

# CES DRÔLES D'OISEAUX QUE SONT LES COOPÉRATIVES OUVRIÈRES



FOTOLIA/PHOTOMONTAGE: S. SQUARY

Des salariés qui décident de la stratégie de leur entreprise. Pure fiction ? Pas dans les sociétés coopératives de production (Scop). Ces étranges PME, dont les dirigeants sont élus par les collaborateurs, sont plus pérennes qu'il n'y paraît. Enquête sur ce modèle singulier.

Par **Julien van der Feer**

« Ici, ce n'est pas vous qui prenez les décisions ! » C'est, en substance, ce que Dominique Haudiquet s'est vu rétorquer peu de temps après sa prise de fonction, en 2006, en tant que directeur général de l'imprimerie Laballery. À l'époque, le cadre vient d'être embauché pour redresser cette coopérative de production (Scop) moribonde. L'une de ses premières décisions : faire fonctionner l'imprimerie au mois d'août, pour ne pas perdre de chiffre d'affaires. Sauf que, dans une coopérative, les décisions reviennent aux salariés, actionnaires majoritaires, via des

administrateurs élus. « Je pensais être le patron, ils m'ont tout de suite rappelé que j'étais leur salarié », explique-t-il, avec recul et humour. Douze ans plus tard, l'homme est désormais administrateur et p-dg de l'entreprise, et n'a aucune envie de retourner travailler dans une entreprise plus « classique ». « J'aime la proximité que j'ai avec les salariés. Je me sens moins isolé et je ne subis pas la pression des actionnaires », explique-t-il.

Au-delà de l'anecdote, les Scop ont longtemps fait figure d'ovnis dans le paysage économique français. Nées à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, à la suite de mouvements militants et syndicaux prônant une gestion démocratique

Retrouvez les sociétés citées dans notre carnet d'adresses, page 74.



## FOCUS

### La Scop, un statut juridique à part

SA ou SARL, la société coopérative de production (Scop) est régie par une loi de 1978, actualisée en 1988 et en 1992. Ses salariés, aussi appelés "sociétaires", détiennent au minimum 51 % du capital et 65 % des droits de vote. Ils désignent le ou les dirigeants et sont consultés lors des prises de décisions stratégiques, via le système des assemblées générales réunies une fois par an. Par ailleurs, le pouvoir décisionnel est réparti selon le nombre

d'associés et non proportionnellement au capital détenu. Le principe ? Une personne égale une voix. Au moins 16 % des bénéficiaires doivent alimenter les fonds propres de la PME, et au moins 25 % revenir aux salariés sous forme de participation. Les capitaux sont rémunérés, quant à eux, jusqu'à 33 % du résultat. Les Scop sont exonérées de taxe professionnelle. Enfin, il ne peut y avoir de spéculation sur les actions, car celles-ci sont toujours vendues à leur valeur nominale.



de l'entreprise, elles se réclament d'une philosophie moins capitaliste, même si elles cherchent à développer leur chiffre d'affaires et leur rentabilité. Dans une Scop, au moins 51 % du capital est détenu par les salariés actionnaires (voir l'encadré "Focus" ci-dessus).

**Scop, un phénomène en constante croissance.** Selon la Confédération générale des Scop (CG Scop), un organisme qui accompagne les coopératives dans leur développement, notre pays abritait 1 916 Scop l'an dernier, soit 20 % de plus qu'en

2006. Mieux : si, à l'origine, les coopératives n'existaient quasiment que dans les secteurs du BTP et de l'imprimerie, ce n'est plus le cas aujourd'hui. Elles sont de plus en plus nombreuses à être issues du secteur tertiaire. Alors, comment expliquer cet intérêt croissant pour un modèle qui traîne une image "post-soixante-huitarde" ? La crise économique actuelle et les dérives du capitalisme qu'elle a pointées du doigt n'y sont sans doute pas étrangères. « Les Scop véhiculent une image de solidarité qui, dans ce contexte, trouve une résonance auprès des Français », décrypte Emmanuel Froissart, président d'Idées Consultant, société de conseils en ressources humaines. Toutefois, il faut bien admettre que le nombre total de Scop reste une goutte d'eau en comparaison des 2,6 millions de TPE et PME recensées en France par l'Insee en 2008. La création d'une coopérative relève encore d'une vision bien particulière de l'entreprise. Voire d'un acte militant, guidé par une recherche d'équité et de démocratie. C'est ce qu'explique Rémy Roux qui, comme de nombreux ex-cols blancs, a sauté le pas de l'économie dite "sociale". Autrefois directeur commercial dans la grande distribution, il a fondé, en 2003, une Scop baptisée Ethiquable, spécialisée dans les produits alimentaires issus du commerce équitable. « Mes associés et moi-même étions en quête de sens, explique-t-il. Avant, mon quotidien ne tournait qu'autour des prix et des marges. Nous avons besoin d'un changement radical. » Les trois fondateurs ont alors un objectif précis :



« Avec mes associés, nous voulions que les collaborateurs puissent participer aux prises de décisions stratégiques. »

**RÉMY ROUX,**  
fondateur d'Ethiquable

replacer les salariés au centre de l'entreprise, en leur permettant de participer aux prises de décisions stratégiques. Ainsi, tous les collaborateurs d'Ethiquable peuvent devenir sociétaires et voter lors des assemblées générales, du moment qu'ils bénéficient de deux ans d'ancienneté. « Une période d'acclimatation nécessaire pour comprendre le mode de fonctionnement de notre entreprise », souligne Rémy Roux. Six ans plus tard, la PME se porte comme un charme : elle emploie 75 salariés (dont 36 sociétaires), réalise quelque 18 millions d'euros de chiffre d'affaires et affiche, jusqu'à présent, une rentabilité annuelle de 20 %.

**Une organisation hiérarchique indispensable.** Mais qui dit démocratie avec des salariés associés ne dit pas pour autant disparition de la hiérarchie. C'est, en tout cas, ce qu'explique Dominique Haudiquet (Laballery) : « Le problème central des Scop, c'est la façon dont le pouvoir y est exercé. » La démocratie peut engendrer un véritable désordre lorsqu'il n'y a pas d'accord sur la stratégie. Dans ce cas, le développement de l'entreprise peut en pâtir. Pour endiguer ce risque, le p-dg a donc rapidement mis en place ce qu'il appelle lui-même une « double gouvernance ». Le principe ? Pour toutes les décisions qui concernent la gestion quotidienne de la PME (embauches, licenciements, promotions internes...), le dirigeant

## EN CHIFFRES

### > LES SCOP EN 2008

- Nombre de Scop en France : 1916
- Nombre de salariés en France : 40 163
- Taille moyenne d'une Scop : 22 salariés
- Chiffre d'affaires : 3,7 milliards d'euros
- Valeur ajoutée : 1,7 milliard d'euros
- Résultat net : 191 millions d'euros
- Taux de sociétariat à plus de 2 ans : 87 %
- Taux de survie à 5 ans : 62 %

Source : Réseau Scop Entreprises



Les Scop véhiculent une image de solidarité qui, dans le contexte actuel, trouve une résonance auprès des Français.

**EMMANUEL FROISSART,**  
président d'Idées Consultant





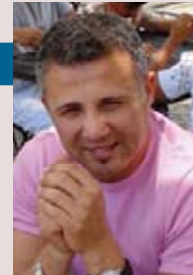
## TÉMOIGNAGE

### Il faut expliquer ses choix stratégiques

**MATHIEU ODAIMY**, gérant d'Usis Entreprise

« Pour nous, le passage en Scop a été une nécessité. » C'est ce qu'explique, sans détour, Mathieu Odaimy, gérant d'Usis Entreprise. Cette société méridionale de chaudronnerie et d'usinage est placée en redressement

judiciaire en 2003. Désireux de se battre, dix-huit salariés de la PMI décident de la reprendre à la barre du tribunal. C'est alors que Mathieu Odaimy, à l'origine du projet, découvre, par hasard, l'existence des Scop, « en faisant des recherches sur Google ». Il contacte alors l'Union régionale des Scop de Provence-Alpes-Côte d'Azur. Une semaine plus tard, le dossier est monté. La somme nécessaire pour la reprise d'Usis est réunie grâce à des apports personnels, mais aussi grâce au soutien de la Société coopérative d'entraide (Socoden), de Pargest (un fonds d'investissement pour les Scop), du Crédit Coopératif et de la Sofiscop Sud-Est. « Sur les 360 000 euros nécessaires à la reprise d'activité, les salariés n'ont apporté que 21 000 euros », confie le gérant. Cinq ans plus tard, les collaborateurs ne



regrettent pas leur choix. L'entreprise réalise un résultat net d'environ 20 % chaque année.

Et redistribue, grâce à un plan de participation et d'intéressement, entre 4 et 6 mois de salaire à tous ses collaborateurs. Toutefois, Mathieu Odaimy affirme que « tout n'est pas rose dans une Scop ». Son principal regret : « Il faut expliquer les choix stratégiques à tous les salariés, ce qui prend un tiers de mon temps. » Enfin, il est essentiel de fédérer les sociétaires autour d'un projet d'entreprise commun, pour que tout le monde avance dans le même sens. « C'est l'une des raisons qui nous ont contraints à nous séparer de quelques salariés qui regardaient leur intérêt personnel avant celui de la société », conclut-il.

#### USIS ENTREPRISE >> Repères

- **ACTIVITÉ** : Chaudronnerie, usinage et mécano-soudure
- **VILLE** : Arles (Bouches-du-Rhône)
- **FORME JURIDIQUE** : SARL Scop
- **DIRIGEANT** : Mathieu Odaimy, 40 ans
- **ANNÉE DE CRÉATION** : 1986
- **ANNÉE DE REPRISE** : 2003
- **EFFECTIF** : 42 salariés (dont 27 sociétaires)
- **CA 2008** : 4,6 M€
- **RÉSULTAT NET 2008** : 370 k€

peut se passer de l'aval du conseil d'administration. À l'inverse, pour les choix plus stratégiques, comme un plan d'investissement sur plusieurs années, les décisions sont prises lors des assemblées générales annuelles, donc soumises au vote des sociétaires. De nombreuses Scop suivent ce modèle de gouvernance. Chacune d'entre elles est, en effet, libre d'écrire et de modifier certains aspects de ses statuts. Sans en arriver à un désaccord sur la stratégie, le système de gouvernance peut, tout simplement, engendrer des lourdeurs administratives. Toutefois, d'après Rémi Roux (Ethiquable), « les sociétaires prennent rarement des décisions qui pourraient "casser leur jouet" ». Emmanuel Froissart (Idées Consul-



tant) va un peu plus loin : « Lors des assemblées générales, les collaborateurs ne contestent jamais les décisions prises par le gérant. Sauf si l'entreprise se porte mal ! », affirme-t-il. En clair, lors des votes, les sociétaires expriment surtout leur confiance dans l'équipe dirigeante en place, et se basent rarement sur l'analyse détaillée d'un business plan. Faut-il, pour autant, parler d'actionnaires "marionnettes" ? Non, car les décisionnaires ont toujours une épée de Damoclès au-dessus de leur tête et « prennent leurs décisions dans l'intérêt général des sociétaires », poursuit l'expert.

#### Transmission d'entreprise.

Si la plupart des Scop sont créées ex nihilo, d'autres voient le jour au moment du départ à la retraite de leur fondateur, qui passe alors le flam-

beau aux salariés. Sur la centaine de coopératives créées en 2008, une vingtaine sont issues de la transmission. C'est peu et la CG Scop y voit plusieurs raisons. Tout d'abord, les acteurs spécialisés dans l'aide à la transmission (banques, avocats, fonds d'investissement...) connaîtraient mal le système des Scop. Par ailleurs, les fonds d'investissement et les business angels ne mettent quasiment jamais la main au pot, sachant qu'ils ne pourront réaliser de plus-values. Quant aux banques, elles sont, elles aussi, frileuses face à un modèle qu'elles connaissent mal. Les Scop peuvent donc rencontrer des difficultés pour trouver des financements, notamment lors de la phase d'amorçage. C'est pour cette raison que la CG Scop a conclu un accord avec le Crédit Coopératif, le partenaire financier historique des coopératives. Des organismes financiers ont aussi été créés ➡➡➡



« Le problème central des Scop, c'est la façon dont le pouvoir y est exercé. »

**DOMINIQUE HAUDIQUET**, directeur général de l'imprimerie Laballery

“ Les salariés sont plus autonomes dans leur travail quotidien et fourmillent d'idées. ”

**CHRISTABELLE CHOLLET,**  
élue p-dg de la Cepam



Rachetée par ses salariés en janvier dernier, la Cepam, une Scop spécialisée dans le lambris décoratif, a dégagé des bénéfices sur le premier trimestre.



pour soutenir ces entreprises (voir encadré « À savoir » page 31). Pour Patrick Arbouin, expert-comptable du groupe Soregor, beaucoup de coopératives ont, en effet, du mal à financer leur premier tour de table. Toutefois, au bout de quelques années d'existence, elles ne rencontreraient plus aucun problème. L'expert, qui travaille depuis 25 ans avec les coopératives, observe que « les Scop, grâce à leur statut particulier, disposent de capitaux propres très importants, supérieurs même

aux entreprises classiques. Un point qui rassure les banques. »

Près de 750 000 entreprises devraient « changer de main » dans les dix ans à venir, selon l'Agence pour la création d'entreprises (Apce). Et la CG Scop espère que ce sera l'occasion de créer de nouvelles coopératives. Pascal Marsaleix et Patrice Hardy ont ainsi repris, en 2006, ETETP, une PME spécialisée dans les travaux de téléphonie, d'électricité et les travaux publics. Pour faciliter la transmission, ils

se sont associés à dix cadres et ont transformé la SARL familiale en SA Scop. « Sans le statut de coopérative, nous n'aurions jamais pu reprendre l'entreprise », explique Pascal Marsaleix. Car le nouveau p-dg a pu racheter ETETP avec un minimum de fonds propres : « Sur 1,5 million d'euros nécessaires à la reprise, nous n'avons apporté que 150 000 euros. Le reste nous a été prêté, sans caution personnelle, par Oséo, la région Languedoc-Roussillon, les organismes de soutien aux Scop, le Crédit Coopératif et le Crédit Agricole. Les deux banques ayant apporté, au total, 550 000 euros », poursuit-il. En revanche, le Crédit Mutuel a préféré se retirer du projet faute, justement, de pouvoir obtenir la caution des dirigeants. Une reprise gagnante, puisque la coopérative compte aujourd'hui 83 salariés, soit 30 de plus qu'au moment de sa reprise. Parallèlement, son chiffre d'affaires a progressé de 17 %, à 6,8 millions d'euros en 2008.

**Un taux de survie élevé.** Enfin, certaines Scop naissent lorsqu'une entreprise est mise en redressement judiciaire. Ici, les salariés se mobilisent pour sauver leur PME, ainsi que leurs emplois. Il faut dire que les coopératives sont des entreprises solides. À cinq ans, leur taux moyen de survie s'élève à 62 %, contre 52 % pour la moyenne des entreprises, selon les chiffres 2009 de l'Insee. Ce pourcentage reste aussi élevé (56 %) pour les entreprises en difficulté reprises par leurs salariés sous statut Scop. La Cepam, une PMI spécialisée dans le lambris décoratif, vient ainsi d'être sauvée in extremis. Ancienne filiale d'un groupe espagnol, elle a été rachetée



## TÉMOIGNAGE

### La coopérative correspondait à ma vision de l'entreprise

**BORIS COUILLEAU,** gérant de Titi Floris

Quand il crée son entreprise en 2006, Boris Couilleau ne réfléchit pas tout de suite à la forme juridique qu'il compte lui donner. Pourtant, après avoir effectué quelques recherches, le statut de Scop s'impose à lui. « Il correspondait à mon projet, car je voulais que mes salariés soient fortement impliqués dans la vie de l'entreprise », explique-t-il. Le dirigeant a en effet travaillé dans différents secteurs d'activité (industrie, conseil, banque et transport), et sait qu'il



Boris Couilleau a opté pour le statut Scop afin d'impliquer tous ses salariés dans la vie de la PME.

n'est pas facile d'impliquer les salariés. Ainsi, en les transformant en actionnaires, il souhaite travailler avec des « personnes fiables et motivées », mais aussi « réduire au maximum les arrêts maladie et créer un esprit d'équipe ». Objectif atteint : le taux d'absentéisme est aujourd'hui inférieur à 5 %. Alors, Boris Couilleau s'amuse de la polémique lancée par Nicolas Sarkozy sur le partage des richesses dans les entreprises. « Cela fait des années que les coopératives redistribuent plus d'un tiers des bénéfices à leurs salariés ! », lance-t-il. Et Titi Floris fait même mieux, puisque 45 % des bénéfices sont redistribués aux collaborateurs sous forme de participation.

### TITI FLORIS >> Repères

■ **ACTIVITÉ :**

Transport de personnes à mobilité réduite

■ **VILLE :** Orvault (Loire-Atlantique)

■ **FORME JURIDIQUE :**

SARL Scop

■ **DIRIGEANT :**

Boris Couilleau, 32 ans

■ **ANNÉE DE CRÉATION :** 2006

■ **EFFECTIF :**

55 salariés équivalent temps plein (dont 25 sociétaires)

■ **CA 2008-2009 :**

1,9 M€

■ **RÉSULTAT NET 2008-2009 :**

57 k€

en janvier 2009. Sur les 81 salariés, 62 sont désormais sociétaires. Et les changements sont d'ores et déjà perceptibles : « *Les salariés sont plus autonomes dans leur travail quotidien et fourmillent d'idées* », décrit Christabelle Chollet, ex-DRH, élue p-dg de la Cepam. En outre, la chaîne de production a été réorganisée. Résultat, une production accrue de 20 %. Tous ces changements ont permis à la Cepam de dégager des bénéfices sur le premier trimestre 2009. Mais Christabelle Chollet tient à garder la tête froide : « *Nous profitons encore de l'enthousiasme des débuts. Il faudra voir ce que donnent nos résultats sur l'année entière.* »

Selon CG Scop, les sociétés coopératives de production, dans leur ensemble, se portent bien (80 % d'entre elles dégageraient des bénéfices). L'organisation aimerait toutefois qu'elles aillent encore mieux. C'est pourquoi Patrick Lenancker,

## À SAVOIR

### Des outils financiers réservés aux Scop

Les Scop ont créé, ensemble, des instruments financiers qui leur sont réservés :

■ **Socoden** (Société coopérative d'entraide) est un organisme qui finance en quasi fonds propres les Scop en création, en développement ou en difficulté.

■ **Sofiscop** (Société financière des Scop) apporte sa garantie

pour les prêts contractés auprès du Crédit Coopératif.

■ **Spot** est un outil de capital-risque qui soutient les fonds propres des coopératives en création, en transformation ou en réanimation. À noter, les demandes en capitaux sont instruites par l'Union régionale des Scop. Et les décisions d'intervention sont prises par des représentants des coopératives élus.



son président, souhaite que les « *salariés créateurs repreneurs d'entreprises en Scop bénéficient des mêmes garanties que les capitaux-risqueurs* », à savoir la garantie du risque à hauteur de 50 % par Oséo. « *Cette égalité de traitement serait un*

*message politique fort adressé aux salariés qui cherchent à s'impliquer dans la reprise, et la gouvernance, de leur entreprise* », affirme-t-il. Une proposition qui pourrait trouver, selon la CG Scop, un écho favorable auprès du gouvernement. ■



## CHAQUE SEMAINE, RETROUVEZ LA RÉDACTION DE CHEF D'ENTREPRISE MAGAZINE SUR RADIO BFM !



Le samedi à 22 heures et le dimanche à 18 heures, la rédaction de *Chef d'Entreprise Magazine* est l'invitée du

« **Business Club de France** »  
de Michel Picot,

l'émission de Radio BFM qui met à l'honneur les PME qui bougent et font bouger la France. L'occasion de découvrir des entreprises de tous secteurs et de toutes régions qui innovent, osent et réussissent.