

Le bonheur est dans la SCOP⁽¹⁾

Qu'y a-t-il derrière l'acronyme Scop (*) ? Des entreprises reposant sur le principe coopératif de démocratie économique, une alternative au management traditionnel ; des hommes avant tout ; des clichés aussi parfois.

Vous êtes en Scop ? Mais vous êtes des « rouges » alors ? Les stéréotypes sur les entreprises coopératives et participatives ont la peau dure. Des clichés qui trouvent leur origine dans les prémices de l'histoire des Scop : au 19^{ème} siècle, les ouvriers cherchèrent à défendre leur droit au travail et leur autonomie. Si les clichés sur les Scop continuent de faire sourire ou d'irriter, ils illustrent avant tout une méconnaissance de cette structure d'entreprise. Car si une Scop est juridiquement une société coopérative et participative, elle est aussi une entreprise commerciale de type SA ou SARL.

• • •

« Dans une Scop, les grandes décisions sont prises selon un principe démocratique [...] un homme, une voix. »

• • •

Qu'est-ce qu'une Scop ?

Dans une Scop, les grandes décisions sont prises selon un principe démocratique : tout salarié associé détient une voix, quel que soit le montant de son capital, s'appuyant ainsi sur le fameux principe « un homme, une voix ». Majoritaires au capital, ce sont les salariés qui désignent leurs dirigeants, et non des actionnaires extérieurs. En dehors des assemblées générales, les salariés respectent l'organisation et la direction de



l'entreprise qu'ils ont collectivement choisies et approuvées. Car l'entreprise coopérative n'est pas un ersatz de « flower power ». Cette forme de démocratie participative ne signifie pas donner son avis tous les jours. Élu, le conseil d'administration décide de la ligne.

Les Scop ont la cote

Les Scop ont le vent en poupe. En 2016, la France comptait 2 991 Scop, (+ 4 % par rapport à 2015). Fin 2016, les Scop affichaient une progression de 4,2 % et un taux de pérennité à 5 ans (de 66 % contre 60 % pour les entreprises nationales). Ce résultat révèle non seulement leur performance mais aussi leur plus grande résistance économique. En 2016, les Scop ont généré un chiffre d'affaires de 4,6 milliards d'euros. En Pays de Loire, elles sont au nombre de 145 et emploient 3 624 salariés.

Un réseau structuré

Animé au plan national par la Confédération générale des Scop, le réseau se compose d'unités régionales, de trois fédérations de métier (BTP, Industrie, Communication) et

d'outils spécifiques qui ont pour vocation, entre autres, de faciliter la transmission (titres et prêts participatifs, cautions et garanties...). Comme l'explique Stéphane Bourry, membre du Conseil d'Administration régional de l'Union régionale des Scop de l'Ouest et salarié de la société Comec (La Tessoualle) spécialisée dans les menuiseries et les agencements, « nous accompagnons nos membres dans leurs choix stratégiques, notamment lors des phases clés du développement, qu'il s'agisse de création ex nihilo, de transmission, de transformation d'association ou de reprise d'entreprise. Nous apportons notre expertise (juridique, finance, gestion, management, ressources humaines...).

• • •

« Au sein d'une Scop, le salarié est aussi, voire surtout, acteur. »

• • •

Nous soutenons aussi les Scop dans leur financement, en complément des banques, via notre propre fond d'investissement Socoden et pouvons servir de garant ». Au sein d'une Scop,

le salarié est aussi, voire surtout, acteur. Les Scop seraient-elles des entreprises « démocratiques » au sens éthymologique (le « pouvoir » donné au « peuple ») ? D'une certaine façon oui : les salariés élisent leurs dirigeants et si la hiérarchie d'une Scop ressemble à celle d'une entreprise classique (pyramidale dans sa structure), dans les faits, elle devient transversale. « *Le management est plus accessible. Tout projet devant être coopté par la majorité des salariés, cela implique, en amont, des échanges plus denses que dans une structure classique. Mais une fois cela expliqué et compris, les projets ont toutes les chances d'aboutir, forts de l'adhésion d'une majorité et non du fait d'une décision imposée. Au sein des Scop, c'est un collectif qui emmène tout le monde vers le haut et non un homme seul* ».

• • •

« Tout projet devant être coopté par la majorité des salariés, cela implique, en amont, des échanges plus denses que dans une structure classique. »

• • •

Emmener chacun vers le haut ou comment l'ascenseur social semble fonctionner plus facilement qu'ailleurs. « *Chez Comec, la culture de l'apprentissage est très importante. Nous formons régulièrement une dizaine d'apprentis qui ont la possibilité d'intégrer l'entreprise et de progresser en interne. C'est une opportunité à la fois pour le salarié et pour la société. La philosophie des Scop ? Travailler aujourd'hui pour une transmission aux générations futures* ». Dit autrement, une Scop s'inscrit dans une démarche de développement durable. Autre tendance dans l'air du temps, celle d'entreprises ancrées sur le territoire en contribuant ainsi au maintien de l'économie locale. Un facteur essentiel quand il s'agit de la transmission. « *Transmettre à un tiers qui connaît le territoire et non à un groupe Lambda* ».

Une autre philosophie du résultat

Dans une Scop, le partage des résultats est équitable entre les salariés (le plus souvent sous forme de participation), l'entreprise (sous forme de réserves) et les associés (majoritairement des salariés qui perçoivent des dividendes). Dans la pratique, les Scop

répartissent leurs excédents en priorité aux salariés et à l'entreprise pour en assurer la pérennité. « *Chez Comec, pour 100 de résultat, le salarié perçoit 1/3 de participation et 1/3 de dividendes. Le tiers restant est dévolu à l'entreprise pour renforcer sa capacité d'investissement, ses fonds propres* ». Cette démarche aurait permis aux Scop de mieux résister à la crise. Pour Stéphane Bourry, le modèle Scop est un modèle précurseur en cela qu'il répond, dans un monde en pleine mutation, aux attentes des jeunes pour qui, aujourd'hui, la notion de collectif, de « faire ensemble » et de partage est porteuse de sens.

L'esprit créatif et coopératif, Hexa

L'entreprise « Les Solidaires » a été fondée en 1961 sous forme de Scop par quatre artisans professionnels du bâtiment désireux de partager la valeur travail plutôt que la valeur financière. Historiquement créateur et distributeur de poêles et cheminées, puis de cuisines aménagées, Hexa propose aujourd'hui une gamme d'espaces de rangement pour l'habitat. Pour Arnaud OLLIVIER-HENRY, Président, « *le fait que la société appartienne à ses sociétaires rend la motivation, le choix et l'orientation plus collectifs. Nous partageons les risques et les bénéfices* ». Depuis 2015, la direction est bicéphale⁽²⁾, un choix volontaire. « *Cela assure davantage de complémentarité et de sécurité qu'une seule tête* ». Dans une Scop, la notion de propriété est un moteur pour chacun même si elle peut être délicate à vivre parfois et le

changement plus long à mettre en place, car l'adhésion, comme un ciment, doit prendre. « *Les canaux d'échanges transversaux (réunions, groupes de travail) nous obligent à être plus communicants, à nous impliquer davantage que dans une structure classique. Cela peut prendre du temps* ». Un temps précieux quand la conjoncture contraint à se renouveler constamment et force à se montrer agile. « *Mais lorsque nous sommes tous à l'unisson, nous sommes beaucoup plus puissants qu'une société classique* ». Autre bénéfice, selon Arnaud OLLIVIER-HENRY, « *les clients qui connaissent notre ADN savent que leur projet sera pris en charge par des personnes pleinement impliquées. En optant pour une Scop, le client fait aussi fonctionner l'économie locale* ». Chez Hexa, à l'instar d'autres Scop, le turn-over est faible, signe que les collaborateurs s'y sentent bien. « *L'énergie développée par les salariés est impressionnante et leur fierté d'appartenance, réelle. Chaque projet fait l'objet d'un groupe de travail où tout le monde peut participer. Notre Conseil d'administration est composé d'un panel représentatif de salariés et des sites géographiques de l'entreprise. Cela permet une réelle lecture sociale de l'entreprise au niveau local. Les Scop sont une forme de réponse aux problèmes sociaux-économiques d'aujourd'hui. Si la société traverse des difficultés, chacun va tenter de trouver une solution et s'impliquer ensuite pour la redresser* ». Quelles pourraient-être les limites d'un tel modèle d'entreprise ? « *Il n'y en a pas. Petites, grandes... Regardez l'entreprise Bouyer-Leroux (La Séguinière) et ses 900 salariés ou encore la société « Chèque*



L'équipe d'Hexa



déjeuner », toutes deux sont des Scop. Les Scop ont les mêmes capacités que les autres entreprises. Des Scop qui rachètent des entreprises en difficulté, cela existe aussi... Les limites ? Elles appartiennent aux hommes qui les composent. Les Scop véhiculent des valeurs, s'inscrivent pleinement dans la démarche RSE⁽³⁾, dans la garantie du maintien de l'économie locale. Tout cela parle aujourd'hui ».

Transmission

La transmission est un moment crucial dans la vie d'une entreprise. Récemment, la Confédération générale des Scop a lancé une campagne de sensibilisation relayée par le site jetransmetsamesalaries.fr. « Quand un

dirigeant envisage de céder sa société, il demande à son expert comptable quelle solution serait la plus adaptée. Le rôle de l'expert comptable est décisif, conseil bien placé pour accompagner un choix stratégique. L'Union régionale communique auprès des experts comptables qui viennent en complément de notre expertise », explique Stéphane Bourry. En 2015, la société Hervé Durand (Champtoceaux), spécialisée dans l'électricité, plomberie, chauffage et maintenance, a été cédée à ses salariés. Dans un premier temps, l'ex dirigeant a proposé une transmission à Richard Ménoret, responsable de l'activité électricité. En retour, Richard Ménoret a suggéré une reprise en Scop. Les deux hommes se rapprochent de l'Union régionale des Scop pour être accompagnés.

Le projet est présenté aux salariés. « Tout le monde a accepté ». Deux ans plus tard... « Aucun regret. Nous sommes dans la continuité de ce qui existait déjà avant : un esprit de bonne entente. Ce qui a changé ? Les collaborateurs se sentent davantage impliqués et responsabilisés.

• • •

« Les Scop véhiculent des valeurs, s'inscrivent pleinement dans la démarche RSE, dans la garantie du maintien de l'économie locale. »

• • •

Nous n'avons pas repris notre entreprise parce qu'elle était en difficulté. Au contraire. Mais parce qu'il nous semblait important de sauvegarder une société qui fonctionnait bien. L'essentiel étant aussi de conserver nos emplois ». ●

Marianne Bourgeois

Contact CCI :

Delphine Bazanté - 02 41 74 70 00

delphine.bazante@maineetloire.cci.fr

(1) « Le bonheur est dans la Scop ! » ouvrage de François Kerfourn (Editions Les petits matins)

(2) : Président : Arnaud Ollivier-Henry ; Directeur général : Jean-Claude Ouvrard

(3) RSE : Responsabilité sociale des Entreprises