

A portrait of Hervé Mareschal, a middle-aged man with glasses, wearing a dark blue blazer over a white shirt with small blue polka dots. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a blurred stadium filled with a large crowd of people, suggesting a sports event.

Le grand entretien du Mensuel

« On n'investit pas dans ce type de société pour en tirer une plus-value, mais pour vivre sa vie et se réaliser pleinement. »

Hervé Mareschal,
président de l'Union régionale des Scop Grand Estw

Président de l'Union régionale des Scop
Grand Est

Hervé Mareschal

Foncièrement coopératif

Hervé Mareschal a le bonheur contagieux. À 67 ans, le pétillant président de l'Union régionale des Scop Grand Est et ancien directeur de la société STP Mader, à Guebwiller (Haut-rhin), n'a pas fini de dire tout le bien qu'il pense du modèle coopératif pour booster l'entrepreneuriat et structurer les territoires. Plus qu'un outil de reprise pour entreprises en difficulté, les sociétés coopératives sont devenues un élément de réponse pour des collaborateurs en quête de sens et d'implication dans leur vie professionnelle.

Lui-même en est un exemple type. Quand il l'intègre en 1991, cela fait déjà cinq ans que l'entreprise Mader a été transmise à ses salariés, par un patron qui ne voulait pas vendre sa société à un concurrent. Après 11 ans passés au sein du groupe Screg (fusionné en 2013 avec Colas), où il avait démarré comme stagiaire pour finir chef d'agence, Hervé Mareschal est quant à lui attiré par la gestion d'entreprise. À 37 ans, le confort, la reconnaissance, le plan de carrière tracé au sein d'un grand groupe ne lui suffisent plus. « L'aventure » Mader,

qu'il a suivie de loin, attire ce fils d'agriculteur, sensibilisé très tôt au travail coopératif. « *Je me suis dis qu'une façon d'être entrepreneur était de devenir co-entrepreneur. Le projet de développement du système coopératif, son bien fondé, m'ont séduit* », explique-t-il.

Hervé Mareschal dirige la branche « travaux publics » de l'entreprise, transformée en filiale en 1995, puis sous forme de Scop en 1997. Il s'investit également dans la formation, en donnant des cours de technologie des travaux publics en CAP et Bac pro au lycée professionnel de Cernay. Il est depuis 2008 président de l'Union régionale des Scop, avec pour objectif de faire grandir le mouvement pour lui permettre d'encore mieux accompagner ses adhérents. « *Le modèle des Scop montre qu'on peut être dirigeant par ses compétences et son engagement quotidien, sans pour autant avoir le plus gros capital* », note-t-il. « *On n'investit pas dans ce type de société pour en tirer une plus-value, mais pour vivre sa vie et se réaliser pleinement.* »

Par Nathalie Stey

Président de l'Union régionale des Scop Grand Est

Hervé Mareschal

« Les meilleurs repreneurs sont peut-être déjà dans votre boîte »

Propos recueillis par Nathalie Stey

Le grand entretien
du Mensuel

Le Mensuel : Comment se sont développées les Scop dans le Grand

Est et que représente le mouvement aujourd'hui ?

Hervé Mareschal : Lors de sa création, en 1980, l'Union régionale des Scop Grand Est regroupait 50 coopératives. Quelques entreprises emblématiques ont été créées dans les années qui ont suivi, comme la Fonderie de la Bruche, constituée en 1981 par 50 salariés suite au dépôt de bilan de leur entreprise. Génie climatique de l'Est également qui, avec 220 salariés, est aujourd'hui la plus grande Scop du Grand Est, ou encore Mader, issu de la transmission d'une société familiale à ses salariés. Mais globalement, le nombre de coopératives n'a progressé que très lentement durant les premières décennies et l'Union régionale s'est avant tout concentrée sur l'accompagnement de ses adhérents. De même au niveau national, le mouvement stagnait autour de 30 000 à 40 000 salariés. Ce n'est que beaucoup plus récemment qu'il s'est réellement développé. Il représente aujourd'hui 70 000 salariés à l'échelle de l'Hexagone et, on l'espère, 100 000 dans cinq ans. Dans le Grand Est, on était 3 000 en 2017, pour 130 coopératives ; on est 4 000 aujourd'hui (180 coopératives) et on voudrait passer la barre des 5 000 en 2025. Plus notre mouvement grandira et mieux nous pourrions accompagner les coopérateurs.

Comment expliquez-vous la stagnation, puis l'essor du mouvement sur les dernières années. Qu'est-ce qui a changé ?

Le mouvement coopératif a longtemps été adepte de l'adage « pour vivre heureux, vivons cachés ». Les premiers exemples étaient regardés avec condescendance par le

milieu patronal. Quand Mader a été créé par exemple, tout ce que disaient les entrepreneurs à la fédération du bâtiment, à propos de ces « ouvriers qui veulent être patrons », c'est que ça ne marcherait jamais. En fait, le mouvement coopératif a payé très cher les quelques échecs de coopératives, comme celui de Lip dans les années 1970 ou Manufrance en 1985. Il y avait une chape de plomb sur les entreprises qui ont été créées après ces chutes. Des entreprises pourtant plus que trentenaires aujourd'hui, et qui ont su démontrer leur pérennité. On prenait tellement de coups que ceux qui marchaient, on n'en parlait pas. C'est pour cela que le mouvement a eu du mal à décoller. Ensuite, une nouvelle génération est arrivée, des Scop non pudiques qui ont affiché leur réussite, et cela s'est vu. L'autre raison au développement des Scop, c'est la volonté de plus en plus importante des personnes de trouver du sens dans ce qu'elles font. Il y a énormément de gens qui viennent nous voir aujourd'hui en disant, « on rencontre une difficulté, ou on réfléchit à la transmission de notre entreprise, et on a quelques principes de base » ; et quand ils rencontrent les principes du mouvement coopératif, ils se rendent compte que cela correspond à ce qu'ils avaient envie de faire. C'est particulièrement le cas dans le secteur des services, où l'implication des femmes et des hommes est extrêmement importante. Ce sont ainsi des personnes énormément responsables qui vont mener les affaires. Ils savent qu'ils travaillent ensemble pour tous, mais pour eux aussi. Ils sont extrêmement investis, ça se voit et ça se sent.

Est-ce que le modèle des Scop n'est pas cantonné à la reprise de sociétés en difficultés ?

C'est une image qu'on essaie de nous coller, parce qu'on

suite... →

A portrait of Hervé Mareschal, a middle-aged man with short, dark hair, wearing glasses and a dark blue jacket over a light blue V-neck shirt. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a plain, light-colored wall.

« Le mouvement coopératif a payé très cher les quelques échecs de coopératives, comme celui de Lip dans les années 1970 ou Manufrance en 1985. »

Hervé Mareschal,
président de l'Union régionale des Scop Grand Est



Le grand entretien du Mensuel

...début
a justement été capables de sauver des entreprises qui étaient en perte de vitesse ou de savoir-faire et qui allaient disparaître des territoires. Mais aujourd'hui, le temps a travaillé pour nous, et on amène la preuve que ces entreprises en perdition sont devenues des pépites qui créent de l'emploi, grâce à ce fonctionnement démocratique et à toute la communication qu'il peut y avoir à l'intérieur de l'entreprise. On est non seulement des sauveurs d'un territoire, mais on est aussi des créateurs de nouvelles richesses, de nouveaux modes d'entreprises et de nouvelles activités.

Si en nombre d'emplois, les reprises restent largement majoritaires dans les Scop puisqu'elles concernent sept salariés sur dix (ce qui est logique puisque la transmission d'une entreprise existante, qui peut d'un coup concerner plus d'une centaine de personnes, crée un effet de masse important), la tendance est exactement inverse en nombre de sociétés, puisque 70 % d'entre elles sont créées ex nihilo. Leur développement induit un effet boule de neige : dès lors qu'il existe dans un territoire une Scop qui fonctionne, elle fait écho auprès de ses fournisseurs, de ses clients, de ses partenaires. Sa réussite entraîne une deuxième, puis une troisième, et on obtient la progression exponentielle que nous vivons actuellement.

Est-il plus compliqué de lancer une Scop que de créer une société classique ?

Il est bien sûr plus compliqué de créer une entreprise à plusieurs, parce que son démarrage demande davantage de compétences économiques que pour le lance-

ment d'une activité unipersonnelle, mais ce n'est pas plus compliqué en Scop que sous une forme plus classique. Le mouvement dispose pour cela de ses propres outils, notamment la société financière Aficoop, créée en 2012 dans la région Grand Est et alimentée par les cotisations des coopérateurs. Cette solidarité permet de financer le démarrage de l'activité des petites comme des grosses Scop, ce qui n'est pas anodin. L'outil peut aussi être mobilisé en cas de difficultés. Ce fut le cas pour Mader dans les années 1994-1995, lorsque la coopérative manquait de fonds de roulement. Le mouvement coopératif avait alors remis de l'argent pour accompagner son plan de financement.

On a aujourd'hui les moyens financiers d'agir sur des reprises de taille importante, en proposant une solution totalement intégrée comprenant les capacités de financement. Cela change complètement la donne. Ainsi, pour financer les 1 000 emplois créés sur les cinq dernières années, on est allé chercher 27 millions d'euros au total, dont un peu plus de 2 millions d'euros accordés par la Région et 5 à 6 millions d'euros en provenance du mouvement coopératif. On peut mettre jusqu'à 700 000 euros

« Les Scop sont un ascenseur social, vous trouvez des dirigeants qui ont démarré comme apprentis et qui sont aujourd'hui à la tête de grosses boîtes. »

Hervé Mareschal, président de l'Union régionale des Scop Grand Est



© DR

sur la table pour reprendre une entreprise. La plus grosse a été achetée 4,5 millions d'euros. 4,5 millions avec des gens qui n'ont pas un rond pour commencer, il faut quand même être un tout petit peu ingénieux ! Il faut trouver un bon levier de départ pour que les autres financeurs viennent se greffer dessus. Pour cela, on élabore des montages distincts de ceux que proposent les sociétés de financement classiques. L'expertise d'ingénierie financière de l'Union régionale est reconnue et les banques nous font confiance.

La différence de taille avec une entreprise traditionnelle, c'est qu'on ne peut pas faire de plus-value sur les parts sociales d'une société coopérative, sauf cas très particuliers. Cette règle limite le recours à des investisseurs, mais permet paradoxalement aux Scop de disposer de capacités de développement bien supérieures. En matière de transmission d'entreprise en effet, un repreneur paie en moyenne son entreprise sur sept ans avant de chercher à la revendre, une fois l'amortissement réalisé. Au final, l'entreprise sert essentiellement à rembourser les investisseurs successifs. Dans une coopérative au contraire, une fois passé les sept premières années à se rembourser, il n'est pas question de vendre. Les compétences vont certes s'en aller au bout d'un moment, notamment avec le départ en retraite des salariés, mais il n'y a pas cette notion de plus-value. La Scop a donc une capacité de cash qui est bien supérieure à ce qu'on peut trouver ailleurs. La perception de l'entreprise et de son utilité est totalement différente.

Qu'est-ce qui change pour un dirigeant de Scop en termes de management et de relations commerciales ?

Il y a beaucoup de choses qui sont différentes. À nos débuts, on a dû dire à nos fournisseurs comment on allait grandir et financer notre système. À nos clients, on a dû expliquer qu'on croyait beaucoup à cet engagement collectif et à la qualité de travail que cela allait apporter. On a ainsi gagné la confiance des uns et des autres. Dans le BTP, nous sommes jugés au résultat. Il faut manager les gens dans un climat de confiance et de bienveillance, pour que le rendu final au client soit conforme à ses attentes. On a ainsi construit notre développement sur le retour positif des clients, parce qu'un client satisfait en amène un autre.

Les Scop sont des entreprises comme les autres, elles sont soumises aux mêmes objectifs de résultat et le dirigeant y fait le même travail que dans une autre structure. Mais il y a davantage de transversalité dans l'exercice du management. Le soir après les chantiers, quand les employés viennent me voir, ce n'est pas pour s'opposer en tant que salariés, mais pour faire des propositions comme associés, expliquer ce qu'ils auraient pu faire mieux sur un chantier, ou pour me faire part de leurs besoins. Dès qu'on arrive à créer une communication plutôt transversale, où le sociétaire n'est pas membre du CE ou du CHSCT pour démonter le patron, mais pour amener des améliorations en termes de sécurité ou de productivité, les clients prennent confiance.

Est-ce que le statut de coopérative n'est pas une contrainte en termes de recrutement ?

On a tous les cas de figure, mais globalement on a un turnover beaucoup moins important que chez d'autres. Tous les facteurs humains applicables à la gestion du personnel restent là, mais à un degré moindre parce qu'on a plus de fidélité. C'est plus confortable pour un dirigeant d'avoir des salariés qui restent longtemps que d'avoir des gens qui tournent tous les trois ans. On est une entreprise apprenante, chacun apprend des autres

« Le soir après les chantiers, quand les employés viennent me voir, ce n'est pas pour s'opposer en tant que salariés, mais pour faire des propositions comme associés. »

Hervé Mareschal, président de l'Union régionale des Scop Grand Est

et les savoir-faire et l'historique de la société se transmettent souvent verbalement. Les personnes intégrant la coopérative reçoivent ainsi un certain enseignement ; c'est positif tant pour l'entreprise que pour les salariés. Proposer aux salariés que leur boîte leur appartienne, qu'il y a une transparence sur ce qui s'y passe et qu'une partie du résultat qui va leur revenir, avec l'assurance de travailler pour sa pérennité, qu'est-ce que vous voulez offrir de mieux ! Les Scop sont un ascenseur social, vous trouvez des dirigeants qui ont démarré comme apprentis et qui sont aujourd'hui à la tête de grosses boîtes. Le fait d'être associé à une entreprise et d'en récolter une partie des fruits est très dynamisant. Imaginez une entreprise dans laquelle vous choisissez votre dirigeant !

Est-ce que les valeurs liées à la forme coopérative essaient chez vos fournisseurs et clients ? Qu'ont-elles à apporter à l'économie « classique » ?

Il y a 20 ans, nos fournisseurs avaient peur de nous et il fallait montrer patte blanche. Aujourd'hui, certains nous envoient des jeunes en recrutement. Ce sont nos clients et nos fournisseurs qui disent du bien de nous et qui nous font grandir. On gagne des affaires, on remporte des marchés et des contrats parce que les gens ont confiance en nous. C'est la clé de voûte du système, en particulier dans les métiers de la prestation. Un client en amène un autre, une Scop devient ambassadrice sur son territoire. Et de plus en plus de partenaires se posent la question, le jour où, de transmettre leur affaire à leurs salariés sous forme de Scop. Pourquoi vendre son entreprise à un concurrent alors que les meilleurs repreneurs sont peut-être déjà dans la boîte ? Cela permet à un dirigeant d'accompagner la reprise de sa société, plutôt que de souffrir d'une rupture brutale de son engagement professionnel. Il y a plein de choses qui peuvent faire partie de cette transmission à la fois humaine et pérenne. Quand on reste là pour transmettre, les gens continuent d'apprendre et les savoir-faire ne se perdent pas. Un des enjeux des Scop aujourd'hui est justement de transmettre ces savoir-faire. Il y a des entreprises qui nous copient aujourd'hui sur la répartition du résultat ou en matière de dialogue social et de management, pour fidéliser leurs salariés. S'il y a une chose à apprendre du modèle des Scop, c'est qu'il ne faut pas dénigrer les compétences des salariés des sociétés en difficultés. Les exemples sont nombreux où la reprise sous forme de Scop a permis de relancer l'entreprise et de lui faire gagner de l'argent ; c'est que les salariés en question ne devaient pas être si mauvais que cela !

— Fin —

C'est quoi une Scop

La Scop est une société coopérative dans laquelle les salariés sont associés au capital de façon prépondérante, sans qu'aucun d'entre eux ne soit majoritaire à lui tout seul. Chacun possède une voix, peu importe son apport en capital. Cette responsabilité partagée et une répartition équitable des résultats permettent d'engager pleinement les salariés dans la réussite et la pérennité de l'entreprise.