

Pourquoi les SCOP sont des boucliers anticrise pour leurs salariés

Les sociétés coopératives de production offrent des marges de manœuvre et des protections à leurs employés qui peuvent être vitales en période de tension inflationniste et énergétique. Exemples d'un bout à l'autre de la France

ENQUÊTE

KINGERSHEIM (ALSACE), LAMPAUL-GUIMILLAU (FINISTÈRE) - envoyée spéciale

Le saviez-vous, la France compte le plus grand producteur au monde de fleischschnacka, et elle a bien failli le perdre. Pour qui n'est pas familier de cette spécialité alsacienne, la voilà qui apparaît : un mitonné de pot-au-feu qu'une machine étale sur de la pâte à nouilles et qu'avec un tour de main des hommes et des femmes, charlotte sur la tête et blouse floquée à leur prénom, roulent et ficellent en vue de sa vente dans la grande distribution.

« Si on ne s'était pas positionné, tout ça disparaissait. Ça aurait été dommage », commente Mathieu Rouillard, 51 ans, PDG de la société coopérative de production (SCOP) Maurer-Tempé, à Kingersheim (Haut-Rhin). C'était en 2019. L'entreprise qui commercialise saucisses et spécialités alsaciennes connaissait un énième redressement judiciaire, des plans sociaux ayant réduit drastiquement les effectifs – d'un millier dans les années 1990 à 1993 lors de sa reprise en SCOP par ses salariés à 125 aujourd'hui.

« Si on n'avait pas eu le mouvement des SCOP à nos côtés et leurs dispositifs financiers, on n'aurait pas pu convaincre nos partenaires bancaires, souligne Mathieu Rouillard d'emblée. Sans compter tout l'accompagnement, il y a un vrai suivi derrière. » L'une des raisons, explique-t-il, de la résilience des entreprises coopératives. Contrairement à ce que le récent échec de Scopelec, SCOP spécialisée dans le déploiement de réseaux télécoms, pourrait

« COMME NOUS N'AVONS DE COMPTES À RENDRE QU'À NOUS-MÊMES, ÇA NOUS PERMET D'ALLER PLUS VITE »

MATHIEU ROUILLARD
PDG de Maurer-Tempé

laisser penser, leur taux de pérennité à cinq ans est plus élevé que la moyenne (73 % en 2021, contre 61 %, selon la Confédération générale des SCOP). L'autre raison tient, selon M. Rouillard, au modèle lui-même. « Sans lui, on n'aurait pas surmonté les quatre crises qu'on a connues en quatre ans », répète-t-il avec conviction en faisant visiter l'entreprise. A savoir la flambée des cours du porc après la fièvre porcine africaine, la pandémie due au Covid-19 et la désorganisation du marché qu'elle a provoquée, et aujourd'hui l'inflation et la crise de l'énergie.

UN SALARIÉ, UNE VOIX

Il existe plus de 4000 SCOP en France, pour 81000 employés, un chiffre en nette augmentation ces dernières années. Même si elles sont organisées et hiérarchisées comme des entreprises conventionnelles, leur spécificité tient d'abord à leur gouvernance démocratique : les salariés détiennent la majorité du capital social et des droits de vote et, si tous ne sont pas associés, ils ont vocation à le devenir. Quels que soient le poste, le statut ou le montant du capital investi, chaque employé dispose d'une voix égale, pour voter les décisions cruciales mais aussi élire, en assemblée générale, le PDG et le conseil d'administration (CA), parmi les salariés volontaires.

L'autre différence fondamentale avec une entreprise classique, c'est l'équitable répartition des bénéfices entre tous les salariés-associés, par de la participation et-ou de l'intéressement, du dividende, avec toujours une part pour les réserves de l'entreprise.

Traumatisés par les redressements judiciaires passés qu'ils n'avaient pas vu venir, ceux

de Maurer-Tempé (tous associés) font de la transparence l'un des remèdes anticrise. « A l'époque, on n'avait connaissance d'aucun chiffre, et même on nous mentait », se souvient Vincent Boeglin, 43 ans, secrétaire (Force ouvrière) du comité social et économique (CSE). « J'étais directeur commercial et je n'ai appris la situation que quelque mois avant le dépôt de bilan, renchérit Mathieu Rouillard, encore amer. Les boîtes se cassent la gueule à cause de ce manque de transparence ! » Lui met au contraire un point d'honneur à communiquer les chiffres et les informations clés dans un petit « journal des associés » envoyé à tous chaque mois avec la fiche de paie.

« Qui détient l'information détient le pouvoir, dit-on souvent. Nous, on fait tout pour que cela n'existe pas ! insiste-t-il. La démarche des SCOP,

c'est discuter, réfléchir ensemble à des solutions. Il y a une bonne idée, on la creuse. Par nature, on est très ouverts d'esprit. »

C'est ainsi qu'a germé celle de recourir à une société locale de courtage pour faire le meilleur choix en matière énergétique : un contrat d'électricité sécurisé sur trois ans leur a permis d'échapper à l'explosion des factures cet hiver. « Je croyais que tout le monde faisait ça, mais en réalité on est très peu », s'étonne Mathieu Rouillard.

Tous savent que le contrat court jusqu'à fin 2023, et qu'alors la facture pourrait s'alourdir de 700000 euros. Chaque service doit réfléchir à la façon de l'anticiper. « Le fait que ce soit notre argent joue beaucoup : les gens sont beaucoup plus concernés, constate Christophe Dangel, 49 ans, responsable du pôle

« C'est comme ça que devraient fonctionner toutes les entreprises »

L'expérience en SCOP et le travail des chercheurs démontrent que la citoyenneté économique fait rempart contre la tentation autoritaire

La question « Qu'est-ce qui change quand on travaille dans une société coopérative de production ? », les salariés-associés des SCOP répondent d'abord : « C'est mieux. » Puis, s'expliquent par une même expression, polysémique : « On sait pour quoi – pourquoi ? – on travaille. » Pour quel revenu, puisque les bénéfices sont répartis équitablement. « C'est là qu'on se rend compte que dans les autres entreprises, y'en a qui s'en mettent dans les poches », souligne Mickaël L'Hostis, 44 ans, monteur réseau à la Stepp, SCOP de travaux publics du Finistère.

« On aura la même part, Laure [Simon], la directrice, et moi, le manoeuvre au fond de ma tranchée », insiste son collègue Fabien Henry, les pieds dans le sillon creusé entre deux pavillons. Par cette équité et un fonctionnement en toute transparence, chacun se perçoit comme aussi essentiel à la réussite de l'entreprise que les autres. Ce qui donne du sens au travail. « Sur le chantier, on est libre de s'organiser comme on pense. Dans les boîtes, d'habitude, on dit

« T'as ton chef sur le dos », mais nous non, c'est une confiance totale. C'est valorisant », explique, adossé à sa camionnette Erwan Choquer, 52 ans, dont vingt et un à la Stepp.

Responsabilité et autonomie

Il est donc aussi question de dignité. De se sentir considéré comme des individus responsables, autonomes, et de pleins droits, quelle que soit sa fonction. « Ici, on ne nous prend pas pour des jambons ! », résume de toute sa gouaille Pascal Lecoq, vingt ans à la Stepp. L'agent d'entretien comme l'opératrice sur la chaîne de conditionnement ont leur place au conseil d'administration (CA), à condition d'être élu par leurs pairs. « Quand on s'est levé à 2 heures, participer au CA à midi est un effort, reconnaît Christophe Dangel, responsable du pôle charcuterie au sein de la SCOP Maurer-Tempé, en Alsace. Mais ça change tout ! On ne subit plus les conséquences de décisions prises par d'autres, ce qui se fait, c'est en notre âme et conscience. » Ouvrier réseau à la Stepp, Grégory Corre candidate à un second

mandat au CA : « Ça demande du travail mais j'ai appris beaucoup de choses, notamment sur les questions juridiques. »

« Les gens qui se sentent bien en SCOP se révèlent », estime Sébastien Fouillard, bras droit de Laure Simon, la PDG. Devant ceux qui pensent que fonctionnement démocratique rime avec chientlit, celle-ci s'étonne : « Les gens sont naturellement intelligents pour peu qu'on leur expose les choses avec transparence. » « C'est plus démocratique », résume Vincent Boeglin, secrétaire du comité social et économique (CSE) de Maurer-Tempé. « C'est comme ça que devraient fonctionner toutes les entreprises ! », s'enthousiasme Mickaël L'Hostis. Il n'est pas le seul à en être persuadé.

A la sortie du confinement, alors que flottait l'idée d'un « monde d'après », une tribune publiée dans Le Monde du 17-18 mai 2020 a connu un écho retentissant. Aux maux de notre époque, réchauffement climatique, accroissement des inégalités, tentation autoritaire, elle proposait un même remède : démocratiser l'entreprise.

« DANS LES BOÎTES, D'HABITUDE, ON DIT "T'AS TON CHEF SUR LE DOS", MAIS NOUS, NON, C'EST UNE CONFIANCE TOTALE »

ERWAN CHOQUER
salarié à la Stepp

Portée par les chercheuses Isabelle Ferreras (université de Louvain, chercheuse associée à Harvard), Dominique Méda (université Paris-Dauphine-PSL) et Julie Battilana (Harvard Business School), elle est devenue un « manifeste » signé dès sa publication par plus de trois mille universitaires. Puis un livre, *Le Manifeste travail. Démocratiser, démarchandiser, dépolluer* (Seuil, 2020).

« L'expérience politique par excellence, où on mobilise sa propre conception de ce qui est juste ou injuste dans le cadre d'une dynamique collective, ce n'est pas d'aller voter une fois tous les cinq ans, c'est de travailler tous les jours,

estime M^{me} Ferreras. Or, l'entreprise capitaliste classique est à la fois l'entité politique la plus centrale et la moins démocratique des institutions dans lesquelles les citoyens sont pris. » Parce que celui qui investit sa force de travail dans une entreprise traditionnelle n'en retire aucun pouvoir sur les décisions qui le gouvernent. « Il faut que les salariés puissent peser sur ce gouvernement, estime-t-elle. Sinon, c'est complètement contradictoire avec notre citoyenneté dans la cité. »

« Culture du compromis »

L'économiste Thomas Coutrot suggère même que cette expérience non démocratique au sein de l'entreprise, en « chosifiant » le travailleur, le rend plus disponible aux idées autoritaires. Marqué par cette thèse, l'ancien ministre de l'économie sociale et solidaire, Benoît Hamon, s'est posé la question inverse : « L'organisation démocratique d'une entreprise prédispose-t-elle au contraire à une citoyenneté active, au goût du débat ? » Une enquête réalisée pour la Confédération générale des

SCOP lui a permis de répondre « oui ». « Ce que disent ces salariés, c'est que la SCOP est l'apprentissage de la responsabilité et d'une culture du compromis. C'est un exercice hyper-engageant et super-épanouissant, qui devient pour eux un terrain concret de réalisation de leur citoyenneté », explique M. Hamon. Cette réflexion a donné lieu à un ouvrage collectif, sous sa direction, *La citoyenneté économique peut-elle sauver l'avenir ?* (Equateurs), publié en 2022, à la veille de la présidentielle. « La démocratie combinée à la juste répartition des bénéfices fait du bien à la société », y écrit Jacques Landriot, président de la Confédération des SCOP, plaidant pour « polliniser la gouvernance et la raison d'être des entreprises conventionnelles ».

Pour ces dernières, les auteurs du Manifeste suggèrent de commencer par renforcer les pouvoirs du CSE par un droit de veto, notamment sur la nomination du PDG. En faire une seconde chambre face au CA, un bicamérisme qui donnerait la capacité aux travailleurs de dire non. ■

AL. L.





Dans un atelier de la SCOP Maurer-Tempé, spécialiste de la transformation de produits carnés, à Kingersheim (Alsace), le 1^{er} décembre 2022.
DAREK SZUSTER/PHOTOPQR/
L'ALSACE/MAXPPP

Des sociétés mal comprises par le monde de la finance

Comme le montre le cas de Scopelec, quand elles veulent augmenter leur capital ou faire appel à des investisseurs, les coopératives se retrouvent face à des difficultés souvent insurmontables

charcuterie. Avant, on quittait, tout restait allumé! Maintenant, comme tu fais des économies à la maison, tu les fais au travail!» Audrey Stillitano, chargée de communication de 27 ans, s'enthousiasme : « Ici, on peut toujours proposer son idée, si elle est réalisable, on va nous soutenir. Ainsi, on va se lancer dans la certification ISO 50001 pour structurer notre démarche vers la réduction des dépenses énergétiques. »

Il faut les entendre discuter autour d'un déjeuner pour se rendre compte de l'intelligence collective ainsi concrètement à l'œuvre. Les salariés ont décidé ensemble des postes à automatiser, les plus pénibles, pour redéployer les effectifs sur des postes « plus humains ». Confrontée aux mêmes difficultés de recrutement que le reste de l'industrie – « la maintenance, on ne trouve pas » –, l'entreprise forme désormais en interne. Responsable adjointe au conditionnement, Jessica Fraincart, 37 ans, est à présent capable de s'attaquer à des opérations de maintenance de niveau 1, ce qui réduit le besoin en technicien.

TRANSPARENCE FINANCIÈRE

L'autre bout du pays, les salariés de Stepp (lire « la Stepp ») sont également certains que l'esprit solidaire des coopératives les a mis à l'abri des difficultés de recrutement rencontrées par leurs concurrents. Basée à Lampaul-Guimiliau (Finistère), cette SCOP de travaux publics (TP) est spécialisée dans la pose de réseaux (électriques, télécoms, eau, gaz). « Quand il y a eu la crise dans les TP, entre 2006 et 2012, beaucoup de majors ont mis dehors leurs intérimaires : quand le boulot est reparti, ils n'avaient plus les compétences, rappelle Sébastien Fouillard, 39 ans, directeur technique et commercial. Nous, on a une politique de zéro emploi précaire. On a gardé nos gars, les compétences on les avait. »

Devant la perspective du départ à la retraite de plusieurs anciens, et de leurs compétences avec eux, dans un métier qui « s'apprend sur le terrain », Laure Simon, 53 ans, la PDG, a proposé au conseil d'administration, composé de salariés de fonctions diverses, d'anticiper, en augmentant temporairement les effectifs. « J'ai montré que c'était un risque qu'on pouvait prendre financièrement et que ce serait payant à terme. On a mis un ancien-jeune, en binôme, pendant trois ans. » Valorisant pour les plus vieux, fondateur pour les nouveaux. Là où la concurrence connaît une forte rotation de ses effectifs, eux ne quitteront pas l'entreprise de sitôt.

« Les périodes de crise nous ont obligés à accélérer la mutation de l'entreprise. Et, comme nous n'avons de comptes à rendre qu'à nous-mêmes, et pas à un actionnaire ou à un fonds

d'investissement au-dessus de nous, ça nous permet d'aller plus vite, estime, en Alsace, Mathieu Rouillard. D'autant que notre but n'est pas de cracher du cash. C'est d'être rentable pour sécuriser notre avenir professionnel. »

A la Stepp, la nouvelle organisation du travail a aussi fait l'objet d'une délibération. « La société a changé, les gens veulent rentrer de bonne heure, souligne M. Fouillard. Donc on a travaillé avec tout le monde autour d'une question simple : qu'est-ce qu'on veut, qu'est-ce qu'on peut, en donnant tous les éléments pour décider en connaissance de cause. »

Les deux entreprises ont passé l'année 2022 sans conflit sur les salaires. Le débat sur l'inégal « partage de la valeur » est inconnu ici puisque l'équité est réglée dès les statuts. « Les bénéficiaires, on sait où ça va, c'est pas le dirigeant qui va prendre 90 % », précise Fabien Henry, ouvrier réseau à la Stepp. Son conseil d'administration a fait le choix d'augmenter tout le monde de 106 euros brut par mois (5,80 % en moyenne, environ l'augmentation de la branche), mais y a ajouté des compensations pour les trajets. Et la participation est importante. La transparence sur la situation financière permet aux salariés d'arbitrer en connaissance de cause. La branche de la charcuterie industrielle dont dépend Maurer-Tempé a rehaussé la grille de salaire, de 9 % en cumulé sur un an. « Financièrement, c'était un peu dur d'aller au-delà, acte le secrétaire du CSE, Vincent Boeglin. On a choisi de compenser avec des primes pour la polyvalence ou le trajet pour aller travailler le samedi. »

Pour remède à l'inflation, qui a vu Maurer-Tempé encaisser, en 2022, 23 % de hausse des matières premières, 27 % sur le prix du carton ou 16 % sur celui des transports, M. Rouillard met encore en avant la transparence. Et l'exemplarité. « J'ai fait attester nos hausses par un commissaire aux comptes. Ainsi les distributeurs peuvent constater que nous n'avons pas augmenté nos prix à hauteur de ce qu'on subit. Cela m'a fait gagner beaucoup de temps et cela m'a lié avec des clients qui, en échange, nous ont référencé de nouveaux produits. »

Mais, avant de se quitter, les deux PDG insistent pour dissiper tout malentendu. « Attention, la SCOP n'est pas un modèle magique! résume M^{me} Simon. On peut avoir un directeur qui fait n'importe quoi! Mais les bases sont là. » Une bonne délibération est « hyperénergique ». Et le modèle, soulignent-ils, demande un engagement important de tous. Et notamment de ses dirigeants, d'accord pour « bosser comme des dingues, parfois y laisser leur couple, et repartir à la fin avec juste un petit paquet de parts sociales, sans plus-value », insiste M^{me} Simon. « Mais je ne regrette pas! » ■

ALINE LECLERC

Sauver Scopelec, Jacques Landriot, le président de la Confédération générale des SCOP (les sociétés coopératives et participatives), y croyait, convaincu que la solidarité du mouvement coopératif l'emporterait. Pour soutenir le plan de reprise sous forme de nouvelle SCOP présenté par les salariés du constructeur de réseaux télécoms, une campagne de financement avait permis de récolter 1,2 million d'euros auprès des adhérents, en plus du million que les 661 employés de Scopelec engagés dans cette « newscoop » étaient prêts à sortir de leur poche. La confédération puisait 1 million dans ses propres réserves. « Ce qui a manqué, c'est l'aide des banques. Avec 5 millions de plus, le plan passait », regrette M. Landriot. Finalement, la plus grosse SCOP de France a été reprise, fin décembre 2022, par le groupe Circet, détenu par les fonds d'investissement britannique ICG, sonnante la fin des idéaux coopératifs qu'elle portait depuis sa création en 1973.

Provoquée par la perte fin 2021 d'un important contrat avec Orange, la faillite de Scopelec est aussi la conséquence d'erreurs stratégiques, dont une trop forte dépendance à un seul grand client : l'opérateur télécoms qui confiait à la coopérative la construction de ses réseaux fixes (ADSL puis fibre optique) représentait près de la moitié du chiffre d'affaires annuel de la SCOP. Des luttes politiques internes, exacerbées par l'apparition des premiers problèmes financiers, ont participé à la chute de Scopelec.

Certaines filiales du groupe, dont la plus importante, Setelen, n'avaient pas le statut coopératif, ce qui créait des divergences d'intérêts entre les salariés. Mais cette mésaventure « doit aussi nous servir de leçon », reconnaît après coup Jacques Landriot, conscient des quelques handicaps du modèle.

Dans une SCOP, les salariés doivent détenir au minimum 51 % du capital social et 65 % des droits de vote. Dans une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), statut plus récent créé en 2001, les associés sont divisés en trois catégories (les salariés, les personnes qui bénéficient des produits ou services de la SCIC et les autres comme une collectivité locale ou une association), mais

aucune d'entre elles ne peut avoir plus de 50 % du capital. Difficile avec ces règles de faire entrer des investisseurs extérieurs, souvent peu à l'aise d'avoir à composer avec des salariés-actionnaires ou de ne pas avoir le contrôle ou, tout du moins, un pouvoir de décision à la hauteur de leur mise. En outre, plus la coopérative grossit en nombre de salariés, plus la démocratie actionnariale devient complexe.

Des situations kafkaïennes

Autre épouvantail potentiel : le statut empêche toute plus-value au moment de la cession des parts sociales et fixe une répartition équilibrée des bénéfices entre salariés (avec la participation et l'intéressement), les réserves de la SCOP et les associés (dividendes). De quoi refroidir de nombreux investisseurs à la recherche de gains au moment de la revente de l'entreprise. Des fonds dits « patients » existent, comme Esfin, une filiale du Crédit coopératif, mais leurs ressources restent limitées et ils peuvent difficilement déployer plusieurs dizaines de millions d'euros auprès d'une entreprise. Conséquence, en cas de gros coup dur, les salariés-associés se retrouvent souvent seuls, sans pouvoir nécessairement remettre au pot. En 2009, la recapitalisation du journal *Le Courrier picard* exigeait que chaque associé sorte 20 000 euros de sa poche. Impossible pour certains salariés. Repris par Rossel (*La Voix du Nord*), le quotidien picard a alors perdu son statut coopératif.

« Les SCOP souffrent d'un déficit de connaissance de la part du monde économique et financier », ajoute Mathieu Castaings, expert-comptable et fondateur du cabinet Finacoop, lui-même organisé en coopérative. « Nous avons démarré en 2014 sans cadres, uniquement avec des ouvriers-techniciens. On a senti que certains acteurs économiques, banques ou centrales d'achats, ne nous prenaient pas forcément au sérieux », se souvient Olivier Leberquier, président de SCOP-TI, la coopérative de thés et d'infusions créée par les ex-Fralib après 1336 jours de lutte contre l'ancien actionnaire Unilever.

Des situations deviennent parfois kafkaïennes, comme celle vécue par Maud Sarda, à l'origine de Label Emmaüs, le site de vente en ligne du mouvement fondé par l'abbé Pierre : « Nous avions besoin de 40 000 euros pour développer un logiciel. On se tourne vers Innov'Up, un fonds d'aide de la région Ile-de-France géré par Bpifrance. Mais face aux pertes de Label Emmaüs, comme c'est le cas pour beaucoup de start-up, Bpifrance nous dit qu'il nous faudrait trois ou quatre fois plus de capitaux propres. Or, le statut ne nous le permet pas. Nous ne pouvons le faire qu'avec des titres participatifs ou des subventions d'investissement,

EN 2009, LA RECAPITALISATION DU JOURNAL « LE COURRIER PICARD » EXIGEAIT QUE CHAQUE ASSOCIÉ SORTE 20 000 EUROS DE SA POCHE

mais ceux-ci ne sont pas comptablement des capitaux propres. Résultat, on nous refuse 40 000 euros pour développer un outil d'aide aux personnes en réinsertion alors que dans le même temps Bpifrance débloquait 7 millions d'euros à Dogami, un jeu de chiens virtuels. » « Bpifrance n'est pourtant pas une banque privée attirée simplement par des gains rapides à ce que je sache », s'agace M^{me} Sarda, dont le post sur le réseau LinkedIn a été abondamment relayé, de nombreux coopérateurs retrouvant dans ce cas les obstacles auxquels ils doivent faire face. De son côté, Bpifrance dit avoir respecté scrupuleusement la réglementation de cet outil de financement.

Les trous du dispositif bancaire

« Comme toute entreprise, une coopérative doit investir, se développer, se réorganiser parfois. Elle a donc les mêmes besoins financiers pour le quotidien et le moyen-long terme », explique Valérie Vitton, directrice des marchés des personnes morales du Crédit coopératif, la première banque des SCOP. Et pourtant, les coopératives ne peuvent souvent compter que sur leur mouvement pour se financer. Plusieurs outils ont ainsi été mis en place par la Confédération et ses antennes régionales. Le fonds de garantie Sofiscop permet, par exemple, de libérer le dirigeant de la coopérative de sa caution sur son patrimoine personnel lors d'un prêt.

« Ces outils permettent de combler les trous du dispositif bancaire et de prendre un peu plus de risque », apprécie Joël Bry, le PDG d'Aerem. Cette SCOP de l'aéronautique a profité ces dernières années de deux prêts, pour un montant total de 1,1 million d'euros, débloqués en quelques jours par la Société coopérative de développement et d'entraide, à des conditions financières imbattables. « En 2017, voyant que la situation devenait tendue et que les banques ne voulaient pas nous prêter d'argent, nous avons lancé une campagne de sociofinancement en titres participatifs. Grâce notamment à l'intervention de trois mutuelles, dont celle des cheminots Entrain, on a levé 870 000 euros, ce qui nous a permis de compenser la frilosité des banques. Sans ça, on aurait disparu », raconte M. Leberquier. Trois ans plus tard, en 2020, la coopérative réalisait ses premiers bénéfices. ■

OLIVIER PINAUD