

## L'EXPERIENCE MACORETZ

Une démarche mobilisatrice :  
vers l'entreprise apprenante



)))))) MACORETZ )))))))

**Secteur :** SCOP – Bâtiment

**Activité :** Construction de maisons individuelles

**Effectifs :** 90 salariés

**Département :** Loire-Atlantique

La mise en place d'une démarche compétence fait pleinement écho aux valeurs et aux principes coopératifs. La SCOP Macoretz n'a pas dérogé à cette règle. Elle a construit, avec ses salariés, un modèle avancé d'entreprise apprenante. Les outils d'accueil des apprentis comme ceux de la transmission des savoir-faire aux nouveaux entrants sont au cœur du projet d'entreprise. Une démarche qui fait le lien entre l'histoire de Macoretz, ses projets de développement et les projets personnels des salariés.

### ■ Au-delà de la démarche, un « état d'esprit »

#### ■ La poursuite d'une croissance maîtrisée

La SCOP<sup>1</sup> SA Macoretz est spécialisée dans la construction de maisons individuelles et de bâtiments agricoles : depuis le gros œuvre jusqu'à la remise des clés. La mission de l'entreprise Macoretz est de proposer et de coordonner des prestations, tous corps d'état (de la conception à la construction, jusqu'à l'aménagement d'intérieur). L'histoire de Macoretz est celle d'une petite entreprise coopérative artisanale de construction créée le 1<sup>er</sup> octobre 1986 par quatre sociétaires, - un ébéniste, un menuisier, un maçon et un charpentier – sous la forme d'une SCOP Sarl (société coopérative de production). Après avoir choisi d'appuyer son développement sur des partenariats avec des artisans, l'entreprise s'est progressivement diversifiée dans de nouveaux domaines d'activité stratégique qui supposent la maîtrise de nouveaux métiers (corps de métier) relatifs à la construction de maison/bâtiment et à son aménagement.

Depuis 20 ans, l'entreprise connaît une croissance régulière. En 2006, son effectif s'élève à 90 salariés dont 50 sociétaires et une douzaine d'apprentis pour un chiffre d'affaires de 7 millions d'euros. Les différents métiers maîtrisés en interne sont la maçonnerie, la charpente, la couverture, la menuiserie, la plâtrerie sèche, l'agencement intérieur, la plomberie, le chauffage, le carrelage. Le reste des prestations est assuré par des partenaires sous-traitants.

En 2006, la politique de Macoretz est de développer le secteur de la maison individuelle (maçonnerie et ossature bois), et de poursuivre une croissance maîtrisée. L'activité bâtiment agricole est abandonnée, tandis que l'entreprise saisit l'opportunité du marché de la maison bois (lancement de l'activité Macoboïs) et de l'aménagement intérieur (rachat de l'entreprise Art du placard).

Macoretz est située sur le marché des particuliers (98% de ses clients sont des particuliers). Elle intervient sur des chantiers situés dans le pays de Retz, les zones côtières (Pornic, Saint Brévin) et les zones urbaines et périurbaines de Nantes et de Saint-Nazaire.

<sup>1</sup> Société coopérative de production : en 2006, on dénombre en France environ 1700 entreprises qui emploient 36 000 salariés. Ces entreprises sont essentiellement des PME, d'un effectif moyen de 20 personnes dont 80% des salariés sont associés. Leur modèle de gestion repose sur le principe de « démocratie économique » (c'est-à-dire un salarié = une voix) ce qui permet de garantir l'accessibilité

En 2006, la ventilation du CA par domaine d'activité stratégique est la suivante :

- Macoretz (construction de maisons maçonnées) : 46 % du CA ;
- Macobois (maison ossature bois) : 19% ;
- Rénovation et divers : 19% ;
- Art du placard : 7% ;
- Appels d'offre : 9%.

L'organisation de l'entreprise, de type matriciel, s'articule autour de deux axes : une structuration basée sur les principaux domaines d'activité (Macoretz, Macobois, Rénovation, Appel d'offres, Art du Placard) et un découpage fonctionnel autour de trois secteurs : maçonnerie-couverture-carrelage, bois (menuiserie-charpente-placoplâtre) et d'un secteur administratif (« *le secteur bureau* »). Les principes de gouvernance démocratique de la SCOP l'ont conduite à mettre en place cette organisation pour mieux décliner la stratégie globale de l'entreprise et sa stratégie d'activité. Parallèlement, ont été mises en place des commissions thématiques, véritables dispositifs transversaux d'information, de communication et de travail à caractère temporaire ou permanent. Dans le cadre des réunions de secteur, les salariés se rencontrent régulièrement pour faire le point sur les difficultés rencontrées dans le travail, débattre des projets d'équipement ou de réorganisation du travail..

Depuis 2000, l'évolution statutaire et stratégique du projet de l'entreprise a conduit Macoretz à s'engager dans la voie du développement et de la croissance interne et externe (transformation de la SARL en SCOP SA, rachat de l'entreprise Art du Placard). Le contexte concurrentiel du marché du BTP, les difficultés de recrutement (plus particulièrement en maçonnerie), la stratégie de diversification liée et progressive des activités (couverture, carrelage, plomberie) imposent à l'entreprise de relever de nouveaux défis : **l'intégration de nouveaux salariés et savoir-faire, la maîtrise de nouveaux savoir-faire techniques, liés notamment à la construction de maison ossature bois**. Parallèlement, son statut de SCOP l'entraîne à accompagner de nouveaux salariés dans le sociétariat coopératif.

De nouveaux enjeux, à court – moyen terme, se dessinent pour Macoretz, autour de trois axes :

**1) Les chantiers posent de nouvelles exigences en terme de performance technique et économique et d'organisation des équipes** (plannings de chantier, maîtrise des délais...). Il en résulte des effets sur la satisfaction des clients et sur l'image de l'entreprise.

- De nouvelles préoccupations se posent en termes d'optimisation de l'organisation du travail et des chantiers ;
- Des compétences « métier » sont à développer, des compétences plus transversales, relatives aux dimensions managériales et gestionnaires ainsi que des compétences de sociétaire ;
- Les derniers recrutements ont modifié la répartition des corps de métier (les menuisiers sont plus nombreux que les maçons) ce qui laisse augurer un certain déséquilibre dans le portefeuille des compétences métiers, mais aussi l'intégration de nouveaux sociétaires plus jeunes dans le CA ;
- L'entreprise est consciente de la nécessaire montée en « puissance » des compétences d'animation (pour animer des commissions, ou pour devenir référent sur un métier ; par exemple, le référent « bois » qui forme de jeunes ouvriers, ou encore le référent « couverture ») ;
- La question du maintien des équipes (pour recruter et stabiliser les apprentis, les salariés), et de leur implication dans l'entreprise (mais aussi dans le sociétariat) est particulièrement sensible car le marché de l'emploi dans le bâtiment est très tendu.

**2) La question de la reprise et de la transmission des SCOP préoccupe le conseil d'administration de Macoretz, qui souhaiterait participer au déploiement d'une dynamique régionale de reprise d'entreprise en SCOP.** Le CA souhaite s'appuyer sur l'exemplarité de Macoretz en matière de coopération, de modèle de gestion participative, de formation et de promotion interne pour stimuler la reprise voire la création en SCOP. Dans cette perspective, Macoretz cherche à communiquer sur les pratiques et les résultats (comme en témoignent les manifestations organisées pour les 20 ans de Macoretz, Cf. site <http://www.macoretz.com/>). L'entreprise incite fortement à s'ouvrir aux autres et à l'environnement (journées Portes Ouvertes, témoignages sur les pratiques de l'entreprise lors de congrès...).

3) **La stratégie de croissance de l'entreprise (à la fois croissance interne et croissance externe) permet de répondre à un double enjeu : permettre la diversification des activités de l'entreprise et satisfaire les projets d'évolution professionnelle de ses salariés.** En s'investissant dans Macoretz, les salariés peuvent trouver des réponses à leurs attentes de mobilité interne (changement de métier, promotion, prise de responsabilité, fonctionnement en mode projet). Par exemple, le rachat de la société Art du Placard a permis à un salarié de devenir responsable de cette nouvelle entité. Dans le cadre du développement de Macobois, des salariés de l'activité Bâtiment agricole ont été redéployés vers l'activité Bois.

## ■ La démarche

### ■ Une démarche privilégiant l'angle stratégique

En raison de la particularité du statut de SCOP et du nouveau projet retenu par les sociétaires, le CA a souhaité, dès le départ, concevoir et déployer une démarche couplant étroitement la dimension Stratégie et Ressources Humaines. Avec la croissance de son activité et de ses effectifs, la société est confrontée à une double exigence : accompagner la spécialisation des compétences métier et favoriser le développement de compétences transversales et managériales pour avoir une vision des enjeux socio-économiques auxquels l'entreprise est confrontée. Ces nouveaux enjeux nécessitent une reconnaissance de la diversité des hommes, de leurs compétences, de leurs envies, de leur projet et de leur disponibilité. Parallèlement, la SCOP souhaite passer d'un principe d'égalité des hommes (et des salaires, qui a prévalu pendant presque 10 ans) à une recherche d'équité, pour mieux reconnaître l'engagement et l'implication de chacun.

### ■ Les spécificités et originalités de la démarche

Plusieurs spécificités de la démarche sont repérables à la fois dans le choix de l'intitulé (« *Démarche d'entreprise apprenante* ») et dans le processus expérimental de sa mise en oeuvre. Elles confèrent à l'expérience de Macoretz un caractère particulièrement original dans le paysage des démarches compétence :

#### **L'entreprise a structuré sa démarche autour du projet d'entreprise apprenante :**

- Cette démarche est inscrite dans la charte du sociétariat de l'entreprise, charte élaborée en mars 2006 et qui stipule « *développer les outils et démarche qui font de Macoretz une entreprise apprenante* » ;
- Pour accompagner mais aussi favoriser sa croissance, l'entreprise investit dans ses ressources humaines, notamment dans la formation de ses salariés (en 2007, 4% de sa masse salariale), leur mobilité interne, leurs capacités d'initiative, pour être en mesure de s'adapter à l'environnement, de faire évoluer leurs pratiques métiers, mais aussi pour favoriser le déploiement du sociétariat. L'entreprise cherche à impulser un double mouvement en élevant d'une part la compétence des individus, et d'autre part la compétence collective des équipes.

#### **L'entreprise privilégie une démarche d'exploration et d'expérimentation quasi permanente, plutôt que « l'importation » d'outils extérieurs :**

- La démarche, étroitement couplée avec les nouveaux choix et les orientations stratégiques proposés par le CA, mobilise toute l'entreprise ;
- Un double point de départ marque le démarrage de la démarche : le nouveau projet pour la SCOP (projet porté par l'actuel dirigeant) et la rencontre avec deux consultants (l'un spécialisé dans le management des SCOP, l'autre dans l'analyse de la pratique) ;
- Une implication forte du dirigeant ainsi qu'un réel soutien et une mobilisation du conseil d'administration ;
- Une forte implication de la hiérarchie intermédiaire (responsables de secteur) ;
- Le rôle majeur des consultants : le premier a co-construit la démarche et de nouveaux outils avec le CA, les responsables des domaines d'activité et des secteurs ; le deuxième consultant a mis en place une formation des tuteurs d'apprentis, qui s'est révélée

décisive dans la prise de conscience de la portée stratégique de la démarche compétence ;

- Le choix délibéré de construire ses propres réponses pour gérer les difficultés rencontrées dans le recrutement de jeunes maçons, de nouveaux apprentis et dans leur accompagnement dans leur formation ; à cet effet, l'entreprise est animée d'une grande volonté d'agir sur ce champ de l'apprentissage des jeunes dans le secteur du Bâtiment Travaux Publics.

Cette démarche d'entreprise apprenante soulève plusieurs préoccupations :

- Comment « *ne pas tomber dans le risque de rupture entre ceux qui savent et ceux qui ne savent plus* » ? Ici s'exprime un enjeu majeur pour l'entreprise car tout sociétaire doit être informé pour décider des choix stratégiques de l'entreprise, en débattre avec les autres sociétaires et salariés.
- Comment aller au bout de la démarche en instaurant une boucle d'amélioration et d'évolution continue autour de la « *volonté d'élever tout le monde* » ?
- Comment articuler la démarche de compétence individuelle et l'émergence/la formation d'une « *compétence collective pour faire fonctionner le CA* » ?

## ■ Le déroulement de la démarche

L'engagement effectif dans cette démarche d'entreprise apprenante est consécutive à l'étape de clarification du projet de développement proposé par l'actuel dirigeant (à la fois auprès des salariés et des sociétaires mais aussi auprès des clients de l'entreprise). La démarche est fortement portée par le CA, encadrée par plusieurs consultants (dont un plus particulièrement impliqué dans trois étapes). L'engagement effectif dans la démarche date du début des années 2000. La pertinence de cette démarche a été renforcée par la prise de conscience des difficultés rencontrées par les jeunes, difficultés qui rejaillissent dans leur relation d'apprentissage (problème de motivation et d'implication des jeunes).

En 2000, la branche du bâtiment et l'AREF-BTP proposent à des entreprises volontaires de développer une gestion des compétences. Pour ce faire, un certain nombre d'outils et de formulaires sont ainsi mis à la disposition de Macoretz, intéressée par cette innovation sociale. Toutefois, cette démarche importée est vite abandonnée car les responsables ne se sentent pas en mesure de se l'approprier. Cet échec va conduire à poser tout à fait différemment la démarche compétence et à mettre en premier plan la stratégie, sans attention particulière portée aux outils.

A l'issue de cette expérience, on peut distinguer plusieurs étapes majeures. Elles correspondent à une véritable maturation de l'ensemble des personnes impliquées auprès desquelles la démarche doit faire sens.

- La rencontre du dirigeant et du premier consultant (qui était à l'époque délégué régional de l'URSCOP<sup>2</sup>) ;
- La formation du dirigeant et du nouveau conseil d'administration (CA) ;
- Suite à cette formation, la création de groupes de travail et de commissions avec de nouvelles pratiques d'animation ;
- La rédaction d'une charte du sociétariat de Macoretz, nourrie de nombreux débats autour des valeurs de l'entreprise, de la vision stratégique de ses membres ([www.macoretz/presentation](http://www.macoretz/presentation)) ;
- La réalisation d'un film sur Macoretz ([www.macoretz/presentation](http://www.macoretz/presentation)) ;
- L'anniversaire des 20 ans, qui a conduit à la formalisation de plusieurs outils (livrets d'accueil de l'apprenti, journées d'information...);
- La création de la commission Apprentis ;
- La mise en place de la formation des tuteurs d'apprentis ;
- La formalisation de la démarche compétence ;
- L'amorce de la réflexion sur le lien entre projet individuel et projet collectif : premières réunions avec le consultant sur cette articulation en 2007.

---

<sup>2</sup> Union Régionale des SCOP.

## ■ Un bilan d'étape

L'entreprise Macoretz a souhaité profiter du projet RECOR pour établir un premier bilan sur la démarche, et sur la mise en place des outils introduits au cours de l'année 2006.

Vingt personnes ont été rencontrées : le dirigeant, des administrateurs, des salariés (du responsable coordonnateur de secteur à l'apprenti) ainsi que les consultants ayant accompagné l'entreprise.

Le bilan d'étape de la démarche compétence a permis à Macoretz de cerner la perception et les impacts auprès des salariés et de mettre en perspective les constats avec les lignes d'action et les projets engagés depuis ce bilan.

## ■ Une démarche mobilisatrice, facteur d'implication organisationnelle : vers l'organisation apprenante

L'implication, au sens de lien créé entre l'entreprise et ses salariés, apparaît très fortement comme résultat de cette démarche compétence. Les salariés parlent de leur « *plaisir au travail* » et s'identifient très fortement à l'entreprise. Ils sont fiers d'y travailler. La démarche compétence leur offre les conditions de leur implication : mobilité, formation, définition des fonctions, rémunération. Plus largement, elle renforce le lien entre le salarié et les différents acteurs : le responsable hiérarchique, mais aussi le dirigeant sont présents lors des entretiens. Cette démarche contribue également à l'analyse du rapport contribution-rétribution, en particulier dans la situation de travail, en la distinguant de la situation de « *sociétaire* ». En ce sens, elle est vecteur d'implication et de continuité.

## ■ Une véritable démarche socio-économique

Cette démarche est articulée autour d'un double volet social et économique :

- L'articulation du projet de la personne (projet professionnel et personnel) et du projet collectif constitue une préoccupation majeure du CA ;
- Le CA cherche à développer un projet collectif, socio-économique, qui préserve un équilibre entre l'histoire de l'entreprise, ses projets de développement et les projets personnels de ses salariés ; cette ligne directrice vise à favoriser une mobilisation constante des personnes (et donc de leurs compétences).

L'entreprise Macoretz a fait le choix de se développer en valorisant ses ressources humaines comme de véritables variables stratégiques. L'entreprise met en avant cet avantage concurrentiel qu'elle cherche à valoriser auprès de ses clients (comme en témoignent les journées « anniversaire » pour les 20 ans), mais aussi l'embauche d'adultes en reconversion professionnelle, d'apprentis en difficulté. A cet effet, elle a engagé d'importants investissements immatériels (en matière de formations individuelles ou collectives – internes ou externes-, de tutorat d'apprentis, de commissions de travail...) pour développer les compétences individuelles techniques et non techniques. Parallèlement, elle cherche à concevoir des formations « ad hoc »/spécifiques et à trouver des partenariats pour les financer (notamment la formation sur l'articulation projet individuel – projet collectif).

## ■ Des impacts très positifs

### ■ Synthèse sur les effets de la démarche compétence

*Effets RH :*

- Des salariés très sensibilisés et concernés par les choix stratégiques de l'entreprise et les effets ou questions qu'elles soulèvent ;
- La prise de responsabilité par les salariés ;
- Une réelle mobilité interne des salariés ;

- Le développement des formations (axes généraux et demandes individuelles);
- Une forte implication des salariés ;
- La mise en place d'outils RH (fiche, entretien) ;
- Des pratiques formalisées de RH qui conduisent à une professionnalisation du tutorat (l'accueil de l'apprenti, le tutorat) ;
- L'émergence de questionnements RH ;
- Une prise de conscience de la clarification des fonctions et de leur lieu d'évaluation (ce qui relève du métier et ce qui relève du sociétariat).

*Effets économiques :*

- Le développement de l'offre de prestations (nouveaux produits et services) dans la construction et la rénovation ;
- L'engagement dans le déploiement de nouvelles activités (diversification dans le bois) et métiers (couverture, carrelage, plomberie) ;
- La saisie d'opportunités de marché (maison ossature bois, aménagement intérieur, placard...);
- La montée en complexité des chantiers.

*Effets organisationnels :*

- Une organisation évolutive articulée avec les choix stratégiques ;
- Une grande réactivité de la structure organisationnelle avec la création de nouveaux secteurs et services ;
- De réels dispositifs transversaux d'information, de communication et de formation.

*Effets à court et long terme :*

- Un exemple réussi de démarche compétence depuis sa conception jusqu'à sa mise en oeuvre ;
- Le maintien du principe de gouvernance spécifique aux SCOP ;
- Des possibilités de communication externe sur la démarche compétence ;
- Des choix raisonnés de développement de l'entreprise, adaptés au capital ressources humaines ;
- Une entreprise « *transmissible* », grâce à la formalisation résultant de la démarche.

**Auteurs :**

**Nathalie Schieb-Bienfait, enseignant-chercheur / Maître de Conférences HDR à l'EMN-IAE (Institut d'Administration des Entreprises).**

**Brigitte Charles Pauvers, - Maître de conférences à l'EMN-IAE (Institut d'Administration des Entreprises) de l'Université de Nantes, Directrice du Centre de Management International Franco-Chinois - Responsable de l'option "Management et ressources humaines" dans le Master 2 Administration des Entreprises, formation continue (depuis 2003).**

*Ce retour d'expérience a été réalisé dans le courant de l'année 2007 par la SCOP Macoretz avec l'appui de deux chercheurs. Celles-ci ont interviewé la direction, l'encadrement et les salariés des différents métiers. Cette analyse a été présentée et validée par la direction et les salariés interviewés.*