

ZOOM

Scop et Scic
entreprises adaptées

ENJEUX

Pérenniser une activité
en CAE

SCOP EN ACTION

Un nouveau groupement
de Scop

Participer

Magazine des Scop et des Scic



DOSSIER

Sens au travail : l'imagination sans limites des coopératives





Sens au travail : l'imagination sans limites des coopératives

Les coopératives ont été pionnières de tout temps pour améliorer les conditions de travail des salariés : prise de participation aux décisions, partage du temps de travail, création de chèques déjeuner, etc. Autant d'initiatives qui sont aujourd'hui renforcées par des innovations venues des nouvelles générations.

Réforme de France Travail, question de la pénibilité au travail à l'occasion de la réforme des retraites, conditions de travail métamorphosées avec le télétravail et les flex offices depuis les confinements, équilibre vie privée et vie professionnelle, les questionnements sur le travail ne manquent pas depuis plusieurs années et traversent la société tout entière. En parallèle, la question du travail a toujours été au cœur du projet coopératif : pouvoir de décision donné aux salariés, importance de la part travail dans la rémunération, pérennité affirmée de l'outil de travail, etc. Et les Scop ont toujours pris de l'avance sur ces sujets : temps de travail, atténuation de la hiérarchie, lissage des salaires. Aujourd'hui, les jeunes Scop et Scic font souvent le choix d'aller encore plus loin et font de la recherche du sens au travail un de leurs objectifs premiers.

Parler de travail, la Scic Dire le travail en a fait son cœur de métier ! « Avec quelques

professeurs et auteurs, nous avons démarré notre aventure il y a dix ans, parce que l'intérêt pour le travail commençait à devenir très important, explique Patrice Bride, un des co-fondateurs. D'autres se préoccupaient comme nous de donner la parole à des personnes ordinaires, comme Pierre Rosanvallon, avec « Raconter la vie » ou la CFDT avec « Parlons travail ». On voulait aussi montrer que le travail n'est pas une corvée, mais que les gens s'y engagent fortement. Mais à la fin des années 2010, on a fait le constat que les salariés nous parlaient plus de burn-out, de troubles physiques et que le travail devenait destructeur. Depuis le Covid, nouvelle étape, on voit clairement qu'il y a une recherche de sens au travail, qui peut se traduire par l'intérêt pour de nouvelles formes d'organisations. »

Patrice Bride voit ces évolutions rapides dans les témoignages recueillis par Dire le travail (65 sociétaires, dont une vingtaine de contributeurs) et qui donnent lieu à des livres ou des sites internet. Cette année, la Scic s'interroge elle-même sur son organisation de travail, avec ►►

►►► l'embauche de 3 salariés à mi-temps. « Cette nouvelle structuration liée à un important contrat avec la MSA nous a fait nous poser des questions sur notre propre façon de travailler, complète Patrice Bride. Le format coopératif permet à tous de participer aux enjeux RH, aux discussions sur les rémunérations et sur notre projet de collectif de travail. »

La recherche du sens au travail, comme pour les associés de Dire le travail, est la priorité de nombreuses jeunes coopératives. Le bien-être au travail vient avant les indicateurs de résultat ! Le travail est aussi au centre du projet d'I-wish, une autre jeune Scop parisienne née en 2022, à la fois pour les clients de cette plateforme de services dédiée aux professions libérales et pour les associés eux-mêmes, désireux comme sa fondatrice de donner un nouveau sens à leur vie professionnelle (en tant que salariée, elle n'avait pas ressenti de bien-être au travail). « Pour nos clients, confrontés à des horaires extensibles, l'objectif d'I-wish est de simplifier leur vie professionnelle, souligne Lorelei Jacob. Pour les huit sala-

riés associés, on a travaillé sur notre propre autonomie. » Depuis que l'entreprise a démarré, le télétravail est la norme, mais se complète par des réunions d'équipe deux fois par mois et des CA plusieurs fois dans l'année. « On se fait confiance et on est transparent sur nos salaires et sur notre progression, ajoute Lorelei Jacob. Quand on embauche quelqu'un, il a accès à toutes les données de l'entreprise, il sait qu'il aura une bonne rémunération et qu'il sera intéressé à la part travail. Je pense que la transparence dans les Scop contribue à l'efficacité économique. »

Télétravail et temps partiel

À l'instar d'I-wish, la création d'un collectif de travail plus sécurisant pour des personnes qui travaillaient dans leur coin et porteur de plus de valeurs partagées a été à l'origine de la Scop de formation Le Pas de côté, en 2020 à Maxéville, près de Nancy. « Avant la Scop, précise Guillaume Camuset, un des deux associés, j'étais auto-entrepreneur et mon collègue était dans un lien de subordination salariée qui ne le rendait pas heureux. On a donc créé

nos propres semaines de travail sur la base de 35 heures. On peut travailler de 6h à 11h certains jours pour créer les modules et donner les formations plus tard dans la journée. La Scop nous a permis de libérer le travail et de ne pas rester isolés. Quand on embauche des CDD, ils ont bien sûr les mêmes conditions. » Les pratiques de l'entreprise sur un pied d'égalité pour tous ont aussi un impact sur les méthodes d'apprentissage, plus participatives et plus horizontales avec les apprenants dans une logique d'éducation populaire.

La formation, par les « serious games », est également le métier de Prismatic, une Scop née au sein de la Coopérative d'activité et d'emploi Grands ensembles et qui a pris son indépendance à Roubaix en 2018. « Depuis le début, nous avons pris la décision collective d'être en télétravail et à temps partiel, indique Aurélien Lefrançois, co-fondateur. Chacun des 4 salariés associés considère que l'entreprise n'est pas toute notre vie, même si on est passionné par ce qu'on fait ! » Tous sont donc aux 3/5^{es} ou à mi-temps, et ne répondent plus aux messages après 20h : droit à la



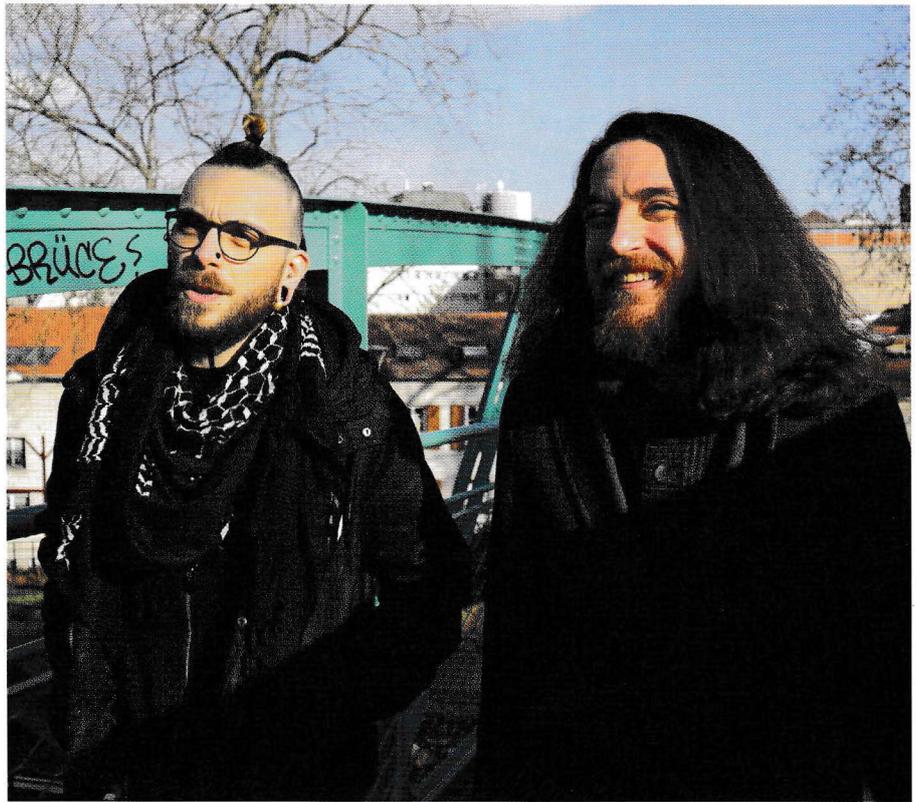
I-Wish, une récente Scop parisienne.

déconnexion oblige ! Ils peuvent également en cas de besoin prendre des jours de congé supplémentaires sans incidence sur la feuille de paie. « *Nous conservons un engagement fort pour l'entreprise, quand nous y sommes et ça suffit pour la faire progresser collectivement* », évoque Aurélien Lefrançois.

Ce n'est sans doute pas un hasard si la Scop Repliq, une agence de communication, design et conseil en stratégies de marque a aussi pris son envol à partir d'une CAE, la Maison de l'Initiative à Toulouse, qui permet d'expérimenter les conditions du travail en sécurité. Pour les trois fondateurs, pas question de rester dans des environnements toxiques et propices au surmenage où ils avaient démarré leur carrière... « *Travailler autrement était clairement une priorité*, avoue Laurine Leyrat, directrice artistique. *On a créé une entreprise pâte à modeler en fonction de nos envies et la Scop était le bon statut pour ça. Nous avons une semaine de 4 jours, avec le vendredi pour nos projets personnels. Le reste du temps (28 heures), cela nous apprend à être efficaces ! L'apprentie que nous avons recrutée en septembre a les mêmes droits que nous... et aussi la parole. On ne veut pas reproduire une hiérarchie verticale qui abîme les personnes.* » Cerise sur le gâteau, Repliq a aussi mis en place des « *jokerdays* » que les salariés peuvent prendre gratuitement une fois par mois s'ils le souhaitent.

Reconversion professionnelle

Les réflexions sur le travail des Scop et des Scic se font sur des aspects concrets. « *Ça fait partie de notre feuille de route et de celles des Scop que nous faisons émerger*, détaille Élise Courouble, facilitatrice dans la Scic d'Aura, le Grenade. *Les métiers de la restauration sont durs et exigeants ; on cherche donc à créer des cadres de travail bienveillants dès le début, dans chacun des six établissements : prise de décision collective, hiérarchie plus horizontale, 35 heures obligatoires et deux jours de congé consécutifs, mise à disposition d'un posturologue.* » Un modèle vertueux et qui fonctionne bien, puisqu'une septième structure devrait voir le jour cette année. Les innovations y sont encouragées. L'an dernier, une des Scop associées du Gre-



Guillaume Camuset et son collègue, Amarin Grandmougin, de la Scop de formation Le Pas de côté.

nade à Villeurbanne, le Bieristan a mis en place les congés menstruels, grâce à des salariées qui en ont fait la proposition. Des personnes en reconversion professionnelle ou qui voulaient changer de région et d'environnement au travail ont aussi récemment croisé la route du modèle coopératif. Pour L'Écoserie, une épicerie bio et vrac à Artemare (Ain), c'était même l'ensemble de ces raisons pour ces trois co-fondatrices ! « *Se créer en entreprise collective, c'est aussi partager la charge mentale que peut avoir un gérant*, concède Emmanuelle Jouas, co-fondatrice de L'Écoserie il y a deux ans. *On voulait quitter une grande ville (Lyon) et trouver du sens avec une nouvelle activité professionnelle. Il n'y a pas eu de débat pour qu'on fasse notre projet en Scop ! Cela a eu un impact, parce qu'on ne pouvait pas avoir des salaires élevés, mais la part travail a été poussée à son maximum.* »

Toujours dans le secteur alimentaire, qui a vu arriver de nombreux porteurs de projet, la démarche est similaire pour la Scic Gral. Cette jeune coopérative accompagne les acteurs de la chaîne agro-alimentaire de l'Aude vers la transi-

tion et le changement, mais elle propose aussi des programmes pédagogiques et de l'aide à la création de nouvelles filières de production. Pour Karelle Locqueneaux, la fondatrice de Gral, « *toute personne dans la Scic a quelque chose à apporter au collectif, sans rapport hiérarchique. Le revers de la médaille, c'est qu'il faut tout de même animer ce collectif et que cela prend du temps, parfois sur les vacances... Mais le collectif aide à tenir, surtout quand les rémunérations ne sont pas immédiatement possibles* ».

Lutter contre l'atomisation des tâches

Les questions du travail et du bien-être associé ne préoccupent pas que les jeunes coopératives. Les Scop et Scic plus anciennes s'y intéressent aussi et notamment elles peuvent se les reposer quand elles grossissent ou quand les fondateurs passent la main. D'ici deux ans, Citiz Alpes-Loire, en Scic depuis 2010, anticipe un changement d'échelle, passant d'une flotte de 550 voitures à plus d'un millier et de 26 salariés à plus de 50. « *On ne veut pas que ça modifie les bonnes* ▶▶▶



L'Écoserie, une épicerie bio et vrac.

►►► conditions de travail qu'on a mises en place, indique Jean Clot, responsable partenariats et vie coopérative. Pour cela, on se fait accompagner par un cabinet pour mettre en place une gouvernance encore plus transversale et on a créé des groupes de travail animés par des salariés, qui comptent dans le temps de travail. On veut que chacun embarque en toute confiance dans notre développement. »

Il faut dire que les salariés fonctionnent déjà avec beaucoup d'autonomie, certains avec une amplitude horaire importante, l'équipe technique pour les véhicules dès 7h et le centre d'appels jusqu'à 19h, pour des contrats de 39 heures. « Nous essayons donc bien sûr de favoriser le bien-être au travail, poursuit Jean Clot. Il y a des temps d'animation collective, comme pour la Fresque du climat et la Fresque de la mobilité (dont nous sommes animateurs), des aides à la formation et bien sûr des aides au transport ! »

Créée il y a plus de 30 ans, Atelier 15 Ivry n'a cessé depuis de questionner les relations de travail. C'était même un des points de départ des fondateurs. « Quand on a démarré en association d'architectes puis très vite en Scop, c'est parce qu'on ne voulait pas travailler dans des cabinets avec des patrons tout-puissants, affirme Alain Costes, fondateur d'Atelier 15. Nous

travaillons donc sur nos projets en binôme. Personne n'est mis en avant sur un projet. Ça nous a aidés à être polyvalent et à lutter contre l'atomisation des tâches. » Bâti en construction passive il y a deux ans,

toujours à Ivry-sur-Seine, le nouveau siège a pris en compte l'organisation du travail de la Scop d'architectes : des demi-plateaux et des salles de travail favorisent la participation collective et



l'animation quotidienne. Comme les plus jeunes coopératives, la Scop a lancé en octobre dernier son expérimentation : sur la semaine de 4 jours. « On fera une évaluation pour voir si ça fonctionne et si ça contribue au mieux-être dans l'entreprise », conclut Alain Costes. En tout cas, à Atelier 15, comme dans les autres coopératives rencontrées, on prend plaisir à venir travailler. Le bonheur au travail est dans la Scop !  ÉRIC LARPIN

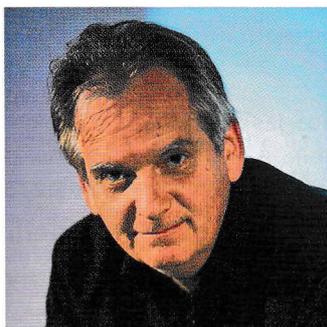
REMERCIEMENTS

Participer remercie toutes les coopératrices et tous les coopérateurs qui ont pris la peine de nous adresser leurs idées en réponse à notre appel à témoignages. Participer espère qu'ils trouveront la trace de leurs témoignages dans les propos et les initiatives de leurs collègues. La quantité impressionnante de vos réponses manifeste la forte dynamique des coopératives sur ces questions.



Citiz, en Scic depuis 2010, anticipe un changement d'échelle.

RENCONTRE



« Il faut que les Scop continuent à améliorer l'autonomie des personnes au travail. »

Thomas Coutrot, économiste, chercheur associé à l'IRES. Il a contribué au cahier de tendances « Vivre en coopération ».

Quelle place pour le travail au sein des coopératives ?

Thomas Coutrot : Je m'intéresse depuis longtemps au Mouvement coopératif qui a pour ambition d'améliorer le bien-être au travail. Quand je parle de travail, c'est bien l'activité concrète qui est au cœur des travaux que je mène sur la santé au travail et sur l'ergonomie dans la construction psychique des personnes. Et donc la question qui se pose est : est-ce qu'une alternative à la gouvernance capitaliste comme la Scop entraîne aussi une alternative dans l'organisation du travail ? Question importante car le sens au travail est devenu une demande de la société dans son ensemble. Les entreprises capitalistes elles-mêmes tentent de répondre aux dérives autoritaires dans le travail par des idées comme les entreprises libérées ou le lean management, mais les pistes les plus prometteuses me semblent quand même être celles des coopératives.

Quels constats faites-vous de l'organisation du travail dans les coopératives ?

T. C. : La question du travail devrait être encore plus posée au sein des coopératives, car, notamment dans les Scop de plus de 20 salariés, on retrouve très vite un modèle spontané hiérarchique. J'ai étudié le cas de Mondragon en Espagne, où on retrouve un mode très vertical d'organisation dans la plupart des entités, malgré l'élection des dirigeants, et en même temps des organisations plus autonomes proches de l'autogestion. En France, l'exemple des Scopettes, des cercles de travail, au sein d'Alma, montre que l'autonomie ne nuit pas à la performance. À mon avis, il est facile d'organiser les délibérations collectives dans une Scop. C'est en cohérence avec l'idéal coopératif et il faudrait encore plus d'exemples pour rendre le travail aux salariés.

Quelles sont les pistes pour améliorer l'organisation du travail par les salariés eux-mêmes ?

T. C. : Il y a de plus en plus de questions sur la perte de sens au travail et donc la nécessité de trouver de nouvelles idées. Les Scop y participent déjà. Chez Alma, il y a une évaluation du bien-être au travail. Dans d'autres Scop, notamment des jeunes, on met en œuvre une organisation horizontale du travail qui donne des responsabilités à tous, dans la stratégie comme dans l'innovation professionnelle ; d'autres ont organisé une autonomie intégrale avec le télétravail. Chez Coopaname, les réflexions sur le travail peuvent avoir lieu pendant le temps de travail. Je pense que c'est une des pistes d'avenir pour mettre en avant le modèle coopératif d'organisation du travail. Il faut que les salariés continuent de s'approprier les questions du travail, qui ne les impliquent encore pas assez.  PROPOS RECUEILLIS PAR ÉRIC LARPIN