

MANAGEMENT

Scop, l'entreprise à l'épreuve de la démocratie

Pour une entreprise sans repreneur, s'organiser en Scop apparaît souvent comme l'ultime solution. À condition d'avoir pris la mesure du projet.

SOPHIE EUSTACHE

Placée en liquidation judiciaire en juillet 2014, la fonderie Gillet est devenue Scop quelques mois plus tard, à la suite du jugement du tribunal de commerce d'Albi en faveur du projet de société coopérative porté par 27 des salariés de l'usine. Début 2015, la société est à nouveau à l'équilibre. La Scop-Ti (ex-Fralib) a connu la même renaissance. Fin septembre, en garnissant les rayons d'Auchan de leurs sachets de thé «1 336», les ex-Fralib, qui avaient investi leurs indemnités de licenciement dans une Scop, ont acté leur victoire contre la délocalisation de la production en Pologne. La coopérative (30 personnes) vise une production de 250 tonnes la première année, soit un chiffre d'affaires de 3 millions d'euros environ. «Il est un peu tôt pour tirer un bilan, mais on est satisfait. On se positionne actuellement sur des appels d'offres pour permettre à des distributeurs de lancer leur marque», précise Olivier Leberquier, le directeur général délégué de la Scop-Ti.

Issue de secours en cas de difficulté économique, le modèle de Scop n'est pas une potion magique pour autant. Les Scop

n'échappent pas aux réalités commerciales. «Pour créer une société coopérative, il faut un projet économique viable et s'assurer qu'on a une équipe leader pour diriger l'entreprise sur la durée», explique Patricia L'excellent, déléguée générale de la Confédération générale des Scop.

1 TRAVAILLER EN ÉQUIPE

Fondé sur des principes démocratiques (un salarié = 1 voix), le modèle de Scop remet l'humain au centre du processus de production, d'où la nécessité d'avoir des salariés soudés autour du projet. Fabrice Audrain, le PDG de la Scop Dynalec, spécialiste en ingénierie électrotechnique et fabricant d'armoires électriques, souligne l'importance de ce point : «Quand l'entreprise a été mise en vente, j'ai proposé aux salariés de la racheter et d'en faire une Scop. J'avais une vision. De cette vision individuelle, il a fallu en faire une commune. J'ai donc fait venir un ancien des Unions régionales des Scop pour constituer un groupe de travail. Ce groupe a construit un projet autour d'un objectif économique réaliste, d'une redistribution des pouvoirs de décision et d'une inscription dans le développement durable.» Pour engager concrètement les salariés dans le projet, Fabrice Audrain leur a demandé un investissement de 10 000 euros. «Je ne voulais pas que ce soit un investissement symbolique», précise le PDG, élu pour un mandat de six ans. Il a aussi été institué que le dirigeant ne gagnerait pas plus de deux fois le salaire minimum et que l'on ne distribuerait pas de dividendes pendant quatre ans afin de renforcer la solidité de l'entreprise.

2 RÉGLER LA QUESTION DE LA GOUVERNANCE

«Chez Dynalec, un conseil d'administration se tient quatre fois par an et l'assemblée générale est annuelle. Tous les jours, nous communiquons sur les chiffres. Les salariés actionnaires savent combien on gagne, où va l'argent...», explique Fabrice Audrain. Respect et transparence sont les mots d'ordre chez Dynalec. Pour les ex-Fralib, le partage du pouvoir décisionnel était, lui aussi, capital : «Pendant notre combat, nous avions l'idée de créer une société d'un type réellement nouveau. La Scop est l'organisation qui nous convenait le mieux, même si nous n'étions pas d'accord avec l'idée de devoir choisir un dirigeant, raconte Olivier Leberquier. Chez nous, l'organigramme n'est pas pyramidal, mais circulaire.» Pour gérer la Scop, un conseil d'administration de onze personnes a été élu. Au quotidien, les décisions reviennent à trois dirigeants, désignés par ce conseil d'administration qui se réunit une fois par mois. Le triumvirat rend des comptes très régulièrement.

3 FORMER DES ENTREPRENEURS-SALARIÉS

Démocratie, transparence, respect... Les bonnes intentions ne suffisent pas à construire une Scop, et devenir salarié-associé ne s'improvise pas. Pour s'organiser en coopérative, salariés et patron ont dû se former. «Si le projet initial de la Scop est de protéger l'emploi, l'objectif est également de faire des salariés de vrais entrepreneurs», témoigne

QUE DIT LA LOI

Une Société coopérative et participative (Scop) peut être créée dans n'importe quel secteur d'activité. D'après l'article 1 de la loi de 1978, les salariés choisissent ce modèle pour «exercer en commun leur profession dans une entreprise qu'ils gèrent directement ou par l'intermédiaire de mandataires désignés par eux et en leur sein». Au moins	16 % des bénéfices doivent être attribués aux réserves impartageables, 33 % versées sous forme de dividendes aux associés et 25 % en participation patronale. La loi ESS, promulguée en juillet 2014, a modifié le statut des Scop, avec le dispositif de Scop d'amorçage, et créé de nouveaux outils de financement.
---	---