n'étant que de 71 %). Le même différentiel se retrouve peu ou prou sur d'autres aspects. 69 % des salariés sont confiants dans leur avenir professionnel (ESS : 56 %), 73 % estiment avoir les moyens matériels de réaliser un travail de qualité (ESS : 63 %), 79 % que leur travail leur permet de prendre souvent des décisions (ESS : 70 %), 78 % sont satisfaits de leur possibilité d'expression sur le travail et son organisation (ESS : 65 %). Parmi ceux qui connaissent le projet de leur structure (les ¾ des salariés) 71 % participent à son élaboration (ESS : 58 %). Des chiffres qu'on pourra bientôt actualiser puisqu'une 3<sup>e</sup> édition de ce baromètre est prévue avant la fin de l'année.





a le mot travail, qui implique responsabilité et prise en charge! », précise Kalagan en se rappelant quelques expériences douloureuses où certains prenaient volontiers le côté « sympa » de la coopérative sans en prendre le côté « engageant ».

Paul Bourdoncle, le gérant de la Scop de 16 salariés (dont 12 associés) qui porte son nom, issue en 2015 de la transformation de son entreprise individuelle créée en 1987, revendique lui aussi l'autonomie des salariés: « Je ne suis pas directeur général, je suis gérant. Notre fonctionnement est très collégial et très informel. » Beaucoup de choses peuvent ainsi se dire tous les midis autour du repas pris tous ensemble. « C'est table ouverte chaque jour », dit Paul Bourdoncle qui ajoute à la recette du bien-être au travail de son entreprise de charpente, couverture, zinguerie, deux autres ingrédients: une semaine de 4 jours (4 fois 9 heures) et un temps de travail très ouvert et adaptable aux besoins des salariés, entre celui qui travaille 15 jours puis s'arrête autant et celui qui fait un chantier de trois mois et va faire autre chose les 3 mois suivants.

Mais la leçon de toutes ces pratiques coopératives ne réside pas que dans des recettes. Comme le dit Avizeo: « Le bien-être au travail ne se décrète pas mais se redéfinit au quotidien. » Une micro-révolution permanente en quelque sorte! □

La Navette

## « La faiblesse des Scop peut aussi constituer leur force »



**Patrick Conjard, responsable du Fonds pour l'amélioration des conditions de travail (FACT) à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), observe avec intérêt les innovations managériales dans les Scop.**

### Le lien entre management et bien-être au travail est-il évident ?

Cela fait déjà longtemps que l'ANACT a fait le lien entre les conditions de travail et les questions de management et de gouvernance. Depuis une dizaine d'années nous nous y sommes plus particulièrement intéressés via la question de la souffrance au travail et avec l'émergence de la notion de risques psycho-sociaux. Mais souvent on a une lecture simpliste de ce genre de problèmes en réduisant les difficultés à une question de personnes : « On n'a pas les bons managers. » Il nous semble important d'aller plus loin et d'interroger la relation managériale, l'organisation du travail, les relations sociales au sein de l'entreprise, la gouvernance, les processus de décisions, bref d'appréhender les questions de management du travail\*. C'est pourquoi le FACT a lancé en 2016 un appel à projets sur « Innovations organisationnelles et amélioration des conditions de travail », dans le cadre duquel a été menée l'étude de la CG Scop. Élément intéressant : sur les 80 candidatures reçues, 30 provenaient d'entreprises du réseau Scop ! Comme quoi, sur le sujet, les Scop ont des choses à montrer. De par leur gouvernance elles sont directement confrontées à ces questions.

### Que retenir-vous de cette étude ?

D'une part elle conforte des intuitions que nous avons déjà repérées et analysées et qui ne concernent pas spécifiquement les coopératives, mais beaucoup de petites et moyennes entreprises : la question de la gestion du temps et de la charge de travail pour le manager (qui peut représenter un véritable risque pour certains d'entre eux) ou des problématiques liées à la faible taille des structures (manque d'outillage par exemple). Mais nous avons pu découvrir aussi l'originalité du modèle coopératif qui réside dans sa gouvernance et les processus de prises de décisions qui y sont liés. C'est la grande spécificité des Scop. Et j'ajouterais : sa force, mais aussi sa faiblesse. Quand on revendique des principes forts en termes de démocratie et de participation, on produit de la part des associés et des salariés un niveau d'exigence élevé qu'il ne faut pas décevoir. Dans une entreprise traditionnelle c'est, en théorie, plus simple : il y a ceux qui décident et ceux qui exécutent. Personne ne revendique autre chose. Dans la Scop, la barre est placée beaucoup plus haut !

### Ce qui est vécu dans les sociétés coopératives peut-il inspirer d'autres entreprises ?

Je ne pense pas qu'il y ait un modèle idéal à imposer. Mais il est clair que des pratiques peuvent être transférées qui sont favorables à de bonnes conditions de travail comme un management participatif ou une organisation qui fait appel à la coopération. Il y a des logiques d'adaptation, d'appropriation qui, sous différentes formes, peuvent se mettre en place. Cependant, ces principes s'incarneront différemment selon les structures. La particularité des Scop est dans l'adhésion du personnel à une philosophie qui est partagée. Les gens ne sont pas là par hasard : il y a une adhésion qui est facteur d'engagement, des points de vue partagés entre dirigeants et salariés. On avance ensemble, dans le même sens. C'est un acquis à cultiver, à entretenir, qui constitue vraiment un projet d'entreprise.

\* Conjard (P), *Le management du travail, une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, Anact, 2015.

Propos recueillis par La Navette