



Avisé

Ingénierie et services
pour entreprendre autrement



COMMISSION EUROPÉENNE
Fonds social européen

equal

SCOP
Entreprises



la Région
Languedoc
Roussillon



EQUAL EST
Économie Sociale & Territoire

LA FONCTION DIRIGEANTE D'UNE SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE D'INTERÊT COLLECTIF

« **Entreprendre collectivement sur un territoire** »

Préambule

* Les mots **ombrés** font l'objet d'une définition dans le lexique p.51

Pourquoi ce référentiel ?

La nouveauté du statut Scic, la structuration, la reconnaissance de cette forme d'entreprise nécessitent la formalisation des pratiques mises en œuvre et leur diffusion. Le pilotage et le management d'une Scic font appel à des **compétences** spécifiques et, notamment, à des **compétences** permettant de développer l'**activité** dans une démarche co-entrepreneuriale. Le **référentiel*** a pour objectif **la formalisation des activités et des compétences** afin d'en avoir une représentation partagée et des repères communs.

La démarche utilisée

Ce **référentiel** a été élaboré à partir d'une **démarche collective**, impliquant des dirigeants de Scic, des représentants du réseau coopératif et de structures d'appui. Le recueil des données s'est réalisé à partir d'un guide conçu par la consultante chargée du travail d'élaboration et de formalisation, au cours de rencontres individuelles et collectives, des temps d'observations et de validations auprès des personnes concernées. (voir [annexe](#)).

Ce travail s'est réalisé dans le cadre du programme EQUAL EST : Economie Sociale et Territoire, piloté par la CG Scop.

L'usage du référentiel

Cet outil a pour objectifs de rendre plus lisible la **fonction** managériale d'une Scic et d'en faciliter sa reconnaissance. Véritable **outil de gestion des ressources humaines**, il peut permettre de :

- réaliser un auto-positionnement sur sa **fonction** de dirigeant,
- construire des parcours de professionnalisation,
- concevoir une offre de formation adaptée aux besoins spécifiques,
- définir un mode de certification,
- définir des profils de **fonction**,
- définir le mode de direction d'une Scic,
- favoriser l'intégration d'un dirigeant au sein d'une Scic,
- échanger sur les pratiques managériales entre dirigeants de Scic et de Scop...

C'est un outil évolutif, à faire vivre et à réactualiser



Le mode de formalisation

Le document donne **un cadre de référence** sur :

- le contexte de mise en œuvre d'une Scic,
- le fonctionnement du **multi-sociétariat**,
- les modalités de création de la Scic,
- le pilotage de la Scic,
- la carte relationnelle du dirigeant,
- les **activités** de la **fonction** managériale et les **compétences** spécifiques par **activité**,
- les **compétences** transversales à toutes les **activités**,
- le **référentiel** des ressources par **fonction** et type d'**activité***.

Pour chaque **activité**, sont décrits les **savoirs**, les **savoir-faire** et les moyens nécessaires à l'action, les facteurs clés de réussite ; les paroles de dirigeants sont l'expression et les commentaires relatifs à chaque **activité**.

** Les **activités** ont été définies à partir des **fonctions** et des processus mis en œuvre. Les **compétences** spécifiques par **activité** sont analysées à partir des connaissances et des **savoir-faire** nécessaires à la mise en œuvre des **activités** en lien avec les moyens. Les **compétences** transversales à toutes les **activités** sont définies à partir des **compétences** directionnelles, sociales et des aptitudes personnelles.*

*« La **compétence** désigne un **savoir agir en situation** »*

*« Les **compétences** sont la combinaison des **ressources propres aux acteurs (savoir, savoir-faire, comportements adaptés et aptitudes)** et de l'usage des **moyens techniques, organisationnels et procéduraux disponibles au sein de l'organisation et des réseaux** »*



SOMMAIRE

1. La Scic : un outil pour travailler en partenariat	P 5
1.1. Les caractéristiques d'une Scic	P 5
➔ Une entreprise d'intérêt collectif et à vocation altruiste	P 5
➔ Une dynamique territoriale	P 6
➔ Une coopérative	P 7
➔ Une société rentable économiquement	P 7
1.2. Les modalités de création	P 8
➔ Les types d'activités de Scic	P 8
➔ Les contextes d'émergence	P 9
2. Le fonctionnement du multi-sociétariat	P 10
2.1. Les caractéristiques du multi-sociétariat dans les Scic	P 10
➔ La composition du sociétariat	P 10
➔ La répartition du capital	P 10
2.2. Le mode de direction	P 11
2.3. Les rôles clés des instances de pilotage d'une Scic SA ou d'une SARL	P 11
3. Les modalités de création d'une Scic	P 12
3.1. Les fondements de la Scic	P 12
3.2. Le mode développement d'une Scic	P 13
3.3. Les compétences nécessaires à la création d'une Scic	P 14
4. Le processus de pilotage de la Scic et les fonctions	P 15
4.1. Les fonctions mises en œuvre au sein de la Scic	P 15
4.2. Les activités développées par fonction au sein de la Scic	P 16
4.3. La carte des relations de la fonction managériale	P 17
5. Le référentiel d'activités et compétences de la fonction dirigeante	P 18
5.1. Les activités et les compétences spécifiques	P 18
5.2. Les compétences transversales à toutes les activités	P 19
5.3. Le référentiel des ressources par activité	P 20
FONCTION A Développement / Stratégie / Prospective / Marketing	P 20
FONCTION B Gestion de la vie coopérative et des ressources humaines	P 28
FONCTION C Communication / Relations publiques	P 36
FONCTION D Gestion / Finances	P 40
FONCTION E Pilotage et gestion de la production	P 44
ANNEXE	P 48
LEXIQUE	P 51



1. La Scic : un outil pour travailler en partenariat pour la construction d'un projet d'intérêt collectif sur un territoire géographique ou sectoriel

« Les enjeux sociaux et l'existence de besoins liés au développement durable, à l'action culturelle, à l'action sociale et aux services de proximité posent la nécessité d'une approche collective dans la recherche de réponses adaptées. Ils amènent les partenaires économiques, institutionnels, associatifs à coopérer à la création d'une nouvelle forme d'entreprise : la **Société Coopérative d'Intérêt Collectif** ». ¹

La Société Coopérative d'Intérêt Collectif (Scic) est une entreprise coopérative qui a pour objet "la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif ², qui présentent un caractère d'utilité sociale"³

1.1 Les caractéristiques d'une Scic

➔ Une entreprise d'intérêt collectif et à vocation altruiste

▣ Son mode de fonctionnement combine démocratie, production et utilité sociale pour :

- répondre à des besoins peu couverts ou couverts de façon inadaptée,
- répondre à des besoins émergents ou non satisfaits,
- structurer un nouveau marché ou organiser différemment un marché existant,
- répondre à l'intérêt de ses membres et de toute personne concernée par l'activité,
- participer au développement social et économique d'un territoire,
- créer de l'activité et de l'emploi,
- favoriser la cohésion sociale,
- favoriser l'insertion professionnelle.

▣ Son mode d'organisation interne prend en compte les intérêts des différentes parties prenantes pour permettre à chacun une **implication entrepreneuriale (co-responsabilité)**

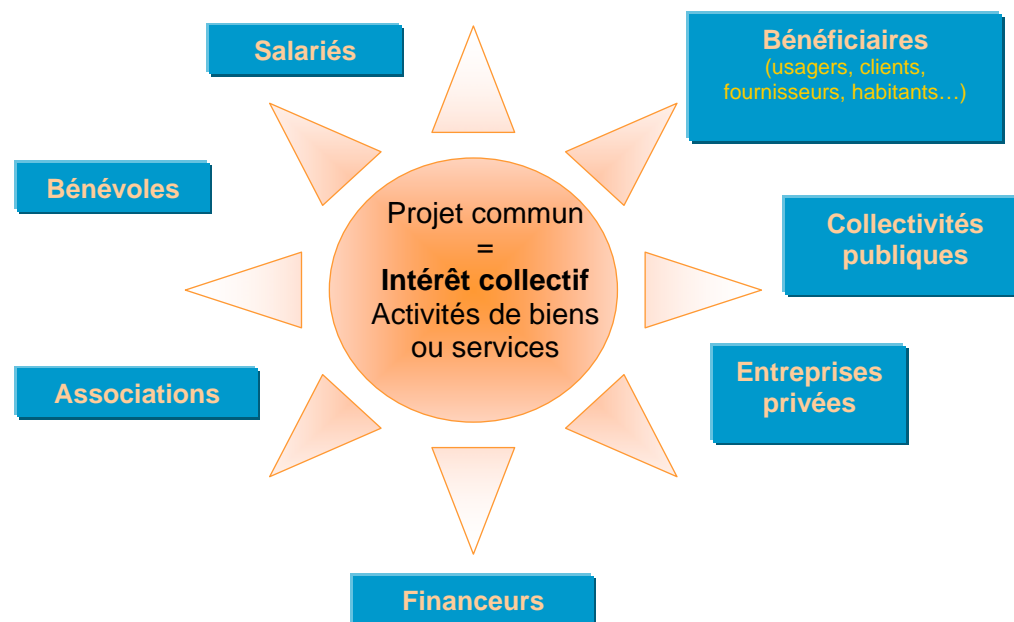
¹ Extrait du Pacte des coopérateurs Scic Landes

² L'intérêt collectif se différencie de l'intérêt public par le fait que l'intérêt collectif relève d'un engagement de répondre au plus grand nombre et non à tout le monde.

³ Article 36 de la loi n°2001-624 du 17 juillet 2001 portant diverses dispositions d'ordre social, éducatif et culturel, inséré dans le titre de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération

➔ Une dynamique territoriale⁴

La Scic s'inscrit dans une dynamique de développement local. Son activité s'exerce sur une zone géographique et/ou dans une filière d'activités déterminée. Son projet se réalise par le biais d'un **regroupement d'associés de diverses natures pour répondre à des besoins et des intérêts convergents**.



▮ **Le multi-sociétariat** engage des partenaires multiples à s'associer, à mutualiser leurs intérêts spécifiques pour créer une activité économique présentant un intérêt collectif. Le multi-sociétariat est composé de personnes physiques ou morales de droit privé ou de droit public qui contribuent à la réalisation de l'objet social de la Scic. Chacun détient une double qualité : celle d'associé et celle caractérisée par leur lien avec la Scic.

⁴ La notion de territoire inclut l'espace géographique et la filière d'activité

→ Une coopérative

Basée sur la loi du 10 septembre 1947, portant statut de la coopération, elle est constituée par l'association de personnes.

- ▣ Elle défend des valeurs de solidarité et de bien-être social par son fonctionnement participatif et ses principes de fonctionnement :
 - adhésion volontaire et ouverte à tous,
 - pouvoir démocratique exercé par les membres,
 - autonomie et indépendance,
 - éducation, formation et information,
 - coopération entre les coopératives,
 - engagement envers la communauté.
http://www.scop.coop/p412_FR.htm
- ▣ Elle place l'humain au cœur du fonctionnement de l'entreprise : **primauté de la personne sur le capital**.
- ▣ Elle crée un patrimoine collectif par l'affectation de ses résultats à des réserves impartageables.

→ Une société rentable économiquement

Son objet social intègre obligatoirement un volet économique

SA ou SARL, la Scic existe par la constitution d'un capital social, elle augmente ses fonds propres par la constitution de réserves générées par les excédents de son activité.

- ▣ Elle est soumise aux règles du marché et de la concurrence.
- ▣ Elle doit être gérée pour assurer une production de qualité et assurer la meilleure rentabilité sans finalité d'enrichir les sociétaires associés apporteurs de capital.

1.2 Les modalités de création

Les types d'activités de Scic

Les secteurs d'activité couvrent actuellement cinq domaines

- ▣ **Économie et social**
Santé, handicap, habitat social, formation, éducation, prévention, appui à la création d'entreprise, hébergement, restauration, commerce équitable, accès aux NTIC
- ▣ **Économie et culture**
Métiers d'art, musique, patrimoine bâti, culturel, naturel, savoir-faire, animation culturelle, production édition, cinéma, sport
- ▣ **Économie et environnement**
Préservation, entretien, valorisation de l'environnement, gestion des déchets (collecte, valorisation), transport, industrie, bois, bâtiment, agriculture, commerce bio
- ▣ **Économie et innovation**
Recherche technologique, innovation sociale
- ▣ **Économie et réseau**
Fédération, regroupement de structures

Ces secteurs répondent à des objectifs transversaux

- ▣ Développement du territoire (local/durable)
- ▣ Insertion / Cohésion sociale
- ▣ Nouvelles formes de rapports sociaux
- ▣ Nouveaux circuits économiques (éthiques)
- ▣ Structuration d'un nouveau marché

Les contextes d'émergence

La création d'une Scic

Une Scic se crée à partir d'un projet initié par un ou des porteurs, suite à une analyse de besoins sur un territoire ou sur un secteur et d'une étude de faisabilité économique et financière.

Elle peut se créer ex nihilo ou par la transformation d'une personne morale existante : coopérative, association, tout autre type de société.

Les critères obligatoires pour l'obtention d'un agrément Scic sont le multisociétariat, le respect des règles coopératives, la mise en œuvre d'un projet social.

Les facteurs clés de réussite et de pérennité de la Scic

- ✓ Existence d'un leadership politique et professionnel
- ✓ Le croisement d'intérêts et de compétences
- ✓ Existence, interaction et maintien sur le long terme d'un double projet social et économique
- ✓ Approche réaliste, réactive et adaptative du marché
- ✓ Ancrage et légitimité sur le territoire géographique ou sectoriel
- ✓ Animation du multi-sociétariat : implication des différentes parties prenantes dans une démarche entrepreneuriale



2. Le fonctionnement du multi-sociétariat

2.1 : les caractéristiques du multi-sociétariat dans les Scic

➡ La composition du sociétariat

La loi précise que 3 typologies d'associés définies par leur lien à l'entreprise doivent obligatoirement être représentées.

- ▣ **Lien de production** : les salariés de la coopérative
- ▣ **Lien d'usage** : les personnes physiques ou morales qui bénéficient habituellement, à titre gratuit ou onéreux, des activités de la coopérative
- ▣ **Autre lien** : toute personne physique ou morale qui contribue par tout autre moyen à l'activité de la coopérative (usagers, financeurs, collectivités locales...)

➡ La répartition du capital

Chaque associé apporte une part de capital dont le montant est unique et défini dans les statuts.

Les collectivités territoriales et leurs groupements ne peuvent pas détenir ensemble plus de 20 % du capital d'une Scic.
Les collectivités publiques (État) ne sont pas soumises ni comprises dans cette limite des 20%.

2.2 Le mode de direction

Les Scic sont dirigées selon leur forme juridique.

SARL : par un gérant élu par l'assemblée générale des associés.

SA : par un conseil d'administration, un président et directeur général (possibilité de regrouper les deux fonctions) ou un directoire et un conseil de surveillance, élus par l'assemblée générale des associés.

Selon le statut, les rôles et le positionnement des acteurs sur les axes politiques, stratégiques et opérationnels de la Scic se répartissent comme suit :

	CONSEIL D'ADMINISTRATION	PRESIDENT	DIRECTEUR GENERAL	DIRECTOIRE	CONSEIL DE SURVEILLANCE	GERANT	ASSEMBLEE GENERALE
POLITIQUE	X	X	X	X	X	X	X
STRATEGIQUE	X	X	X	X	X	X	X
OPERATIONNEL	-	-	X	X	-	X	-

2.3 Les rôles clés des instances de pilotage

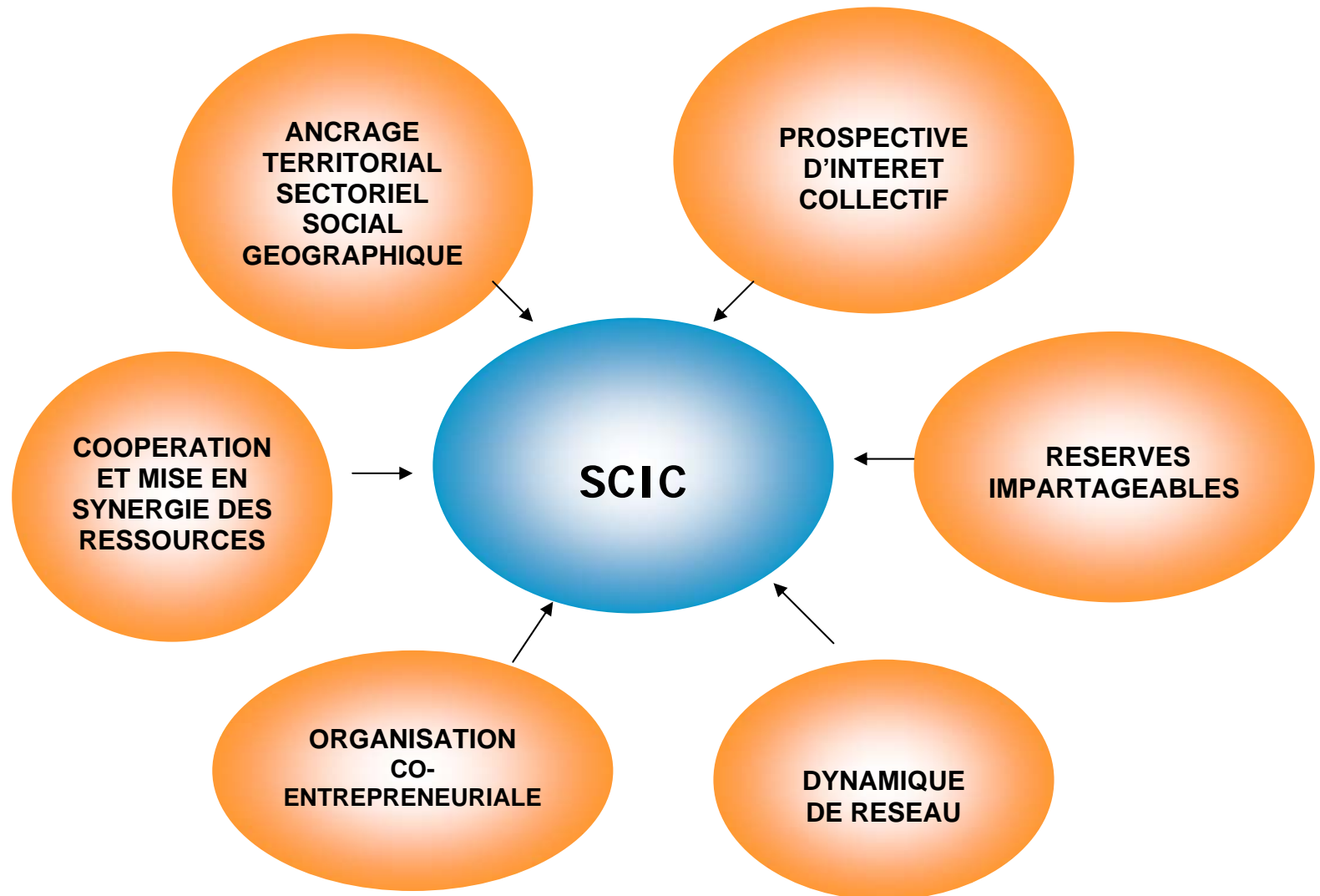
▣ Lors des assemblées générales, la règle "un associé = une voix" est appliquée

Les statuts peuvent prévoir d'organiser les votes par collèges (de trois à dix), avec une pondération possible des voix comprise entre 10 et 50 % dans lesquels les associés sont « répartis en fonction de leur participation à l'activité de la coopérative ou de leur contribution à son développement (...) sans que, dans ces conditions, l'apport en capital constitue un critère de pondération »⁵.

⁵ Article 19 octies de la loi du 10 sept 47

3. Les modalités de création d'une Scic

3.1 Les fondements d'une Scic



3.2 Le mode de développement d'une Scic

5 étapes sont nécessaires pour développer la Scic, en prenant en compte la dynamique territoriale, les réseaux, le développement durable.

1 - Mobilisation des acteurs par le ou les initiateurs et appropriation individuelle du questionnement, émergence de la volonté de devenir acteurs de sa construction.

OBJECTIF D'ETAPE : groupe de portage identifié

2 - Définition collective du projet dans ses différentes composantes (social, territoire, économie, politique, culture...) et positionnement de chaque acteur sur ce qu'il attend, ce qu'il peut apporter.

OBJECTIF D'ETAPE : appropriation commune du projet, identification des synergies, des freins

3 - Déclinaison des objectifs par le collectif

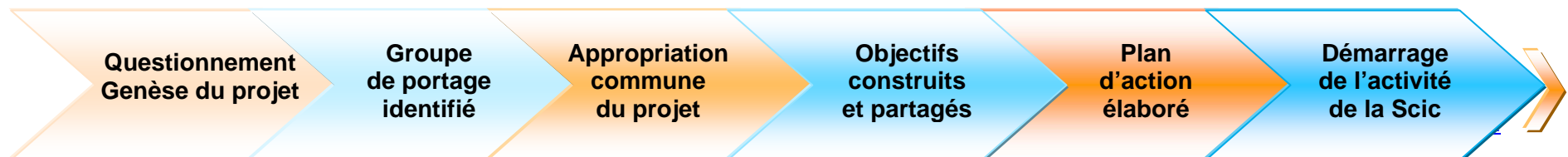
OBJECTIF D'ETAPE : élaboration commune d'objectifs.

- ✓ Intégration du projet dans son environnement : objectifs, indicateurs d'atteinte d'objectifs, veille dynamique...
- ✓ Construction du sociétariat qui sera en charge du pilotage : quels collègues représentés et pourquoi ? Mobilisation actuelle et appropriation, propositions de modes de représentation, préfiguration des règles du jeu de la démocratie...
- ✓ Stratégie économique : couple produit/marché, quels objectifs, quels indicateurs de réussite, quelle veille dynamique ?
- ✓ Système opérationnel : les moyens humains, financiers et organisationnels de l'activité, le management.
- ✓ Validation ou invalidation de la Scic en tant que choix de statut structurant la future entreprise
- ✓ Élaboration d'un plan d'action opérationnel planifié dans le temps, définition des moyens de cette mise œuvre : qui fait quoi ? Appel à des personnes ressources, définition des lieux d'échange de l'état d'avancement et de restitution, des moyens de contrôle.

4 - Mise en œuvre du plan d'action (en aménageant des bilans d'étape)

5 - Montage des statuts : constitution du sociétariat / constitution du capital et bouclage du plan de financement de l'activité / organisation du management opérationnel.

OBJECTIF DE FIN : le lancement et le pilotage de l'activité



3.3 Les compétences nécessaires à la création d'une Scic

Constitution de l'entreprise et du multi-sociétariat

FINALITES : créer le cadre réglementaire et législatif de la société

ACTEURS IMPLIQUES : porteur(s) ou initiateur(s) du projet, futurs associés, partenaires, réseau d'appui et personnes-ressources : Scop Entreprises, Avise, FN Cuma...

ACTIONS	Ressources composant la compétence		
	SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS	MOYENS
Définir l'objet social de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Passer des intentions à la formalisation d'un projet social économiquement viable ▶ Analyser et décrire les enjeux sociaux, territoriaux, culturels, environnementaux auxquels il répond ▶ Définir les activités et les clients de la Scic en lien avec les besoins repérés et le territoire ▶ Écrire le projet de préfiguration de la Scic : objectifs et sens du projet global ▶ Réaliser l'étude de faisabilité technique, financière et d'utilité sociale de la Scic ▶ Formaliser le projet d'entreprise : activités et dimension d'intérêt collectif 	<ul style="list-style-type: none"> • Principes et modes de fonctionnement de l'économie sociale • Connaissance du territoire d'action • Gestion d'une entreprise • Réglementation liée à l'activité • Méthodes d'études de marché, diagnostic de territoire 	<p>Études</p> <p>Rapport</p> <p>Réseau ANCE</p>
Rechercher et intégrer les associés	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Analyser les besoins en termes d'associés ▶ Mobiliser les différents types d'associés ▶ Favoriser la compréhension du projet par chacun et leur positionnement ▶ Mobiliser les collectivités territoriales si besoin ▶ Définir le degré d'implication des différentes catégories 	<ul style="list-style-type: none"> • Enjeux et logique d'acteurs • Connaissance du fonctionnement des collectivités territoriales et de leurs compétences 	<p>Cartographie des acteurs</p>
Formaliser les statuts	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Elaborer le statut de la Scic en prenant en compte tous les paramètres réglementaires, économiques, organisationnels... 	<ul style="list-style-type: none"> • Droit des sociétés • Législation spécifique Scic /économie sociale • Principes de la coopération de production 	<p>Réseau Scop/Scic</p> <p>Trame des statuts</p> <p>Charte des associés</p> <p>www.scic.coop</p>
Constituer le capital social	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Déterminer les besoins financiers en capitaux et fonds propres ▶ Définir et répartir le montant de la part en fonction du nombre d'associés ▶ Définir les moyens financiers complémentaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingénierie financière* • Statut Scic/Capital social 	<p>Textes législatifs</p>
Réaliser les formalités et demandes administratives de la Scic	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Enregistrer l'entreprise au Registre du commerce ▶ Réaliser et déposer le dossier de demande d'agrément de la Scic 	<ul style="list-style-type: none"> • Modalités administratives • Formulation et critères de l'utilité sociale, argumentation de l'utilité collective et de sa plus-value 	<p>Guide</p> <p>Réseau Scop</p> <p>Scic</p>
Définir et organiser les organes de fonctionnement de la vie coopérative	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Analyser et définir les modalités de constitution des collèges les plus adaptées à l'activité ▶ Définir les pondérations par collèges 	<ul style="list-style-type: none"> • Statut Scic • Mode de représentation et de répartition du pouvoir 	<p>Statuts</p>

4. Le processus de pilotage de la Scic et les fonctions

4.1 Les fonctions mises en œuvre au sein de la Scic

Le pilotage d'une Scic, en lien avec les principes fondamentaux, se développe par le biais des cinq fonctions principales :

- **Développement /Stratégie/ Prospective / Marketing**
- **Gestion de la vie coopérative et des ressources humaines**
- **Communication / Relations publiques**
- **Gestion / Finances**
- **Pilotage et gestion de la production**

Ces fonctions s'inscrivent dans un processus global. Chaque grande fonction se met en œuvre par le biais d'activités et d'actions. Ces activités se réalisent en lien avec des acteurs et des moyens et nécessitent des compétences spécifiques.

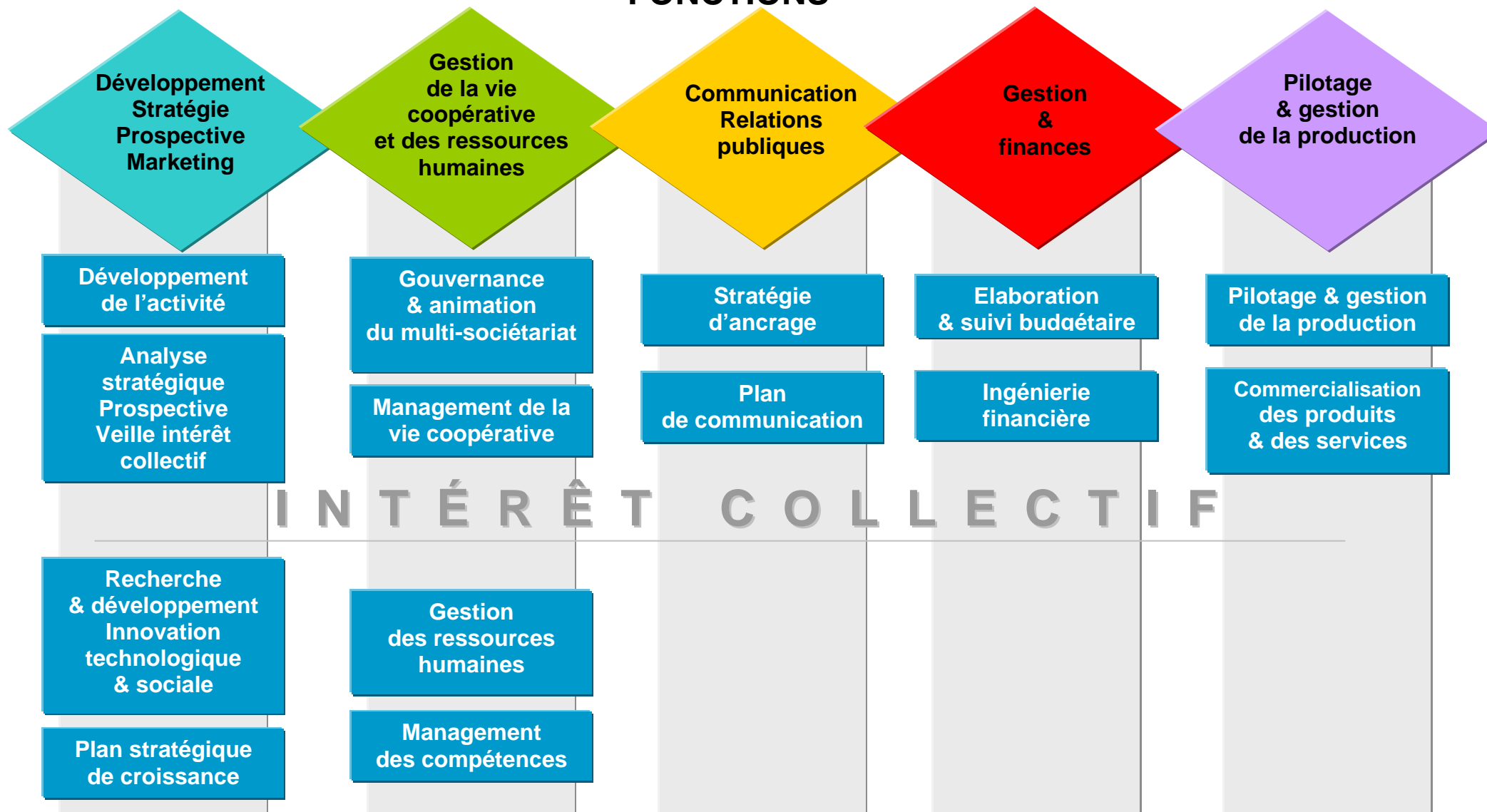
Le pilotage et le mode de gestion d'une Scic nécessitent un mode de management tourné tant vers le territoire que vers l'interne de la structure.

Le pilotage est mis en œuvre par le biais des différentes fonctions et activités qui varient différemment selon le type de Scic entre plusieurs personnes constituant le pôle de direction.



4.2 Les activités développées par fonction au sein de la Scic

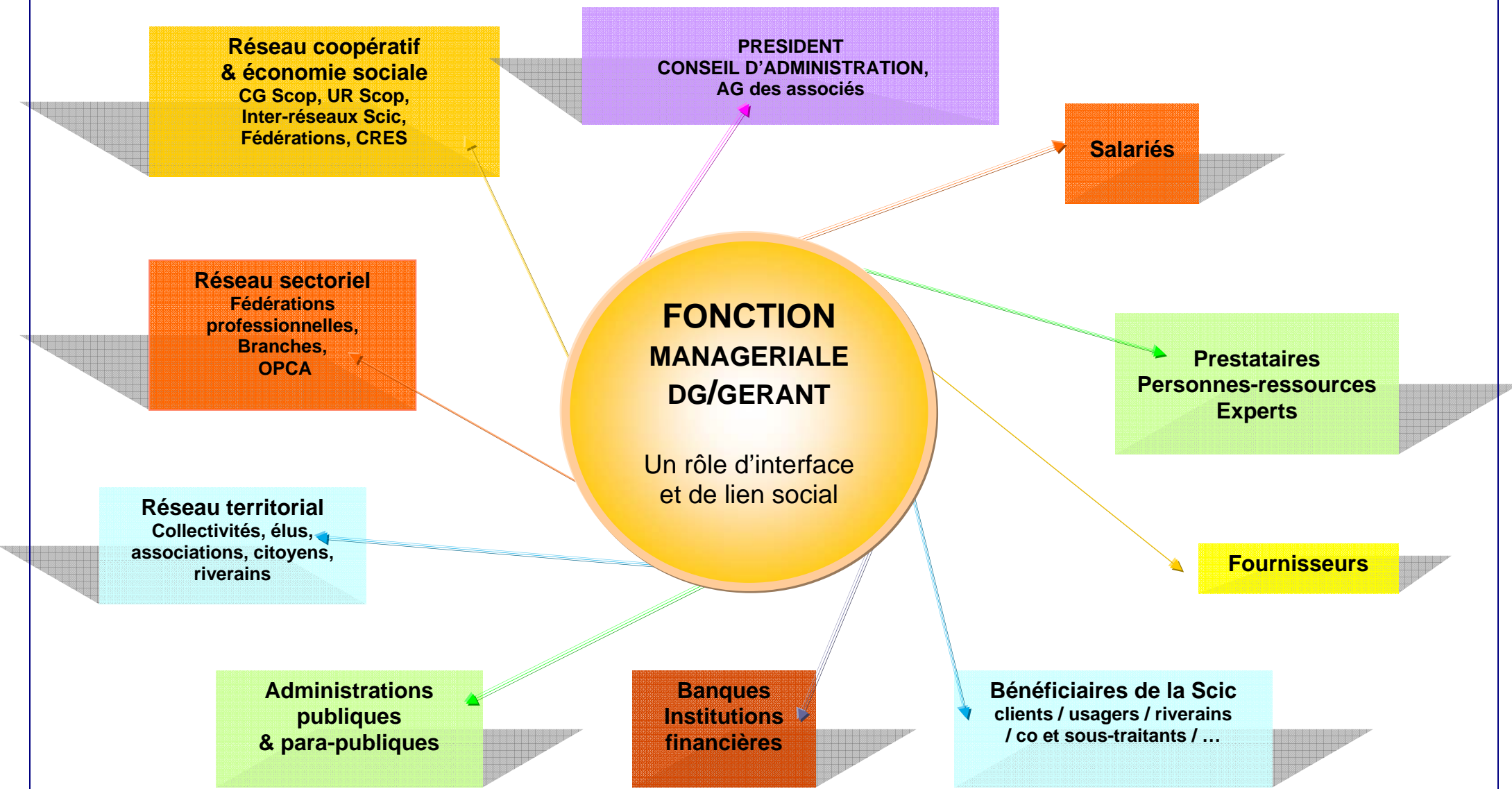
FONCTIONS



I N T É R Ê T C O L L E C T I F

Référentiel activités et compétences de la fonction dirigeante d'une Scic

4.3 La carte des relations de la fonction managériale



Référentiel activités et compétences de la fonction dirigeante d'une Scic



5. Le référentiel des activités et des compétences de la fonction dirigeante

5.1 Les activités et les compétences spécifiques

ACTIVITES	COMPETENCES
FONCTION A - Développement / Stratégie / Prospective / Marketing	
A A1 Développement de l'activité de l'entreprise	C A1 Configurer l'entreprise selon les activités et services définis
A A2 Analyse stratégique / prospective/veille utilité sociale	C A2 Impulser une démarche prospective sectorielle et territoriale
A A3 Recherche /développement/innovation technologique & sociale	C A3 Développer un marché et son activité en lien avec les besoins du territoire géographique, sectoriel, social
A A4 Management stratégique de croissance	C A4 Gérer la croissance et le développement de l'activité en lien avec l'intérêt collectif
FONCTION B - Gestion de la vie coopérative & des ressources humaines	
A B1 Gouvernance et animation du multi-sociétariat	C B1 Animer les instances de pilotage, convergence des intérêts individuels vers l'intérêt collectif
A B2 Management de la vie coopérative	C B2 Articuler et faire vivre les éléments réglementaires et les valeurs de la coopération
A B3 Gestion des ressources humaines	C B3 Organiser et manager un système social favorisant la prise de responsabilités, l'implication
A B4 Management des compétences des équipes	B4 et le développement des compétences techniques et politiques de chaque associé et salarié
FONCTION C - Communication / Relations publiques	
A c1 Stratégie d'ancrage sur le territoire	C c1 Positionner la Scic au sein du territoire sectoriel, social et géographique, développer les réseaux et les partenariats et contribuer au lien social
A c2 Plan de communication	C c2 Promouvoir les activités et le statut Scic
FONCTION D - Gestion / Finances	
A D1 Élaboration et suivi du budget	C D1 Gérer un patrimoine collectif prenant en compte l'économique, le social et l'environnement
A D2 Ingénierie financière	C D2 Piloter la Scic par la gestion et le suivi financier
FONCTION E - Pilotage & gestion de la production	
A E1 Organisation et suivi de la production	C E1 Piloter et gérer les processus de production adaptés
A E2 Organisation et suivi de la commercialisation	C E2 Développer les circuits de commercialisation en lien avec les activités et les besoins

5.2 Les compétences transversales à toutes les activités

Compétences directionnelles et stratégiques

- ▣ Assurer une fonction dirigeante et de leadership
- ▣ Développer et faire partager une vision prospective, politique et attrayante des axes de développement de la Scic
- ▣ Mobiliser et fédérer les différents acteurs de la Scic autour du projet collectif
- ▣ Mettre en pratique les valeurs de la coopération
- ▣ Prendre les décisions nécessaires en fonction des choix, arbitrages et processus de consultation
- ▣ Passer de l'idée au projet

Initiative, réactivité, combativité, équité, objectivité, méthode, rigueur d'organisation et de suivi

Compétences sociales ou relationnelles

- ▣ Promouvoir l'intelligence collective et partager le pouvoir
- ▣ Se situer en interface
- ▣ Développer les modes de concertation
- ▣ Communiquer avec différents types d'interlocuteur
- ▣ Accompagner, soutenir les projets,
- ▣ Développer les réseaux, se positionner, tisser du lien social
- ▣ Gérer les rapports de force et les différents types de conflits

Empathie, sensibilité, intuition, adaptation des comportements aux situations, capacité d'expression, stabilité émotionnelle, ouverture à l'autocritique, approche systémique des problèmes et des solutions

Aptitudes personnelles

- ▣ Être en cohérence avec son discours et ses pratiques
- ▣ Résister au stress
- ▣ Rester maître des situations délicates
- ▣ Favoriser la créativité et l'innovation collective

Prise en compte de la réalité, souplesse, créativité, maîtrise de soi, congruence, ouverture d'esprit



5.3 Le référentiel des ressources

FONCTION A Développement / Stratégie / Prospective / Marketing
ACTIVITE A1 Développement de l'activité de l'entreprise
COMPETENCE A1 Configurer l'entreprise selon les activités et services définis
FINALITE Mettre en œuvre le projet d'entreprise, passer du projet à l'action
ACTEURS IMPLIQUES DIRECTION, SALARIES, PERSONNES-RESSOURCES, INITIATEUR DU PROJET

ACTIONS	Ressources composant la compétence		
	SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS	MOYENS
Structurer le projet d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> Formaliser le projet d'entreprise et sa plus-value sociale Développer les activités en prenant en compte les enjeux politiques et les valeurs de l'entreprise Formuler les axes de développement et activités cibles de l'entreprise Déterminer des types de services et publics cibles et leurs finalités Élaborer le processus de production des services/biens Déterminer les besoins en termes de moyens humains, techniques et financiers 	<ul style="list-style-type: none"> Théorie des organisations Organisation d'entreprise Ingénierie de production 	Etude de faisabilité
Organiser la gestion du multi-sociétariat	<ul style="list-style-type: none"> Organiser la gestion du multi-sociétariat avec les différents types d'associés Organiser les modalités de représentation 	<ul style="list-style-type: none"> Droit des sociétés Législation spécifiques Scic /économie sociale Principes de la coopération de production Valeurs coopératives Mode de représentation et de répartition du pouvoir 	Statuts Dossiers Avise IRS



ACTIONS	Ressources composant la compétence		
	SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS	MOYENS
Inscrire l'activité dans la dynamique sectorielle, territoriale et sociale	Positionner l'entreprise au niveau : <ul style="list-style-type: none"> • du territoire • de la branche et du secteur d'activité • des politiques publiques actuelles et potentielles 	<ul style="list-style-type: none"> • Secteur d'activités • Législation de l'activité • Réseau/fédération professionnels • Diagnostic de territoire • Politique publique 	Documentation du secteur et du territoire Centres de ressources Revue de presse
Rechercher les moyens	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser les moyens techniques, logistiques et fonctionnels • Rechercher les moyens financiers nécessaires au lancement de l'activité (voir ingénierie financière) • Elaborer les cahiers des charges relatifs aux besoins • Rechercher les fournisseurs et prestataires 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration de cahiers des charges • Recherche et choix des fournisseurs/prestataires • Bail commercial ou convention d'occupation 	Etude de faisabilité
FACTEURS CLES DE REUSSITE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Appropriation du projet d'entreprise ▶ Compréhension des enjeux de la Scic ▶ Positionnement sur le territoire géographique, social et sectoriel ▶ Construction du plan de développement : organisation fonctionnelle, stratégie marketing, stratégie commerciale 		

PAROLES DE DIRIGEANT

« Au lancement de la Scic, il est nécessaire de structurer son plan de développement en prenant en compte tous les aspects : fonctionnel, marketing, commercial, en veillant à son implantation au sein du territoire et à la mobilisation des acteurs »



FONCTION A	Développement / Stratégie / Prospective / Marketing
ACTIVITE A2	Analyse stratégique, prospective, veille utilité sociale
COMPETENCE A2	Impulser une démarche prospective sectorielle et territoriale
FINALITE	Analyser l'environnement pour définir la stratégie de développement de l'activité en lien avec le projet global de la Scic et les besoins du territoire
ACTEURS IMPLIQUES	COMITE DE DIRECTION, ASSOCIES, CONSEIL D'ADMINISTRATION, PERSONNES-RESSOURCES DU SECTEUR D'ACTIVITE DU TERRITOIRE, DU RESEAU SCOP, DE L'ECONOMIE SOCIALE

ACTIONS	Ressources composant la compétence		
	SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS	MOYENS
Elaborer le plan de développement de la Scic	<ul style="list-style-type: none"> • Concevoir et mettre en œuvre les modalités et les outils de diagnostic et d'analyse des éléments clés de l'activité • Analyser les évolutions du secteur d'activité en lien avec le territoire • Diagnostiquer le potentiel de développement de la Scic en lien avec les performances économiques et sociales à atteindre 	<ul style="list-style-type: none"> • Méthodes d'étude de marché • Conduite de projet stratégique • Démarche stratégique • Principes et démarches de développement local et territorial • Diagnostic de territoire • Développement durable 	Etude de marché Etude prospective du territoire...
Rechercher et s'appuyer sur les personnes ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliser les associés et les personnes-ressources sur la réflexion stratégique • Développer et animer les partenariats et les réseaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Relations partenariales • Mode de communication et d'implication 	Réseaux Outils de communication
Diagnostiquer et analyser les axes de développement de la Scic	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer et mettre en place des modalités d'analyse de : <ul style="list-style-type: none"> - l'activité (produits, services, utilité sociale) - l'organisation interne - le processus de production • Analyser les éléments de développement 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse systémique • Méthodes et démarches Qualité • Méthodes de diagnostic • Indicateurs d'utilité sociale 	Fiche d'analyse qualitative et quantitative



ACTIONS	Ressources composant la compétence		
	SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS	MOYENS
Déterminer les axes de développement	<ul style="list-style-type: none"> • Hiérarchiser les types de développement : mineur, majeur • Définir les axes et modalités de développement en lien avec la capacité de croissance de la Scic et l'intérêt collectif • Veille sur les demandes et les appels d'offres concernant l'activité 	<ul style="list-style-type: none"> • Méthodologie de projet • Veille appel d'offre 	Sites appels d'offres
Formaliser le plan stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Formaliser les actions à mettre en œuvre, les objectifs de résultats et les moyens nécessaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Méthode d'élaboration du plan stratégique 	Fiche-action Fiche-projet
FACTEURS CLES DE REUSSITE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Être acteur dans son secteur en prise directe avec le territoire ▶ Adéquation investissement/résultat, en lien avec le projet d'intérêt collectif ▶ Savoir utiliser les relations informelles pour développer son réseau partenarial ▶ Connaître les acteurs du territoire et être reconnu par eux ▶ Appuyer sa communication externe sur des supports clairs et efficaces ▶ La structure est claire sur son projet pluriannuel 		

PAROLES DE DIRIGEANT

« En tant que dirigeant de Scic, je suis impliqué au niveau des instances politiques et sociales du territoire... Il faut s'inscrire dans un réseau d'acteurs ... Nous sommes au cœur d'un investissement sociétal. Par nature, une Scic se soucie d'intérêt collectif, elle émerge d'un besoin exprimé sur un territoire et, souvent, propose des solutions innovantes, que ce soit en termes techniques ou en termes d'organisation de la réponse. Bref, elle se trouve face à un marché qu'il faut aider à structurer et, en tant qu'entreprise, face à un marché qu'il faut conquérir. Cela nécessite du temps, de la formation à des métiers ou des pratiques nouvelles et, par rapport à une entreprise qui se positionne sur un marché existant, nous devons investir du temps (et donc de l'argent) sur ce travail de préparation du marché. Nous devons, pour la plupart également, investir dans la construction de nos solutions. Nous avons besoin de fonds propres importants pour faire face à ce double travail : construire un marché et le conquérir. »



FONCTION A	Développement / Stratégie / Prospective / Marketing
ACTIVITE A3	Recherche, développement, innovation technologique et sociale
COMPETENCE A3	Développer un marché et son activité en lien avec les besoins du territoire géographique, sectoriel, social
FINALITE	Identifier et développer les services et produits relatifs aux besoins (territoire, usagers, clients...)
ACTEURS IMPLIQUES	ASSOCIES, SALARIES, BENEFICIAIRES, CLIENTS, EXPERTS, PERSONNES-RESSOURCES

ACTIONS	Ressources composant la compétence		
	SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS	MOYENS
Développer un plan marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Concevoir et mettre en œuvre une démarche marketing • Définir les modalités de remontée de besoins • Analyser les nouveaux besoins et leurs évolutions en lien avec le territoire l'environnement, le marché • Analyser les demandes et les exigences • Estimer un budget marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Méthodes de marketing territorial et sectoriel • Analyse du marché en lien avec l'environnement et les besoins du territoire • Analyse des axes de développement des territoires 	Études Diagnostics territoriaux Études prospectives des territoires et des secteurs
Mettre en place les outils d'analyse de la performance	<ul style="list-style-type: none"> • Construire les tableaux de bord de suivi de l'activité • Déterminer les indicateurs économiques et sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Méthodes d'évaluation : indicateurs de moyens, résultats et impacts sur les objectifs d'intérêts collectifs définis 	Tableau des résultats financiers par activité
Analyser l'offre de service, produits et axes de développement	<ul style="list-style-type: none"> • Apprécier la performance économique et sociale des services et biens définis • Évaluer l'impact des services en lien avec les objectifs poursuivis 	<ul style="list-style-type: none"> • Méthodes d'analyse de la performance économique et sociale : analyse, mesure 	Outils d'évaluation (démarche qualité)



ACTIONS	Ressources composant la compétence		
	SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS	MOYENS
Concevoir de nouvelles activités en lien avec l'utilité sociale définie	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer des nouveaux services, produits répondant aux besoins Analyser la valeur marchande et sociale du service/produit Positionner le service/ Produit au niveau du marché et du territoire Articuler d'éventuelles "activités non marchandes" 	<ul style="list-style-type: none"> Méthodes de concertation des différents acteurs concernés du territoire ou de la filière Conduite de projet partenarial Méthodes de conception de services ou biens 	Fiche projet
Développer le processus de production	<ul style="list-style-type: none"> Définir les processus de production Déterminer les investissements nécessaires 	<ul style="list-style-type: none"> Ingénierie du processus de fabrication relative à l'activité 	Etude technique
Réaliser le plan d'affaire	<ul style="list-style-type: none"> Estimer le prévisionnel financier des activités nouvelles : charges/recettes 	<ul style="list-style-type: none"> Méthodes de prévisionnel financier 	Fiche budget
FACTEURS CLES DE REUSSITE	<ul style="list-style-type: none"> Participer aux rencontres du territoire Initier des réflexions impliquant divers partenaires du territoire Être positionné comme interlocuteur du territoire Être en veille sur les besoins Développer des alliances 		

PAROLES DE DIRIGEANT

« Il faut avoir de l'entregent... »

« Nos partenaires et nos clients éprouvent de la sympathie pour nous mais ne vont pas révolutionner de suite leurs attitudes et habitudes pour autant... Le meilleur exemple est celui des collectivités qui sont prêtes à nous faire travailler et ont la possibilité de nous donner des subventions. Par contre, demander à un élu de convaincre ses services administratifs, informatiques, techniques etc. de rédiger un appel d'offres pour s'adapter à notre statut d'entreprise pose des difficultés. Et la question est de savoir jusqu'où doit aller notre militantisme. C'est déjà bien de convaincre l'élu de travailler avec nous et nos produits. Mais le marché étant émergent, il faut maintenant convaincre les services techniques qu'il y a un marché et qu'il faut faire un appel d'offres, et c'est l'élu qui doit s'en charger. On lui pose donc un problème. On a sans doute intérêt à s'adapter aussi à leur état de maturité et donc réfléchir en termes statutaires. »



FONCTION A	Développement / Stratégie / Prospective / Marketing
ACTIVITE A4	Management stratégique de la croissance
COMPETENCE A4	Gérer la croissance et le développement de l'activité en lien avec l'intérêt collectif
FINALITE	Mettre en place le plan stratégique de croissance de la Scic en lien avec l'intérêt collectif
ACTEURS IMPLIQUES	ASSOCIES, PERSONNES-RESSOURCES, EXPERTS...

ACTIONS	Ressources composant la compétence		
	SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS	MOYENS
Structurer et lancer le plan d'action de développement par domaine d'activité	<ul style="list-style-type: none"> Analyser les axes et le potentiel de développement de la Scic en fonction des besoins repérés et du projet coopératif et d'intérêt collectif de la Scic Décider des actions à mettre en œuvre au regard des évolutions du contexte et des besoins Formaliser et planifier les types d'action à mettre en œuvre Veiller et répondre aux appels d'offres 	<ul style="list-style-type: none"> Processus de décision Gestion et conduite de projet 	Plan stratégique
Déterminer les moyens nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer les prévisionnels financiers par type d'action Analyser et rechercher les moyens nécessaires : budget, humains, techniques 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des différents niveaux d'intervention Législation des marchés (marchés publics et autres types de marché) 	Tableau de bord Site appels d'offres
Organiser et planifier les actions à mettre en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> Définir les étapes Déterminer les acteurs impliqués et leur rôle Déterminer les modalités de lancement, temps, échéance 	<ul style="list-style-type: none"> Réponse et Rédaction d'appel d'offre Budget prévisionnel 	Documents administratifs Tableau prévisionnel financier



ACTIONS	Ressources composant la compétence		
	SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS	MOYENS
Déterminer le cadre de suivi de l'activité	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les finalités, facteurs clés de succès, les indicateurs économiques et sociaux d'évaluation des actions • Formaliser les résultats attendus, impacts 	<ul style="list-style-type: none"> • Méthodes d'élaboration et d'analyse des tableaux de bord de suivi de l'activité 	Tableaux de bord
FACTEURS CLES DE REUSSITE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Anticiper et accompagner le changement ▶ Maintien du projet coopératif et d'intérêt collectif ▶ Adéquation entre la stratégie de développement et capacité de production de la Scic ▶ Vigilance de l'économique et de l'intérêt collectif 		
PAROLES DE DIRIGEANT			
<p>« Notre fonction de dirigeant nous amène à être réactif à tous les niveaux : tant sur les aspects économiques que sur les aspects d'intérêt collectif... <u>le statut lié à l'intérêt collectif peut se perdre</u> »</p>			



FONCTION B	Gestion de la vie coopérative et des ressources humaines
ACTIVITE B1	Gouvernance et animation du multi-sociétariat
COMPETENCE B1	Animer les instances de pilotage, convergence des intérêts individuels vers l'intérêt collectif
FINALITE	Développer et animer le pilotage collectif de l'activité
ACTEURS IMPLIQUES	ASSOCIES, DELEGUE SCOP, INVITES, EXPERTS COMPTABLES, COMMISSAIRE AUX COMPTES, PERSONNES-RESSOURCES

ACTIONS	Ressources composant la compétence		
	SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS	MOYENS
Animer les réflexions sur la politique et les axes de développement de la Scic	<ul style="list-style-type: none"> Animer l'assemblée générale comme instance de réflexion et de prise de décision stratégique Animer le processus de décision dans le respect des règles formelles Maîtriser la dimension globale du projet Prendre en compte les intérêts des collectivités, de l'entreprise, des salariés... Gérer les forces politiques Faire approprier à chaque associé le sens des projets et actions Amener chacun à se positionner en fonction de son projet Tenir compte des points de vue de tous les acteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> Théorie contractuelle des organisations Principes et démarches de gouvernance Processus de décision Principe démocratique Inter-culturalité Méthodologie d'élaboration d'un plan stratégique Techniques de régulation des points de vue divergents, de gestion des oppositions /conflits d'intérêt Techniques de communication 	Dossiers Logiciel de présentation Local adéquat Compte rendu
Animer les différentes catégories d'associés	<ul style="list-style-type: none"> Organiser les espaces favorisant le multi-sociétariat dans un objectif de débat Créer les lieux d'expression et d'implication des différentes catégories d'associés Gérer les implications Fédérer les intérêts 	<ul style="list-style-type: none"> Méthodes d'écoute des besoins et intérêts 	
Définir le plan d'action et les axes de travail	<ul style="list-style-type: none"> Faire produire un collectif Formaliser, synthétiser les éléments clés Valider les décisions 	<ul style="list-style-type: none"> Conduite de projets partenariaux 	



ACTIONS	Ressources composant la compétence		
	SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS	MOYENS
Présenter les rapports	<ul style="list-style-type: none"> • Présenter les rapports et bilans d'activités et financiers pour transmettre les éléments clés du fonctionnement de l'entreprise • Présenter le rapport d'activité d'intérêt collectif et d'utilité sociale • Rendre lisible l'analyse des résultats par domaine d'activité et des contextes • Expliquer les résultats, leur potentiel de développement • Utiliser les supports adaptés 	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise des comptes de résultat et bilan • Données économiques du secteur d'activité • Méthodes pédagogiques • Rapport d'utilité sociale et mesures 	Trame : rapport type
FACTEURS CLES DE REUSSITE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Posture permanente : investir le champ économique en développant les valeurs sociales ▶ Attention à la permanence de l'intérêt collectif ▶ Prise en compte des situations complexes : représentations, enjeux financiers, logiques d'acteur, légitimité ▶ Bonne appréciation des enjeux et des finalités de chacun, des liens, des freins, de l'histoire ▶ Mesure des équilibres des forces politiques, positionnement des collectivités ▶ Bonne analyse des besoins des usagers et clients ▶ Maintien de la motivation des associés ▶ Equilibre entre projets collectifs et individuels 		
PAROLES DE DIRIGEANT			
<p>« Il est nécessaire d'avoir en permanence en tête la cartographie des acteurs en terme d'enjeux... Mettre en rapport les associés les uns avec les autres : faire vivre l'interactivité ... L'assemblée générale est une opportunité pour faire vivre le multi sociétariat. Cela exige une préparation rigoureuse... C'est l'art de la délégation et du partage des responsabilités »</p>			

COMMENTAIRES

En mettant en présence une pluralité d'acteurs, le multi-sociétariat induit une démarche entrepreneuriale sociale et solidaire plus préoccupée d'apporter des satisfactions aux besoins dits "de proximité" : les besoins d'utilité sociétale de proximité, des besoins liés à l'aménagement du territoire ou d'économie d'agglomération, les besoins liés au travail, l'insertion par l'activité économique et les autres besoins liés au bien-être social tel que le commerce équitable qui permet de faire connaître les filières de production et d'en développer la maîtrise.⁶

⁶ Françoise Pécoup (Paris 1), le multisociétariat dans les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif : une nouvelle forme de "gouvernance" ?
Référentiel activités et compétences de la fonction dirigeante d'une Scic



FONCTION B	Gestion de la vie coopérative et des ressources humaines
ACTIVITE B2	Management de la vie coopérative
COMPETENCE B2	Articuler et faire vivre les éléments réglementaires et les valeurs de la coopération
FINALITE	Animer le mode de fonctionnement coopératif
ACTEURS IMPLIQUES	ASSOCIES, INTERVENANTS RESEAU SCIC, CONSEIL ASSOCIE

ACTIONS	Ressources composant la compétence		
	SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS	MOYENS
Organiser et mettre en œuvre les modalités de gestion de la vie coopérative	<ul style="list-style-type: none"> Structurer les instances de fonctionnement de la vie coopérative et des assemblées générales Animer les modalités internes et externes de la vie coopérative 	<ul style="list-style-type: none"> Management coopératif Valeurs coopératives 	
Organiser les assemblées générales	<ul style="list-style-type: none"> Organiser les assemblées générales : thèmes, supports et modalités d'animation Réaliser et communiquer les documents nécessaires à la compréhension de la vie de l'entreprise Réaliser les documents de présentation Concierter les différents membres sur les différentes résolutions à prendre Définir les décisions à prendre (actes de résolution) 	<ul style="list-style-type: none"> Méthode de planification Connaissances statutaires et juridiques 	<p>Compte rendu</p> <p>Dossier spécifique</p>
Animer les assemblées générales	<ul style="list-style-type: none"> Animer les différentes assemblées en respectant l'ordre du jour, le mode de fonctionnement, la prise de parole des participants, les aspects réglementaires et formels et les aspects de débat Animer les débats Faire voter les résolutions 	<ul style="list-style-type: none"> Techniques d'animation d'assemblée générale : aspect communication animation, réglementaires et formels Modalités des votes 	<p>Supports visuels et synthétiques</p>



ACTIONS	Ressources composant la compétence		
	SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS	MOYENS
Evaluer la conformité du fonctionnement coopératif	<ul style="list-style-type: none"> Analyser les points clés d'application des modalités coopératives Analyser et formaliser les pratiques coopératives 	<ul style="list-style-type: none"> Procédure de la révision coopérative Méthodes d'analyse des pratiques Capitalisation 	Grille d'analyse
Gérer le sociétariat ou capital social	<ul style="list-style-type: none"> Gérer les entrées et sorties d'associés Gérer les souscriptions Gérer les affectations et le suivi de la libération du capital Gérer l'augmentation du capital Rechercher les associés complémentaires Gérer le plan de communication de souscription 	<ul style="list-style-type: none"> Cadre législatif droit coopératif Gestion des parts sociales Gestion de l'affectation des résultats et réserves impartageables 	Document de souscription
FACTEURS CLES DE REUSSITE	<ul style="list-style-type: none"> Implication des instances de pilotage de la structure : AG, président, DG : processus décisionnel par le débat Positionnement entre légitimité électorale (les mandats) et légitimité de la délégation (hiérarchie fonctionnelle) Anticipation Gestion du capital Lisibilité de l'affectation des résultats 		
PAROLES DE DIRIGEANT			
«Il faut savoir gérer la libre adhésion et la mobilité des associés et être vigilant sur leur niveau d'implication et d'adhésion en lien avec l'évolution de l'activité »			



FONCTION B **Gestion de la vie coopérative et des ressources humaines**

ACTIVITE B3

Gestion des ressources humaines

COMPETENCE B3

Organiser et manager un système social favorisant la prise de responsabilités, l'implication et le développement des compétences techniques et politiques de chaque associé et salarié

FINALITE

Organiser et adapter le système social de l'entreprise

ACTEURS IMPLIQUES

ASSOCIES, SALARIES, PERSONNES-RESSOURCES, RESEAU, EXPERT DROIT DU TRAVAIL ET DROIT COOPERATIF

ACTIONS	Ressources composant la compétence		
	SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS	MOYENS
Établir l'organigramme hiérarchique et fonctionnel	<ul style="list-style-type: none"> Définir l'organisation fonctionnelle et hiérarchique de l'entreprise en fonction des services et des résultats attendus Organiser les unités de travail Définir les modalités de management et de délégation Mettre en place les instances de représentation du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> Organisation d'entreprise Systèmes et modes de management Système d'organisation du travail Gestion des ressources humaines Représentation du personnel 	Organigramme fonctionnel et hiérarchique
Élaborer la politique salariale	<ul style="list-style-type: none"> Définir les modalités de rémunérations et échelle de salaires par niveau de responsabilité en fonction du secteur d'activité de l'entreprise Se référer à la convention collective adaptée à l'activité Construire les grilles de classification et de rémunération Définir l'échelle et la grille des salaires Définir les modalités d'évolution des salaires 	<ul style="list-style-type: none"> Convention collective liée à l'activité Articulation du droit du travail et du droit coopératif Définition de fonction, profil et classification des postes 	Convention collective
Définir les besoins et profils de fonction	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer la cartographie des compétences nécessaires par fonction et unité de travail Analyser les nouveaux métiers et définir les compétences clés Les faire reconnaître 	<ul style="list-style-type: none"> Méthodes d'élaboration des profils de fonction 	Fiche de fonction Référentiels
Définir et mettre en œuvre le mode de recrutement	<ul style="list-style-type: none"> Analyser les besoins en recrutement Définir la politique de recrutement et d'intégration /insertion professionnelle Définir les types de contrat Etablir la pyramide des âges et anticiper ses évolutions Formaliser les profils de poste Définir les critères de recrutement (adhésion au projet, technicité...) 	<ul style="list-style-type: none"> Techniques de recrutement Réseau 	



ACTIONS	Ressources composant la compétence		
	SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS	MOYENS
Élaborer les accords collectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Définir la politique d'épargne salariale • Définir les accords de participation et les plans d'intéressement • Animer les négociations collectives annuelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Règles d'épargne salariale et plan d'intéressement spécifiques au Scic 	Trame accord
Mettre en œuvre les modalités de représentation du personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser les élections des délégués du personnel • Mettre en place et animer les réunions 	<ul style="list-style-type: none"> • Modalités de représentation du personnel : droit social 	
FACTEURS CLES DE REUSSITE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Adéquation entre les besoins et les ressources ▶ Gestion de la double qualité associé-salarié ▶ Cohérence de l'échelle de salaires 		
PAROLES DE DIRIGEANT			
« Il faut amener l'autre à prendre sa place, éveiller et stimuler à prendre des initiatives, à être entrepreneur... »			

COMMENTAIRE

La santé, la dynamique, la productivité, la performance des équipes, qu'elles soient de direction ou plus larges, dépendent du juste positionnement managérial de la direction et de la capacité à donner de la concrétude à une visée éthico-politique, à construire un projet managérial, à l'explicitier et à le mettre en œuvre.⁷

⁷ Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale – Francis Batifoulier, François Noble – p. 114, Ed. Dunod
Référentiel activités et compétences de la fonction dirigeante d'une Scic



FONCTION B **Gestion de la vie coopérative et des ressources humaines**

ACTIVITE B4

Management des compétences des équipes

COMPETENCE B4

Organiser et manager un système social favorisant la prise de responsabilités, l'implication et le développement des compétences techniques et politiques de chaque associé et salarié

FINALITE

Manager la co-responsabilité et la synergie des ressources humaines - cohésion d'équipe

ACTEURS IMPLIQUES

ASSOCIES, RESEAU SCOP, PERSONNES-RESSOURCES, ORGANISMES DE FORMATION

ACTIONS	Ressources composant la compétence		
	SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS	MOYENS
Définir et mettre en place le projet et les modalités de management	<ul style="list-style-type: none"> • Construire le mode de management de la Scic en lien avec le sens social et politique, les axes de développement, les services, les activités et les résultats attendus • Formaliser les modalités de management et les appliquer avec l'ensemble des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des ressources humaines et des compétences • Type de management d'équipes • Conduite de réunions • Démarche qualité 	Stratégie Projet de l'entreprise Procédures de développement des compétences
Définir et mettre en place les modes de délégation et de suivi de l'activité	<ul style="list-style-type: none"> • Formaliser les attributions et les responsabilités de chacun • Définir les niveaux de compétences nécessaires • Déléguer les responsabilités • Structurer les modalités de suivi par domaine d'activité ou unités de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Méthode de délégation • Type de délégation • Méthode de suivi • Analyse des résultats 	Tableau de bord Tableau de délégation Compte rendu d'activité
Structurer les modalités de gestion des compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser les procédures individuelles et collectives de gestion des compétences • Identifier les compétences de chacun et leur complémentarité • Animer le développement et la transmission des compétences techniques et politiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Modes de management des compétences : organisation, service, individu • Principe de l'entreprise apprenante 	Cartographie des compétences Parcours de professionnalisation
Réaliser des entretiens individuels	<ul style="list-style-type: none"> • Repérer les besoins et réaliser les entretiens ponctuels • Organiser, préparer et conduire les entretiens en fonction des besoins 	<ul style="list-style-type: none"> • Conduite d'entretien d'évolution, professionnel • Méthodes d'analyse et résolution de problèmes 	Guide entretien Parcours de professionnalisation



ACTIONS	Ressources composant la compétence		
	SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS	MOYENS
Définir et mettre en œuvre le plan de développement des compétences	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer les parcours de formation individuels et collectifs (équipe, fonction transversale) Élaborer le plan de formation et de suivi des compétences des salariés : le communiquer, le réaliser, l'évaluer Évaluer l'acquisition des compétences individuelles et collectives 	<ul style="list-style-type: none"> Ingénierie des compétences : rémunération, mobilité, évolution, formation Ingénierie de formation Réglementation de la formation : dispositif de financement, réforme de la FFP... Techniques d'évaluation 	<p>Plan de formation</p> <p>Bilan social</p>
Organiser et mettre en œuvre la fonction tutorale	<ul style="list-style-type: none"> Organiser la procédure d'intégration professionnelle et coopérative des nouveaux salariés Organiser les modalités de transmission des compétences et d'insertion professionnelle Accueillir et former sur le métier, sur la forme d'organisation de Scic et sur l'économie sociale 	<ul style="list-style-type: none"> Principes et processus d'intégration des nouveaux salariés Principes de l'entreprise apprenante 	<p>Guide d'accueil</p> <p>Procédures d'intégration</p> <p>Statut</p> <p>Parcours de formation coopérative</p>
Organiser les modalités de dialogue de communication interne	<ul style="list-style-type: none"> Définir les types d'entretien à conduire Définir les types de réunion : stratégique, opérationnelle et technique, de diffusion de l'information, de réflexion Préparer et animer les réunions 	<ul style="list-style-type: none"> Typologie de réunion Conduite de réunion I 	<p>Compte rendu</p> <p>Affichage</p>
Organiser les modalités de diffusion de l'information	<ul style="list-style-type: none"> Structurer et animer comment et sur quoi communiquer au sein de la Scic (supports, affichage, journal ...) 	<ul style="list-style-type: none"> Modalités de communication collectives et interpersonnelles 	<p>Réunion</p> <p>Journal interne</p>
FACTEURS CLES DE REUSSITE	<ul style="list-style-type: none"> Piloter, réguler et développer l'organisation Adapter les ressources humaines en fonction de l'évolution de l'organisation Accompagner le développement des compétences individuelles et collectives : techniques et coopératives Favoriser le développement des projets individuel en lien avec le projet collectif Impulser les modalités d'engagements individuels et de co-responsabilité Impliquer l'ensemble des salariés sur le projet global de l'entreprise et sa spécificité sociale 		

PAROLES DE DIRIGEANT

« L'enjeu est de mobiliser les individus en fonction de leur projet individuel au projet collectif... La Scic développe un nouveau mode d'organisation sociale par le rapprochement des différents acteurs pour mettre en œuvre l'activité : salariés, usagers, financeurs... Il est nécessaire de savoir déléguer, stimuler l'autre à prendre des initiatives. Un nouveau rapport au travail se développe et se construit... Nécessité de maintenir en permanence le sens politique du projet de la Scic... La Scic doit être un modèle d'entreprise apprenante en interne et en réseau »



FONCTION C Communication / Relations publiques

ACTIVITE C1 **Stratégie d'ancrage au sein du territoire géographique, social, sectoriel**

COMPETENCE C1 **Positionner la Scic au sein du territoire sectoriel, social et géographique, développer les réseaux et les partenariats et contribuer au lien social**

FINALITE Etre reconnu et légitime sur le territoire et au sein du secteur professionnel

ACTEURS IMPLIQUES MUNICIPALITES, COMMUNAUTES DE COMMUNES, ASSOCIATIONS, CBE, CONSEIL DE DEVELOPPEMENT, ASSOCIATIONS DE DEVELOPPEMENT, PAYS, RESEAU PROFESSIONNEL ...

ACTIONS	Ressources composant les compétences		
	SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS	MOYENS
Développer des modes d'implication dans les différentes instances du territoire	<ul style="list-style-type: none"> Analyser les composantes du territoire et les acteurs clés Définir la stratégie d'implication Participer aux instances de concertation, prise de décision au sein des structures clés du territoire en lien avec le projet de la Scic Participer avec les acteurs à l'analyse du territoire et à la recherche de solution de développement Participer aux manifestations thématiques Mettre au point des accords ou chartes de collaboration 	<ul style="list-style-type: none"> Mode de gouvernance d'un territoire, pays, communautés de communes, acteurs clés... Démarche prospective d'un territoire Développement local Aisance dans les relations publiques Sensibilité politique et sociale 	Cartographie du territoire et des acteurs
Favoriser du lien social sur le territoire	<ul style="list-style-type: none"> Organiser des événements Concevoir le cahier des charges et le scénario d'événements Mobiliser et coordonner les acteurs intervenants Réaliser les actes et capitaliser les pratiques Évaluer les retombées et les impacts 	<ul style="list-style-type: none"> Montage et organisation d'événements Conduite de projet Communication / diffusion Principes de représentation politique Maîtrise des supports et logiciels de communication Capitalisation de pratiques 	Actes Outils et supports de diffusion
S'impliquer au niveau des instances professionnelles du secteur d'activité	<ul style="list-style-type: none"> Participer à la stratégie de développement du secteur d'activité Contribuer aux différents travaux du secteur Transférer les pratiques innovantes en termes de fonctionnement 	<ul style="list-style-type: none"> Démarche prospective du secteur 	Contrat d'étude prospective

ACTIONS	Ressources composant la compétence		
	SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS	MOYENS
S'impliquer au niveau du secteur coopératif	<ul style="list-style-type: none"> Participer à la stratégie de développement du secteur coopératif et de l'économie sociale 	<ul style="list-style-type: none"> Implication Modalités de transfert 	Réseau coopératif et économie sociale
Développer et contribuer à la communication sur le statut	<ul style="list-style-type: none"> Développer un mode de communication sur le lien entreprise publique/privée, nouvelles formes entrepreneuriales Communiquer sur le concept Scic d'organisation d'entreprise et les services Participer aux différentes manifestations des réseaux sur le statut Scic 	<ul style="list-style-type: none"> Lien entre le statut et l'application opérationnelle 	Supports Médias Site inter réseau
Contribuer au développement des Scic	<ul style="list-style-type: none"> Accueillir les porteurs de projet Scic Élaborer les documents de présentation Informar sur les éléments clés de constitution de Scic 	<ul style="list-style-type: none"> Compagnonnage Conseil Pédagogie de l'exemple 	Inter réseaux Scic Documentation Avise et Scop
FACTEURS CLES DE REUSSITE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mobiliser les acteurs du territoire et du secteur professionnel ▶ Participer aux rencontres du territoire et du secteur ▶ Posture permanente : investir le champ économique par une alternative entrepreneuriale ▶ Satisfaire des valeurs de solidarité en lien avec les besoins 		
PAROLES DE DIRIGEANT			
<p>« Une Scic doit être reconnue par les acteurs du territoire et être un partenaire sur des réflexions, axes de développement, prospective. L'implication du dirigeant au sein des différentes instances de concertation ou de décision est indispensable »</p>			



FONCTION C	Communication / Relations publiques
ACTIVITE C2	Plan de communication
COMPETENCE C2	Promouvoir les activités et le statut Scic
FINALITE	Promouvoir les activités et le statut de la Scic, mettre en oeuvre la stratégie d'ancrage sur le territoire
ACTEURS IMPLIQUES	ASSOCIES, INSTITUTIONS, CLIENTS, RESEAUX SCIC ...

ACTIONS	Ressources composant la compétence		
	SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS	MOYENS
Elaborer le plan de communication globale	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer une politique de communication vers les différents acteurs • Définir l'image et messages clés de communication sur l'entreprise • Définir les différents supports de communication • Elaborer les cahiers des charges de réalisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Méthodologie d'élaboration du plan de communication globale • Analyse systémique 	Plan de communication
Mettre en œuvre le plan de communication	<ul style="list-style-type: none"> • Formaliser le plan de communication : méthodes, cibles, moyens • Faire valider et impliquer les différents associés aux modalités de communication • Définir le rôle de chacun • Définir les objectifs et résultats souhaités • Diffuser les différents supports et répondre aux demandes • Analyser l'impact des effets de communication 	<ul style="list-style-type: none"> • Méthodologie de conduite de projet relatif à la communication 	Site intranet Journal
Déterminer les formes adaptées, vecteurs et supports de communication	<ul style="list-style-type: none"> • Concevoir le dossier de présentation de la Scic • Élaborer et diffuser les outils de communication sur la promotion de l'activité et sur l'impact de l'activité en lien avec son intérêt collectif • Réaliser un site Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Créativité • Clarté 	Types de supports Site



ACTIONS	Ressources composant la compétence		
	SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS	MOYENS
Communiquer par les différents médias	<ul style="list-style-type: none"> Solliciter ou être en capacité de répondre à tout type de demande d'interview, d'article dans les médias ou autre évènement de communication 	<ul style="list-style-type: none"> Connaissances des médias et des modes de communication Techniques de communication 	
FACTEURS CLES DE REUSSITE	<ul style="list-style-type: none"> Modes de communication variés et permanents Cohérence entre le discours et la réalité de fonctionnement de la Scic Capacité à répondre aux effets de communication Promotion du statut et accompagnement méthodologique des porteurs de projet Scic 		

PAROLES DE DIRIGEANT

« L'entreprise doit être inscrite dans la société civile et en accepter les règles démocratiques...

La Scic est un ambassadeur qui s'ignore et qu'on ignore...

Pour les raisons évoquées plus haut un projet de Scic s'est souvent construit avec des partenaires de proximité ou de territoire qui ne sont pas des proches du mouvement coopératif. Mais le fait que nous portions un enjeu important fait de nous des partenaires incontournables sur le fond et la finalité de notre action. Accessoirement, nos partenaires découvrent que nous sommes une Scic, que nous sommes une coopérative et parfois découvrent un mouvement qu'ils ignoraient ou connaissaient mal par notre action. Nous pouvons être d'avantage utilisés en tant qu'ambassadeur de ce nouvel entrepreneuriat social pour rappeler qu'il existe des formes coopératives capables de changer les choses »



FONCTION D **Gestion / Finances**

ACTIVITE D1

Elaboration et suivi budgétaire

COMPETENCE D1

Gérer un patrimoine collectif prenant en compte l'économique, le social et l'environnement

FINALITE

Doter l'entreprise d'outils de gestion prévisionnelle, de mesure et de contrôle de l'activité

ACTEURS IMPLIQUES

PERSONNEL AFFECTE A LA COMPTABILITE/GESTION, EXPERT COMPTABLE, PERSONNES-RESSOURCES DU RESEAU SCOP

ACTIONS	Ressources composant la compétence		
	SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS	MOYENS
Élaborer les budgets	<ul style="list-style-type: none"> • Définir le budget d'exploitation en lien avec les orientations stratégiques • Définir la politique des prix des services ou biens produits • Élaborer le schéma de prévision budgétaire : charges et produits, nature des budgets • Concevoir les tableaux de bord de gestion • Élaborer les fiches budget prévisionnel par activités • Définir les éventuels soutiens financiers vers des projets d'économie sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Méthode de prévision budgétaire • Maîtrise des tableaux de bord de gestion • Maîtrise des outils de gestion 	<p>Tableau de bord</p> <p>Logiciels de gestion</p>
Contrôler, gérer les budgets	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser le chiffre d'affaires par activité • Définir et mettre en place les outils de suivi de gestion • Réaliser le suivi analytique des résultats financiers • Suivre la trésorerie • Établir et analyser le bilan et le compte de résultat 	<ul style="list-style-type: none"> • Comptabilité analytique • Bilan et compte de résultats 	<p>Tableau de bord</p>



ACTIONS	Ressources composant la compétence		
	SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS	MOYENS
Établir les comptes annuels	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer le résultat et l'arrêté des comptes • Analyser les résultats par secteurs d'activités • Analyser la performance économique et sociale de l'entreprise • Adapter et ajuster à partir de l'analyse des résultats et axes de développement stratégique • Définir le mode d'affectation des excédents 	<ul style="list-style-type: none"> • Méthode d'analyse des résultats : ratios intégrant les paramètres (productivité, rentabilité, intérêt social) • Affectation des excédents 	
FACTEURS CLES DE REUSSITE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Faire vivre le budget comme outil de pilotage de l'entreprise ▶ Impliquer l'ensemble des associés à l'analyse des résultats et axes de développement de la Scic ▶ Équilibre de la structure financière ▶ Vigilance et anticipation sur les résultats 		
PAROLES DE DIRIGEANT			
« Savoir gérer la complexité du statut, la gestion des différentes lignes budgétaires »			



FONCTION D	Gestion / Finances
ACTIVITE D2	Ingénierie financière
COMPETENCE D2	Piloter la Scic par la gestion et le suivi financier
FINALITE	Assurer l'équilibre financier de la structure
ACTEURS IMPLIQUES	EXPERT COMPTABLE, INSTITUTIONS, COLLECTIVITES, CG SCOP, STRUCTURES D'APPUI AU FINANCEMENT : SOCODEN, (CIGALE, AIRDIE...), FONDATIONS

ACTIONS	Ressources composant la compétence		
	SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS	MOYENS
Elaborer le plan de financement	<ul style="list-style-type: none"> Analyser les besoins de l'entreprise : fonctionnement, investissement Définir les besoins financiers et capacités de remboursement Renforcer les fonds propres Analyser les variations des ressources (capital social et réserves impartageables) 	<ul style="list-style-type: none"> Législation fiscale Gestion des fonds publics : subventions, prestations... Tableau de bord prévisionnel financiers Logiciels de gestion 	Outils de gestion
Rechercher les moyens financiers nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> Explorer et choisir les dispositifs de financement les plus adaptés Présenter l'entreprise et sa spécificité d'utilité sociale, l'activité et les axes développement 	<ul style="list-style-type: none"> Connaissances des lignes budgétaires, dispositifs de financement ou outils financiers et modalités d'accès Gestion des fonds européens Montages financiers 	Structures d'appui Réseau économie sociale
Réaliser les tours de table financiers	<ul style="list-style-type: none"> Solliciter les différents partenaires financiers Négocier avec les partenaires financiers et toutes structures d'aide au financement Élaborer les dossiers de demande de financement Négocier et contrôler l'application des conditions bancaires 	<ul style="list-style-type: none"> Mécanisme des tours de tables Modalités d'engagement des banques et structures d'appui financier Procédures spécifiques Mise en forme de dossiers 	Dossiers type de demande Document de présentation de l'entreprise



ACTIONS	Ressources composant la compétence		
	SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS	MOYENS
Communiquer avec les partenaires financiers	<ul style="list-style-type: none"> Développer les relations de partenariat avec les financeurs, experts comptables Communiquer sur les différents résultats, événements, orientations de la Scic 	<ul style="list-style-type: none"> Voir FONCTION Communication 	Outil de suivi Lettre Journal
Gérer la trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place les outils de suivi de la trésorerie Analyser les variations des postes clés (endettement, stocks, compte clients) 	<ul style="list-style-type: none"> Législation spécifique Scic Réglementation sur les sociétés commerciales Fiscalisation Produits financiers, placements à court terme 	États financiers
FACTEURS CLES DE REUSSITE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Projection du résultat économique pour développer la part d'autonomie financière de la coopérative ▶ Équilibre entre financement public et privé ▶ Gestion des subventions et prestations 		

PAROLES DE DIRIGEANT

« *Il y a un décalage important entre les enjeux et la taille de la Scic. Les enjeux qui sont les nôtres sont souvent très importants et peu en rapport avec notre taille de lancement. On est souvent dans une logique de substitution aux services publics. Les besoins en investissements sont très importants et pas forcément habituels pour une société coopérative jeune. L'exemple de WebSourd : notre capital social est passé de 35 000 à 70 000 Euros entre fin décembre 2004 et fin décembre 2005 mais nous sommes encore en recherche de fonds propres à hauteur de 300 000 Euros, alors que nous ne sommes que 12 salariés. C'est un besoin qui est lié à notre nature d'activité, mais je pense malgré tout qu'on retrouvera aussi cette préoccupation chez les autres Scic* »



FONCTION E	Pilotage & gestion de la production
ACTIVITE E1	Organisation et suivi de la production
COMPETENCE E1	Piloter et gérer les processus de production adaptés
FINALITE	Organiser et adapter l'outil de production pour obtenir la qualité requise pour les produits/services
ACTEURS IMPLIQUES	ASSOCIES-SALARIES, USAGERS, CLIENTS...

ACTIONS	Ressources composant la compétence		
	SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS	MOYENS
Concevoir et définir le process de production	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer les procédures de travail Formaliser les protocoles de production 	<ul style="list-style-type: none"> Démarche qualité 	Procédure type
Acheter et mettre en place les équipements nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer les cahiers des charges spécifiques au système de production Rechercher et négocier avec les fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> Méthodologie d'élaboration de cahier des charges Techniques d'achat 	Cahier des charges type Fichier fournisseurs
Mettre en place le système de gestion et de planification des commandes	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer les devis Négocier les conventions ou engagement d'achat Gérer le circuit de la commande à la livraison 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi des commandes 	Devis type
Gérer l'approvisionnement et le stockage	<ul style="list-style-type: none"> Gérer les différents achats Suivre les fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion des stocks 	Logiciel de gestion des stocks



ACTIONS	Ressources composant la compétence		
	SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS	MOYENS
Suivre et optimiser la production	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer les outils de suivi de production Contrôler les résultats et indicateurs de production Analyser les éléments issus du suivi de production Mettre en place les actions correctives nécessaires Animer les groupes de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Méthodes d'analyse et résolution des problèmes 	
Piloter la démarche qualité	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place et suivre une démarche qualité Déterminer les indicateurs qualitatifs et quantitatifs liés à la production et à l'intérêt collectif Animer la démarche et la développer 	<ul style="list-style-type: none"> Méthodes démarche qualité 	Fiche procédures Fiche suivi normes
FACTEURS CLES DE REUSSITE	<ul style="list-style-type: none"> Partage de l'analyse des résultats Implication et responsabilisation des associés salariés Faire vivre la double compétence associés/salariés Adaptation de la démarche qualité en lien avec l'activité 		

PAROLES DE DIRIGEANT

«Le mode de management coopératif détermine nos modes de production. L'engagement, la responsabilisation, la connaissance globale du processus de production et de gestion par chaque salarié sont les garants du bon fonctionnement de notre système »



FONCTION E Pilotage & gestion de la production

ACTIVITE E2 **Organisation et suivi de la commercialisation**

COMPETENCE E2 **Développer les circuits de commercialisation en lien avec les activités et les besoins**

FINALITE Promouvoir et commercialiser les biens et services et en lien avec la stratégie de développement et de pérennisation de la Scic

ACTEURS IMPLIQUES ACTEURS DE LA FONCTION COMMERCIALE, ASSOCIES, PARTENAIRES, RESEAUX...

ACTIONS	Ressources composant la compétence		
	SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS	MOYENS
Définir et mettre en place les modalités de l'action commerciale	<ul style="list-style-type: none"> Définir le mode de commercialisation et de promotion de l'activité Associer les partenaires relais de promotion et de vente des biens/produits Analyser l'impact des opérations de commercialisation 	<ul style="list-style-type: none"> Les types de circuits de commercialisation en fonction du produit Méthodes de commercialisation 	Supports de commercialisation Site internet
Définir la politique de prix	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer la tarification des biens/produits en prenant en compte l'intérêt collectif Calculer le prix de revient en fonction des charges fixes et variables 	<ul style="list-style-type: none"> Méthodes de tarification 	Fiche tarification
Réaliser le prévisionnel des ventes	<ul style="list-style-type: none"> Commercialiser les biens produits en fonction des objectifs économiques à atteindre Analyser les résultats et la satisfaction des clients 	<ul style="list-style-type: none"> Méthodes d'analyse des résultats et de satisfaction des clients 	Questionnaire Trame de suivi



ACTIONS	Ressources composant la compétence		
	SAVOIR-FAIRE	SAVOIRS	MOYENS
Contractualiser les ventes	<ul style="list-style-type: none"> Déterminer les types de convention en fonction du bien/service et clients en respectant le lien avec l'utilisateur/client 	<ul style="list-style-type: none"> Légalisation des ventes : activités marchandes et non marchandes Droit d'auteur Type de circuit de commercialisation 	Convention type
Suivre les ventes	<ul style="list-style-type: none"> Suivre la demande du client Informar les clients sur les différents événements, biens, produits de la Scic 	<ul style="list-style-type: none"> Droit d'auteur Gestion du fichier client 	Fichier client
FACTEURS CLES DE REUSSITE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Suivi ▶ Méthodes de commercialisation adaptées et cohérentes à l'objet et l'utilité sociale ▶ Innovation sur la relation client : circuit de commercialisation 		
PAROLES DE DIRIGEANT			
<p>« Le système de commercialisation doit être conforme à nos valeurs et prendre en compte les besoins des clients, usagers »</p> <p>« Notre plus-value réside dans la construction de circuits commerciaux adaptés à nos services, produits et clients »</p>			



ANNEXE

Le contexte de mise en œuvre de l'intervention

Réalisation de l'étude dans le cadre du dispositif EQUAL EST : Economie sociale et territoire

Tête de liste : Confédération Générale des Scop

Les partenaires : Avise, Université Poitiers, MAIF, Fondation Macif, Crédit coopératif

Partenaires régionaux : Unions régionales des Scop : Midi-Pyrénées / Languedoc-Roussillon, Rhône-Alpes, Nord-Pas-de-Calais / Picardie

Les axes du programme

Axe 1 - École d'entrepreneuriat en économie sociale

Axe 2 - Le développement des écoles de l'entrepreneuriat en économie sociale

Axe 3 - Les nouvelles filières au sein de l'économie sociale : services à la personne, services collectifs, environnement...

Les objectifs de l'intervention

Ils s'inscrivent au niveau de l'axe 1 relatif au développement de la fonction d'entrepreneurs en économie sociale

Objectifs opérationnels à partir des entretiens et groupes de travail réalisés avec les personnes concernées :

- analyser les activités et les compétences requises pour la fonction dirigeante d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif
- construire le référentiel d'activités et de compétences de la fonction dirigeante
- élaborer un cahier des charges de développement des compétences pour les dirigeants de Scic



Les modalités de travail

Pilotage de l'intervention : Alix Margado, chargé de l'innovation et du développement des Scic au sein de la Confédération Générale des Scop

Réalisation de l'étude :

Marie-Hélène Izarn, conseillère en formation continue, CAFOC Montpellier : définition de la méthode, animation des groupes de travail et rédaction

Martine Pacheco, infographiste DAFCO Montpellier : conception graphique

Suivi de l'étude par un Comité technique composé de 8 personnes

Rôle du comité technique

- ✓ Appropriation et validation de la démarche méthodologique
- ✓ Apports sur les données à recueillir
- ✓ Validation des éléments recueillis
- ✓ Appropriation et dynamisation de l'usage du référentiel réalisé, au sein des différentes instances représentatives des Scic

Participants au comité technique

- ✓ Scic : Barbara Barrois (Ôkhra) et Jean-Pierre Caume (Revi+)
- ✓ Inter-Réseaux Scic (IRS) : Franck Thomas (FN Cuma)
- ✓ UR Scop : Sylvain Herrmann (UR Scop MP/LR)
- ✓ Avise : Christian Valadou
- ✓ Collège Coopératif : Michel Ronzy
- ✓ CG Scop : Philippe Levailant et Alix Margado
- ✓ Cafoc : Marie-Hélène Izarn

Démarche participative impliquant des dirigeants de Scic, des porteurs de projets, des personnes ressources du réseau Scop/ Scic dans le cadre d'entretiens et de groupes de travail



Les rencontres et entretiens de recueil des données

Les réunions du comité de pilotage

Le 30 novembre 2005 à Avignon

Le 26 avril 2006 à Paris

Le 5 septembre 2006 à Paris

Les rencontres avec les représentants des Scic

Barbara Blin Barrois, direction des études Scic Ôkhra - Roussillon

Jean Auteroche, gérant Scic Ifad - Ganges

José Alcorta, gérant Scic Rescoll - Bordeaux, Pessac

Jean-Pierre Caume, P.D.G. Scic Revi+ - Angoulême

François Goudenove, P.D.G. Scic Websourd - Toulouse

Noëlle Tatich, P.D.G. Scic L'Ecole Atla - Paris

Edwige Le Pelletier, co-gérante Champs des Cimes

Mickaël Chauvin, gérant Escale création - St Fons

Sandrine Vernière, gérante Cap Ondaine - St Etienne

Stéphane Montuzet, directeur CBE, porteur des projets Scic Landes et L'Eole - Tarnos

Les rencontres avec les membres du réseau Scic

Alix Margado, chargé de l'innovation et du développement des Scic CG Scop

Danielle Niaufre, service juridique CG Scop

Michel Dupoirieux, directeur délégué UR Scop - LR

Isabelle Jorge, déléguée régionale AGF Scop - Rhône-Alpes

Karine Igliski, responsable du développement AGF Scop - Rhône-Alpes

Participation aux manifestations suivantes

Colloque : Une autre façon d'entreprendre, 27 juin 2005 (Paris)

Colloque : Scic, nouvel outil de gestion au service du territoire, 4 novembre 2005 (Roussillon)

Regroupement des Scic : CG Scop, 24 mars 2006 (Paris)

Assemblée générale : Scic Websourd, juillet 2006 (Toulouse)



LEXIQUE

Termes utilisés pour l'élaboration des référentiels d'activités et compétences dans le cadre de l'analyse des situations de travail

Activité

Les activités se présentent comme des ensembles d'opérations et d'actions distinctes et organisées ayant une finalité commune au sein d'un processus de production (établir un budget prévisionnel, concevoir des documents techniques, accueillir).

Le regroupement des activités ayant une finalité commune constitue un domaine d'activités ou fonction (communication, gestion des ressources humaines, gestion financière, production...)

Capacité

Les capacités sont les résultats des acquis des apprentissages.

Les capacités sont nécessaires pour maîtriser un savoir, un savoir-faire. L'action de formation porte sur le développement des capacités. Elles se définissent à partir des activités mentales : analyser, informer, rédiger, communiquer...

Compétence

Mise en oeuvre en situation professionnelle des savoirs et savoir-faire techniques, sociaux et organisationnels qui permettent d'exercer convenablement une activité.

Ensemble combiné de savoirs et de savoir-faire, de conduite type, de procédure standard, de types de raisonnement, de comportements permettant d'assurer les activités de travail et ressources de l'environnement.

Les compétences sont également liées au contexte de l'organisation, aux moyens humains et techniques et aux conditions de leur mise en oeuvre. Ex : rédiger un rapport d'activités pour le conseil d'administration, répondre à un appel d'offres, mener un entretien de recrutement d'une secrétaire de direction...

Le révélateur de la compétence est le résultat obtenu dans le travail : *" c'est au mur terminé que l'on voit la compétence du maçon "*

Compétences transversales

Compétences générales et non spécifiques à une activité, relevant du domaine relationnel ou social et des aptitudes personnelles à gérer les situations rencontrées (rigueur, communication interpersonnelle, capacité d'analyse et de prise de décision...) parfois nommées compétences comportementales.



Comportement, savoir-être

Attitudes personnelles, relationnelles nécessaires à l'accomplissement d'une activité permettant d'agir par rapport à une situation professionnelle précise (ponctualité, précision, attention, communication...).

Emploi

Sens micro-économique : unité élémentaire de l'organisation regroupant un ensemble d'activités, de tâches et de responsabilités. Situation de travail propre à un ou plusieurs postes ayant des finalités identiques ou proches dans une organisation de travail donnée. (responsable de service, responsable de la qualité, secrétaire de direction, opérateur extrusion, régleur...)

Sens macro-économique : facteur " travail humain" dans un système de production (création d'emploi)

Emploi type

Regroupement de responsabilités, de situations de travail ayant des caractéristiques communes, pouvant se situer dans des contextes différents mais suffisamment proches pour constituer un noyau commun d'activités (emploi type : assistante de service, conseiller insertion). Le descriptif emploi type admet des variantes marginales (Répertoire français des emplois).

Finalité

Objectif donné à une situation de travail (métier/emploi) en considération de son positionnement dans l'activité globale de l'entreprise.

Fonction

Ensemble des activités dominantes ou missions définies dans l'organisation d'une entreprise pour assurer les services (gestion, communication, ressources humaines, marketing, production...). Elles sont transversales à plusieurs emplois. C'est le premier niveau de description d'un emploi qui le situe dans l'organisation du travail.

Métier

"C'est le corpus cohérent des savoirs, savoir-faire et comportements faisant appel à un ou plusieurs domaines structurés de connaissances nécessaires à l'exercice de plusieurs emplois d'une même famille professionnelle (soignant, comptable, instituteurs, informaticien...). Se caractérise donc par des activités et des compétences formant un espace naturel d'évolution entre les emplois composant un même métier. Un métier évolue en fonction du développement des sciences et des techniques de transformation de l'environnement (économique, social et culturel ...). Le métier se répertorie aussi en :

- métier spécifique à une branche professionnelle (il s'agit particulièrement des métiers techniques : imprimeur, régleur, laborantin) ;
- métier transversal à plusieurs branches professionnelles (il s'agit des métiers fonctionnels : responsable qualité, responsable de production).

Le métier désigne également le noyau dur des activités maîtrisées par une entreprise : chaudronnerie, imprimerie, conseil, formation...



Poste

Ensemble précis de tâches dans une organisation de travail, observables dans un contexte déterminé : atelier, service (poste d'accueil, poste de comptable, poste d'opérateur découpe)

Référentiel emploi (R.O.M.E. répertoire opérationnel des métiers /emploi)

Descriptif de l'emploi, en termes d'appellation, de conditions générales d'exercice, de positionnement hiérarchique et fonctionnel, de filière, de niveau de formation requis...

Référentiel des activités

Inventaire des activités et tâches détaillant un emploi. Le référentiel décrit également le contexte d'exécution de l'activité et les relations professionnelles externes et internes.

Référentiel des compétences

Inventaire des éléments constitutifs de la compétence : connaissances générales et techniques, savoir-faire et qualités mobilisées par les activités dans une situation professionnelle donnée en lien avec les ressources.

Référentiel de formation

Inventaire des capacités à maîtriser en lien avec les compétences dominantes requises pour assurer l'emploi. Il définit les objectifs de formation à atteindre en fonction des compétences visées.

Savoir

Ensemble de connaissances générales et techniques (connaissance du fonctionnement d'un logiciel, connaissance de la langue anglaise, connaissance des statuts juridiques des entreprises...).

Savoir-faire

Maîtrise d'un ensemble de méthodes, de gestes, de modalités de travail les mieux adaptés à la réalisation des activités définies dans un contexte professionnel (renseigner un document de gestion, élaborer un tableau de bord, réaliser un bilan comptable, conclure la vente d'un produit à un client de langue anglaise...).

Tâches

Séquences manuelles et intellectuelles d'une activité formant un ensemble identifiable comme unité élémentaire de travail. Elles se réalisent à partir de procédure fixée à celui qui agit et de but à atteindre dans certaines conditions. Ex : rédaction d'un compte rendu de réunions, rapprochement de pièces comptables, saisie de données comptables...

Références de formalisation du lexique : Normes AFNOR/ Lexiques CAFOC/DAFCO/ANACT



Termes utilisés dans le cadre des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif

Développement du territoire

Évolution globale d'un territoire d'un point de vue économique, social, culturel vers un mieux-être global, au moyen de démarches de projets, avec valorisation des ressources locales dans une vision à long terme

Développement local

Impulser, concevoir, animer et créer les conditions de projets en partenariat s'inscrivant dans une politique territoriale de développement durable, d'anticipation des mutations et dans une démarche de démocratie participative.

Développement durable

Développement d'un territoire prenant en compte l'équilibre social, économique et écologique pour répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre à leur propre besoin (Rio 1995)

Indicateurs

Eléments de mesure permettant l'évaluation d'un résultat en fonction des objectifs définis préalablement

*indicateurs de réalisation = moyens définis pour la mise en œuvre de l'activité

*indicateurs de résultats = résultats produits par les moyens

*impacts = résultats obtenus, atteinte des objectifs

Intérêt collectif

L'intérêt collectif est l'affaire de tous, par une mobilisation citoyenne au niveau local.

L'action de la coopérative doit être basée sur la concertation et la coopération entre les partenaires d'un projet de territoire pour révéler un intérêt collectif. Il s'agit donc de mettre en place des procédures qui permettront de développer des échanges entre toutes les parties, de dégager des problématiques communes, de construire progressivement un consensus et de mettre en forme les propositions de décision. C'est une démarche de clarification progressive du sens et des pratiques de l'action collective qui suppose de développer la capitalisation des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être et de favoriser l'échange d'expériences afin de promouvoir l'innovation sous toutes ces formes.

C'est un collectif de citoyens qui a en charge la poursuite de l'intérêt général : tel est le sens de la nature collective de l'intérêt de la Scic. La Scic et, plus largement, l'économie sociale n'ont-elles pas vocation à encourager, au niveau local, des citoyens libres à se réapproprier les valeurs de solidarité, de confiance mutuelle, de réciprocité, ciments de la cohésion sociale ?



Intérêt général

C'est l'État qui est le garant de l'intérêt général au niveau national.

L'intérêt général fonde autant la finalité que la légitimité de l'action publique. Cette notion supplante dès le XVIIIème siècle celle de "bien commun", en réaction à ses connotations morales et religieuses. L'intérêt général peut être défini comme un ensemble de valeurs, un idéal auquel un État se réfère en exprimant ce qu'il considère relever de la "volonté générale". En le définissant, le législateur se fait dépositaire de cet intérêt. La conception française, au regard de la législation et de la jurisprudence, est d'essence volontariste : elle a pris le parti de promouvoir un intérêt général qui va au-delà de l'approche utilitariste, du simple arbitrage entre intérêts particuliers.

La notion d'intérêt général est par essence une notion évolutive qui se redéfinit constamment au contact des nouveaux enjeux de société (sécurité, éducation, environnement, etc.). Ainsi, dans son caractère dynamique, la définition de l'intérêt général constitue un miroir de la société. Aujourd'hui, avec la décentralisation et la déconcentration, l'État central éprouve des difficultés à développer un espace où l'universel peut l'emporter sur le particulier, la coopération sur la concurrence, la réciprocité sur l'échange : il a du mal à assumer son rôle de garant de l'intérêt général.

La tradition française de l'intérêt général centralisé, défini par en haut, s'identifiant à l'intérêt national doit donc être réexaminée. Dans une interview parue dans l'Express du 30/05/2002, le premier ministre confirme cette tendance : *« A l'idée selon laquelle l'État a le monopole de l'intérêt général, il faut opposer un partage républicain de l'engagement. La politique, selon les uns, l'État, selon les autres, croyaient avoir le monopole de l'intérêt général. Or le médecin, l'entrepreneur, le syndicaliste sont aussi porteurs d'une part de l'intérêt général. Il y a un potentiel de partage de l'intérêt général dans la société. La politique s'est faite excluante, considérant qu'elle était la seule à avoir la noblesse de la représentation de l'intérêt général. Mais cette noblesse-là est remise en question : l'intérêt général est partout dans la société, il faut le libérer. Que l'État trace la route, mais qu'il laisse les acteurs de l'intérêt général s'exprimer. »*.

Multi-sociétariat

Ensemble des sociétaires, personnes physiques ou morales qui ont souscrit des parts de capital de la Scic (voir [2.1 du référentiel](#)) ; on les nomme sociétaires ou associés ou coopérateurs ; des salariés de la Scic et des bénéficiaires de son activité doivent obligatoirement en faire partie.

Multi-partenariat

Ensemble des personnes physiques ou morales qui ne sont pas sociétaires de la Scic mais qui ont un rapport avec elle : il témoigne d'une appropriation à la fois économique, idéologique, politique et sociale de l'espace par les individus le composant.

Soit ils participent à l'exercice de son activité (fournisseurs, financeurs, personnes morales qui conventionnent ou passent une commande), soit ils ont un lien contractuel avec elle (bailleur, assureur, collectivité, ...), soit ils ont un quelconque rapport avec elle dû à leur activité (concurrents, sous-traitants, réseau filière ou réseau d'affinités, ...) soit ils ont un quelconque rapport dû à leur situation vis-à-vis de la Scic (riverains, clients, usagers...)

Prospective

Analyse et mise en perspective des éléments liés à un territoire, un secteur d'activité, permettant d'anticiper sur les évolutions et aidant à la prise de décisions politiques pour initier des projets à court, moyen et long termes.

Réserves impartageables

La richesse créée par l'activité de la Scic demeure propriété collective de la coopérative et ne servira jamais à augmenter la valeur du capital investi par chaque associé. L'accroissement de l'actif net de l'entreprise (excédents) revient durablement à l'entreprise elle-même et non aux associés qui la constituent. C'est un "fonds social indivis" ou "réserves collectives".

Ces réserves collectives permettent à la coopérative non seulement de posséder un patrimoine qu'elle détient au nom et pour le compte des associés, mais d'être véritablement propriétaire d'un patrimoine propre, fondant sa pérennité au-delà des personnes qui la composent. L'impartageabilité de ces réserves donne aux fonds propres de la coopérative une autonomie et une stabilité d'autant plus nécessaires que la fraction de l'actif net représentée par le capital social est rendue instable du fait de sa variabilité.

De ce principe d'impartageabilité se déduisent les règles sur :

- l'interdiction d'incorporer les réserves au capital ;
- l'interdiction de les distribuer aux associés pendant le cours ou au terme de la société ;
- la dévolution altruiste (à d'autres coopératives ou à des institutions d'intérêt général) du boni net de liquidation ;
- l'imputation des pertes sur le capital;
- l'intangibilité de la forme coopérative sauf procédure contraignante fixée par la loi.

Ressources

Moyens matériels, humains, naturels dont dispose une entité individuelle ou collective

Reconnaissance d'utilité publique

La procédure légale de reconnaissance d'utilité publique est destinée à permettre à certains groupements de jouir d'une pleine capacité juridique et de bénéficier d'importantes subventions, en contrepartie d'un contrôle rigoureux de leurs activités.

Accordée en dernier ressort par décret en Conseil d'État, cette reconnaissance concerne les associations dont la mission d'intérêt général ou d'utilité publique est avérée, soit qu'elle s'étende aux domaines philanthropique, social, sanitaire, éducatif, scientifique, culturel (...); soit qu'elle concerne la qualité de la vie, l'environnement, la défense des sites et des monuments, la solidarité internationale (...).

Les conditions d'accréditation pour l'association requérante sont strictes. La reconnaissance d'utilité publique d'une association implique notamment la justification d'une activité et d'une influence à l'échelle nationale. C'est sur ce point que peut s'apprécier la singularité de l'utilité sociale : l'utilité publique se distingue de l'utilité sociale par son échelle plus importante, son rayonnement plus général, son appréciation au niveau gouvernemental ; l'utilité sociale apparaît quant à elle plus territorialisée, son appréciation relève du préfet d'un département.



Utilité sociale

L'utilité sociale s'apprécie au niveau local et n'est pas encadré par une définition précise. Elle peut être pensée comme une forme de contribution à la société : "*Ça sert à la société*".

La relativité de l'appréciation de cette contribution empêche quiconque de donner une définition universelle et éternelle de l'utilité sociale. Toutefois, quiconque prétend exercer une utilité sociale ne peut se départir de ce que son environnement projette ici et maintenant sur ce terme, y compris les pouvoirs publics. Par sa logique d'ancrage territorial et sa visée à la fois sociale et économique, l'utilité sociale de la Scic repose dans sa capacité à (re)construire du lien social sur un territoire en conjuguant

- durabilité du développement,
- égalité des finalités sociales et des objectifs économiques du projet,
- et citoyenneté, participation, démocratie.

Elle doit réunir les conditions de production, de développement ou de renforcement d'un capital social à l'échelle locale par la recherche systématique d'un développement solidaire et équitable, donc durable.

Elle est définie par chaque Scic et appréciée par le préfet du département qui délivre l'agrément à la Scic en référence à l'article 3 du décret 2002-240 du 21 février 2002 et le dossier n° 1 de la circulaire du 18 avril 2002 (téléchargeables sur le site <http://www.scic.coop>)

Utilité publique

L'utilité publique s'apprécie au niveau gouvernemental et répond à des critères très stricts. L'utilité publique est une notion principalement ancrée dans le droit de l'urbanisme. On l'emploie dès la révolution française, comme en témoigne l'article 17 de la déclaration des Droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789 : « *Nul ne peut être contraint de céder sa propriété si ce n'est pour cause d'utilité publique, et moyennant juste et préalable indemnité* ».

La notion a évolué au cours du XIX^{ème} puis du XX^{ème} siècle : elle demeure pour partie liée au domaine de l'urbanisme, mais la déclaration d'utilité publique a désormais pour fonction primordiale de consacrer en tant que tel l'intérêt général qui s'attache à la réalisation d'un projet. La loi du 12 juillet 1983, dite "loi Bouchardeau", encadre la procédure d'enquête publique en généralisant le principe d'étude d'impacts et d'analyse coûts-avantages comme préalable à la détermination de l'utilité publique. Concernant les grands projets d'infrastructures, le ministère de l'équipement entend avec la "circulaire Bianco" du 15 février 1992, laisser une large place à la concertation initiale et au débat public. Cette initiative prend corps au travers de la "loi Barnier" du 2 février 1995 qui institue la Commission Nationale du Débat Public (CNDP).



Territoire

"Zone de surface terrestre sur laquelle vit un groupe humain ou une collectivité politique nationale."

L'ancrage territorial d'une Scic peut se définir, selon les cas, en termes :

- géographiques : la zone de chalandise de l'activité de la Scic (un quartier, un bassin de vie, une région, la France...);
- sectoriels : le secteur d'activité de la Scic (l'habitat, la voile, le théâtre, le handicap, les énergies renouvelables, la gestion des déchets, la restauration...);
- de réseau : un ensemble de structures exerçant des activités différentes mais réunies par un intérêt partagé (l'insertion par l'activité économique, le développement local...).

L'acception géographique de la notion de territoire est la plus employée et la plus facilement appréhendée. L'approche plus sociologique qui dit "qu'un territoire est défini par les gens qui le composent" est malgré tout à retenir pour définir le contour de l'ensemble des personnes potentiellement intéressées par l'activité d'une Scic et susceptibles d'être sollicitées comme partenaires ou comme sociétaires. (exemple : le territoire de la Scic Websourd est l'ensemble des sourds et malentendants, et tous les partenaires qui ont un rapport direct avec eux)

Référence lexicque : A.M CG Scop/ Guides AVISE





equal

SCOP
Entreprises



Document réalisé dans le cadre du programme EQUAL EST / CG Scop /
CAFOC Montpellier MH Izarn / Décembre 2006

