



LES SCOP dans une spirale vertueuse ?

Le cadre des coopératives de production (Scop et Scic) « est-il propice à l'innovation et au bien-être ? Permet-il de concilier qualité de vie au travail et compétitivité ? » C'est à ces questions que veut répondre l'étude, rendue publique en juillet par la CG Scop, sur le bien-être au travail dans ces entreprises.

©Shutterstock

Selon les universitaires qui ont mené cette recherche, « des objectifs internes et externes » étaient visés : « Identifier les pratiques managériales et l'organisation du travail et de la décision dans les Scop et des Scic ; expliquer les mécanismes, les rouages et les équilibres qui font

vivre le projet coopératif ; détecter les spécificités, les atouts, les bonnes pratiques et les difficultés éventuelles pour partager, accompagner et outiller les professionnels du réseau ; faire connaître les sociétés coopératives auprès des étudiants, du grand public et de la communauté académique. »

Partager

Globalement, les auteurs constatent que « le partage [est] présent dans toutes les sphères de la vie coopérative ». Ce qui semble être la définition même des Scop mais, pratiquement, cela se traduit dans la gouvernance de façon formelle et, souvent, par une « direction partagée entre plusieurs dirigeants, une participation aux décisions concernant l'entreprise, la répartition des profits ou les recrutements ». Il est vrai, cependant, que « les coopérateurs ne se saisissent pas tous de la même façon de leur droit à la parole et qu'en pratique la participation est variable ».

Toujours en matière de partage, sont notés « des écarts de rétribution réduits par rapport aux entreprises classiques, une coopération dans le travail, un partage de l'information et des connaissances, des valeurs humaines très présentes et très partagées [et enfin, et surtout,] une convergence de visions entre collaborateurs et gérants ».

La nécessité d'un leader

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

Finalement, « les plus grandes difficultés perçues par les dirigeants sont la surcharge de travail et le stress, à un degré moindre la gestion du collectif et le fait que les collaborateurs se "reposent" parfois trop sur eux ». C'est surtout le style de leadership transformationnel qui est prédominant. À l'inverse du style transactionnel, il favorise la coopération, l'autonomie, la reconnaissance et la valorisation des salariés.

L'empowerment des collaborateurs

L'empowerment*, « c'est ce qu'éprouvent des salariés quand ils exercent un pouvoir effectif sur leur environnement professionnel », expliquent les auteurs. De fait, ce sentiment est très élevé parmi les collaborateurs de Scop et Scic et « impacte [positivement] la performance de l'entreprise ». Cela se traduit aussi

Une enquête « dirigeants » et une enquête « collaborateurs »



Pour réaliser cette étude, dont la synthèse s'intitule « La spirale vertueuse des sociétés coopératives », deux enquêtes quantitatives ont été réalisées : l'une au 1^{er} semestre 2018 auprès de 205 dirigeants, et l'autre au second semestre 2019 auprès de 554 collaborateurs de Scop et Scic des régions Grand Est, Occitanie, Île-de-France, Centre-Val de Loire, Dom-Tom. Les questionnaires ont été diffusés et renseignés via internet. Une dizaine d'entretiens préalables auprès de dirigeants (fin 2017) ont été réalisés.

Ce travail a été effectué par le laboratoire Montpellier Research in Management, dans le cadre du projet Fact (Fonds pour l'amélioration des conditions de travail) de l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail). Les auteurs en sont Claude Fabre, Florence Loose et Maryline Bourdil, enseignants-chercheurs en sciences humaines à l'université de Montpellier.

Télécharger la synthèse de l'étude sur Les-scop.coop, rubrique « Actualités »

par « un sentiment généralisé de bien-être, une implication et un engagement au travail élevés ».

Les coopérateurs expriment, donc, des niveaux élevés d'implication. Celle-ci prend plusieurs formes : un attachement affectif à l'entreprise, un sentiment de devoir rester dans la société par loyauté et un attachement fondé sur la convergence des buts et valeurs personnels avec ceux de l'organisation. On peut remarquer que les salariés-associés se sentent plus impliqués que les non-associés. Le même constat peut être fait pour les cadres par rapport aux non-cadres.

Quelques bémols

Il faut tout de même noter que, même si une large majorité de dirigeants et de coopérateurs manifeste un bien-être élevé dans leur entreprise, « 13 % des premiers et 18 % des seconds ressentent plus d'émotions négatives que positives au travail ». Pour les dirigeants, c'est souvent lié aux faibles performances économiques et sociales de leur société ou aux difficultés à gérer le collectif, « pour faire vivre les valeurs humaines et coopératives dans l'entreprise, pour faire admettre aux collaborateurs les besoins économiques, pour s'imposer en tant que dirigeant et pour faire comprendre aux salariés qu'ils ne sont pas tous patrons et que la pérennité du projet collectif passe avant leurs intérêts individuels immédiats ».

Quant aux salariés éprouvant du mal-être au travail, c'est également souvent dû aux faibles performances de l'entreprise mais aussi, parfois, parce que travailler

dans une coopérative n'a pas vraiment relevé d'un choix personnel. Certains estiment participer peu aux prises de décisions collectives ou ne pas percevoir assez de partage des bénéfices. Enfin, il peut s'agir d'un sentiment d'insécurité dans leur emploi. En fait, soulignent les auteurs, « même si elle est compensée par d'autres types de "rétributions", la rémunération est souvent vue comme le maillon faible ».

Une spirale vertueuse

La conclusion est que « l'ensemble des résultats permet d'identifier une spirale vertueuse fondée sur trois piliers : une idéologie et des principes spécifiques, une architecture organisationnelle particulière, et un management (ou plutôt une organisation) propre ». Pour eux, ces Scop « montrent qu'il est possible d'associer les salariés, au sens plein du terme ; qu'il est possible de réconcilier l'humain et l'économique, la qualité de vie au travail et la compétitivité ». Cette spirale « vertueuse » repose « toutefois sur des équilibres délicats, sur des grappes de pratiques pas forcément spectaculaires mais complexes ». En somme, « le succès des sociétés coopératives tient à leur socle de valeurs et de principes, inscrits dans les statuts, mais surtout à leurs pratiques quotidiennes ». ❌

Jacques des Courtils

* Empowerment que M. Larousse définit comme « autonomie ».