

Les Echos

ENTREPRENEURS

DÉCRYPTAGE Plus que jamais, clients et salariés attendent des entreprises qu'elles conjuguent performance économique et sens aigu des responsabilités. Participatives et éthiques par essence, les sociétés coopératives, modèle encore peu répandu, sont en phase avec cette « quête de sens ». La crise actuelle pourrait offrir un regain d'intérêt à ces structures pensées autrement.

Un nouveau souffle pour les SCOP dans une économie en mal de repères

Coralie Donas

Nous ne sommes pas une entreprise à but non lucratif, mais notre objectif n'est pas le profit. L'argent est un moyen pour réaliser nos projets et poursuivre une activité qui a du sens. » Rémi Roux, cofondateur et dirigeant d'Ethiquable, une entreprise agroalimentaire fondée sur le commerce équitable, livre une définition possible des sociétés coopératives et participatives, les SCOP. Dans ces sociétés de forme juridique classique, SA, SARL ou SAS, le pouvoir est majoritairement aux mains des salariés, qui détiennent au minimum 51 % du capital social et 65 % des droits de vote. Les décisions stratégiques sont prises à la majorité et les informations concernant l'entreprise, partagées à tous. Quant aux profits, ils sont reversés aux salariés, aux associés, et au patrimoine (les réserves de l'entreprise).

60 %
DE TAUX DE PÉRENNITÉ
À 5 ANS

pour les SCOP, contre 60 %
pour l'ensemble des entreprises
françaises

Des prises de décision collégiales, un fonctionnement transparent, des écarts faibles entre les salaires les plus bas et les plus hauts, les SCOP s'inscrivent dans l'air du temps. « Les femmes sont majoritaires dans notre conseil d'administration et elles représentent un quart des dirigeants de SCOP au niveau national. Dans nos recrutements, nous sommes sensibles à l'égalité des chances, nous regardons moins les diplômes que la personne que nous nous apprêtons à recruter. Quant à



Décisions collégiales, fonctionnement transparent, écarts faibles entre les salaires les plus bas et les plus hauts... les SCOP s'inscrivent dans l'air du temps. Ici, en 2015, à Gémenos, chez 'Scop Ti', coopérative de thé, issue de la reprise de Fralib. @Bertrand Langlois/AFP

l'empowerment des salariés, cela fait longtemps que les SCOP font ça ! Nous sommes plus modernes que les entreprises avec une gouvernance classique », constate Brian Smith, directeur général d'Infipp, une société de formation en santé mentale, à Villeurbanne, qui compte une vingtaine de salariés permanents dont plus de la moitié associée à la SCOP, et qui a réalisé 3 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019.

Le modèle convainc d'autant plus quand la production se révèle elle aussi vertueuse. SCOP-TI, la coopérative née à la suite de la cession d'Unilever de son usine de thés et infusions de Gémenos (Bouches-du-Rhône), a choisi pour sa nouvelle marque, « 1336 », de travailler avec des producteurs français de plantes aromatiques et sans arômes artificiels. « Si on s'était contenté de lutter contre Unilever, reprendre l'entreprise et vendre nos

produits sans nous préoccuper de la qualité, cela ne fonctionnerait pas ! explique Olivier Leberquier, président de la SCOP de 41 salariés qui réalisait 4,4 millions d'euros de chiffre d'affaires l'an dernier. La décision de travailler avec des circuits courts et des produits naturels émane de l'ensemble des collaborateurs. »

Un statut qui attire

La SCOP Maurer-Tempé, créée en avril 2019 près de Mulhouse sur les

rendres d'une marque historique de charcuterie alsacienne, communique beaucoup sur la notion d'« entreprise qui appartient à ses salariés ». Les salariés-associés seront en photo sur le packaging des produits à partir de l'année prochaine. « La SCOP est un atout. Des managers, des jeunes commerciaux ont accepté de baisser leurs prétentions salariales pour nous rejoindre. Le modèle attire », souligne Mathieu Rouillard, le PDG de l'entreprise qui

compte 123 salariés et qui a réalisé un chiffre d'affaires de 21,3 millions d'euros en 2019. « Beaucoup de personnes veulent travailler pour une entreprise avec un projet qui a du sens pour elles », renchérit Rémi Roux, d'Ethiquable.

Un modèle résilient

Ethiquable, 135 salariés dont 96 sociétaires, 61 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019, est en croissance depuis sa création en 2003. Cette année encore, la croissance sera de 18 %, malgré la crise sanitaire. « Comme nos produits sont majoritairement vendus en grande distribution, notre activité ne s'est pas arrêtée », explique Rémi Roux, qui a eu recours au chômage partiel pendant le confinement pour les commerciaux de terrain. Sur le plan national, les SCOP affichent un taux de pérennité à 5 ans de 70 %, contre 60 % pour l'ensemble des entreprises françaises, met en avant la Confédération générale des SCOP. « Oui, les SCOP sont plus résilientes ! L'adoption du statut nous a permis de passer à une productivité plus élevée et à une gestion très rigoureuse », n'hésite pas à affirmer Renaud Gruss, administrateur général de l'Orchestre de Chambre de Toulouse. La formation, qui compte 14 personnes aujourd'hui dont 13 associés, a été reprise en main par ses musiciens après une liquidation judiciaire en 2004. En décidant de leur programmation et de leurs tournées, les musiciens donnent désormais deux fois plus de concerts qu'avant. « Les gains sont redistribués aux salariés en argent ou en temps, nous avons réussi à baisser le temps de travail de 30 %. Cette efficacité est le résultat d'un processus collectif », poursuit Renaud Gruss. L'administrateur prévoit déjà de rattraper le déficit lié à la crise sanitaire sur la saison 2021-2022, et en continuant de s'appuyer sur un dialogue collectif permanent. ■

ZOOM SUR LES QUATRE PLUS GRANDES SCOP DE FRANCE



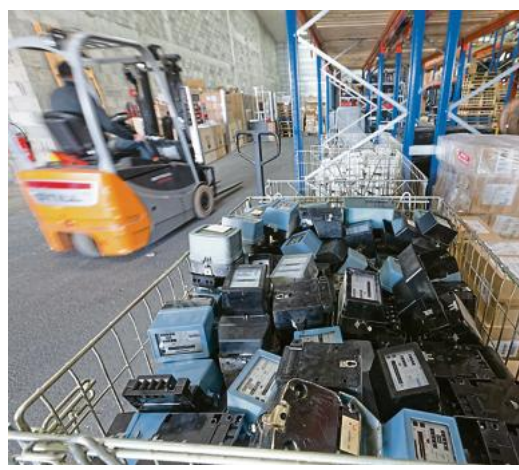
GROUPE UP

Parmi les SCOP les plus connues, le Groupe Up, créée en 1964 par un militant syndical. Elle compte aujourd'hui 1.500 salariés en France et 3.751 personnes dans près de 30 pays, avec un chiffre d'affaires de 587 millions d'euros en 2019. Le groupe est spécialisé dans le développement de titres de paiement pour les salariés, chèques restaurant, chèques emploi service universel (Cesu) ou encore les chèques cadeaux.



ACOME

Entreprise industrielle spécialisée dans le câblage haute technicité, créée en 1932, Acome est un acteur international majeur sur son marché et le premier groupe industriel coopératif en France. Il compte 1.910 salariés et réalisait en 2019 un chiffre d'affaires de 534 millions d'euros, dont 52 % à l'international. Le développement du très haut débit porte l'activité de l'entreprise, installée à Mortain, dans la Manche.



SCOPELEC

Implanté en Haute-Garonne, Scopelec, né en 1973, est un groupe coopératif de déploiement et de maintenance de réseaux de télécommunications. Avec 3.900 collaborateurs, il est la première coopérative en nombre de salariés. Son activité est portée par le développement de la fibre optique et la conception de services aux entreprises et aux collectivités. L'entreprise réalisait en 2019 un chiffre d'affaires de 438 millions d'euros.



UTB

Selon la confédération générale des SCOP, 20 % des 63.000 emplois des sociétés coopératives sont dans le BTP. Avec plus de 1.000 salariés et 152 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisé en 2019, UTB est un acteur important du second œuvre (plomberie, charpente, climatisation...), fortement implanté en Ile-de-France. Le PDG de la SCOP UTB, Charles-Henri Montaut, est aussi le président de la fédération SCOP BTP.

Le partage des décisions, vecteur de compétitivité selon 80% des Français

SONDAGE L'implication des salariés dans les décisions serait perçue comme un vecteur d'amélioration de la compétitivité pour une majorité de Français selon une étude OpinionWay pour « Les Echos » et la CG Scop. Ils y voient aussi un accélérateur de transformation.

Julie Le Bolzer

C'est un plébiscite. Les modèles de gouvernance démocratique semblent perçus par les Français comme un vecteur d'amélioration tous azimuts, en termes de compétitivité, d'ambiance au travail, de baisse du stress, ou encore d'accélération sur le champ du développement durable. Tels sont les enseignements d'un sondage OpinionWay pour « Les Echos » et la CG Scop, réalisé en ligne les 7 et 8 octobre derniers, sur un échantillon d'un millier de personnes représentatif de la population française. Portant sur l'entrepreneuriat dans le salariat, cette étude révèle que 80% des Français voient l'implication des employés dans les stratégies de développement, d'investissement ou encore d'organisation du travail comme un accélérateur de compétitivité.

ENGAGEMENTS SOLIDAIRES ET ÉCOLOGIQUES

« Le partage des décisions stratégiques entre l'entreprise et les collaborateurs est vu comme un rassemblement d'énergie au bénéfice de l'organisation », analyse le sociologue Ronan Chastellier. « Au-delà des vieilles théories de ressources humaines, ce qui concourt le plus à la compétitivité, c'est l'engagement dans un projet, ajoute-t-il. Et, dans ce cas-là, il s'agit d'une forme d'auto-intéressement éclairé du salarié ». La prise de participation des membres des équipes aux décisions semble aussi être perçue comme un moyen d'améliorer l'ambiance au travail (pour 79% des



La prise de participation des membres des équipes aux décisions semble aussi être perçue comme un moyen d'améliorer l'ambiance au travail selon un sondage OpinionWay pour « Les Echos » et la CG Scop, réalisé en ligne les 7 et 8 octobre derniers. @iStock

répondants), de diminuer l'ennui (75%) et de réduire le stress (73%).

Ronan Chastellier détecte dans ces résultats le reflet d'un « besoin d'hyperdémocratie et d'expression directe où chacun compte ». « Les Français semblent à la recherche de plus de participation dans l'entreprise. Celle-ci doit évoluer vers un modèle moins figé », dit-il. Ce souhait d'exercer son activité dans un cadre moins formel fait écho à un besoin d'allègement de la hiérarchie. « Une dose d'entrepreneuriat

paraît également synonyme d'entreprise plus réceptive au développement durable. En effet, 74% des répondants estiment qu'une relance en faveur de l'économie responsable se fera via des salariés davantage décisionnaires. « Nous observons que la nouvelle

volonté entrepreneuriale s'accompagne d'engagements plus solidaires et de pratiques plus respectueuses des questions écologiques », détaille Ronan Chastellier, convaincu que l'égoïsme économique perd du terrain et que « nourrir un objectif plus humaniste, en prise directe avec la

paraît également synonyme d'entreprise plus réceptive au développement durable. En effet, 74% des répondants estiment qu'une relance en faveur de l'économie responsable se fera via des salariés davantage décisionnaires. « Nous observons que la nouvelle

volonté entrepreneuriale s'accompagne d'engagements plus solidaires et de pratiques plus respectueuses des questions écologiques », détaille Ronan Chastellier, convaincu que l'égoïsme économique perd du terrain et que « nourrir un objectif plus humaniste, en prise directe avec la

société, tend naturellement à impliquer davantage les individus ».

RÉAGIR DE MANIÈRE PRODUCTIVE

Néanmoins, les résultats sont moins tranchés quand est abordé le monde d'après. A la question « Estimez-vous que la crise du coronavirus peut permettre aux salariés d'être plus étroitement associés aux décisions stratégiques ? », 49% répondent oui, et autant non. « Sur ce point, nous sommes au milieu du gué. D'un côté, la crise impose une montée d'initiative, donc une implication forte de chacun. De l'autre, le contexte économique compliqué peut raviver les réflexes individualistes », décrypte Ronan Chastellier.

De son avis, on peut s'interroger sur le retour de « l'incarnation solitaire du pouvoir, avec des prises de décisions individuelles ». Mais l'autre camp semble plus enclin à penser que la crise oblige à réagir de manière productive, ce qui nécessite une mutualisation des expertises et compétences. « Peut-être la pandémie va-t-elle servir d'électrochoc et déboucher sur une transition économique, reposant notamment sur des modèles d'organisation et de gouvernance plus collectifs, et sur une évolution de la posture du salarié devenant davantage partie prenante », souligne Ronan Chastellier. ■

« La gouvernance partagée change la donne »

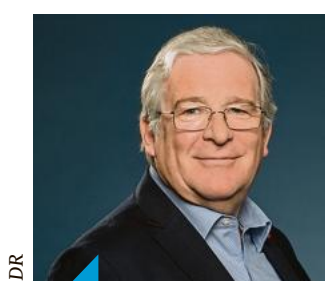
ENTRETIEN Jacques Landriot, président de la Confédération générale des SCOP et du Mouvement SCOP. Il affirme que le secteur a plutôt bien résisté à la crise grâce à la force du collectif et du territoire, et suggère une expansion du modèle dans les prochains mois.

Propos recueillis par Julie Le Bolzer

Comment le secteur coopératif réagit-il à la crise de manière générale ?

Tout dépend de la taille de l'entreprise et de son domaine d'activité. Au sein du Mouvement SCOP, nous fédérons plus de 3.500 entreprises exerçant dans tous les secteurs et représentant des effectifs de 20 salariés en moyenne à plusieurs milliers. Autant dire que les impacts de la pandémie sont variés, avec des situations compliquées ou, à l'inverse, des projets qui tiennent et même se développent. Sur le volet de l'emploi, la dynamique repart : 1.000 postes ont été créés malgré le Covid-19. Le coup de frein du mois de mars nous a fait craindre pour notre plan Cap 70.000, qui prévoit de passer de 53.000 emplois au sein de notre Mouvement en 2017 à 70.000 en 2021. Nous aurons peut-être quelques mois de retard, mais l'objectif sera tenu.

Quelles sont les raisons de cette résistance par rapport aux secteurs plus traditionnels ? La gouvernance partagée change la donne : un salarié associé, patron de sa société, se révèle beaucoup



DR

« Contrairement aux idées reçues, le modèle coopératif incarne la modernité. »

Jacques Landriot, Président de la Confédération générale des SCOP

plus impliqué. Par ailleurs, la plupart de SCOP et SCIC sont ancrées dans leurs territoires. Elles fonctionnent en réseau, rompant l'isolement et mutualisant les expertises. Au sein de Mouvement, nous proposons différents accompagnements en termes de stratégie, de formation, de financement... Nous développons d'ailleurs nos propres outils financiers. Ceux-ci nous ont par exemple permis d'aider nos SCOP durant la période d'attente de leur prêt garanti par l'Etat. Nous sommes aussi en lien avec des financeurs de notre écosystème, comme le Crédit Coopératif, ou des institutionnels, tels bpifrance et la Caisse des Dépôts.

Des entreprises mises en difficulté par la crise pourraient-

elles être transmises à leurs salariés comme le proposent les SCOP ?

Ces prochains mois, cette situation pourrait être fréquente. Avant la pandémie, la conversion en SCOP de sociétés reprises au tribunal de commerce était en progression. La transformation d'associations en SCOP et SCIC est elle aussi courante. Notre autre objectif est la transmission d'entreprises saines aux salariés, un modèle qui fonctionne. Leur taux de pérennité après cinq ans est 60% plus élevé que pour les sociétés classiques, contre 70% dans l'ensemble des SCOP et SCIC, et plus de 80% dans le cas des « transmissions saines ». Outre l'argument économique, notre modèle fait écho aux aspirations actuelles : un projet collectif, avec gouvernance démocratique et l'intérêt du bien commun, qui ne délocalise pas !

La galaxie coopérative a-t-elle pris le virage numérique ?

Absolument. Contrairement aux idées reçues, le modèle coopératif incarne la modernité. Certains de nos adhérents sont des précurseurs de la transformation numérique, et de jeunes pousses technologiques se tournent vers le modèle coopératif. Le Mouvement SCOP a lancé CoopVenture, qui est à la fois un fonds d'investissement et un accélérateur. Favoriser l'émergence de start-up coopératives est l'un de nos grands chantiers, avec l'accélération de la transition écologique. Le chemin du « monde d'après », plus que jamais plébiscité en ces temps troublés, voilà bien longtemps que les SCOP l'ont emprunté. ■



L'écosystème coopératif participe au développement des territoires

ANALYSE Les coopératives partagent des valeurs fortes avec les collectivités, notamment concernant la gouvernance et le rapport au profit. Créé en 2001, le statut spécifique de la SCIC renforce l'ancrage territorial et encourage une participation active et élargie au fonctionnement de l'entreprise au service de l'intérêt général.

Julie Le Bolzer

Désertification des cœurs de ville, commerces de proximité à l'agonie... La crise sanitaire consécutive au Covid-19 affecte les dynamiques de revitalisation des territoires. Dans ce contexte, la coconstruction apparaît comme un remède pour faciliter la sortie de crise. Cette démarche n'est pas nouvelle pour les sociétés coopératives, habituées à fonctionner en écosystème.

Boris Couilleau, PDG et fondateur en 2006 de la société coopérative et participative (SCOP) Titi Floris, en atteste, assurant que « la mutualisation est au cœur de [leur] modèle ». Spécialisée dans le transport de personnes, cette structure n'a pas employé plus de 1.500 collaborateurs et ne cesse de se développer, riche de projets dans la restauration, l'habitat inclusif, les tiers-lieux ou encore l'auto-partage...

Mettre autour de la table des intérêts multiples

Certains aboutissent sous la forme de sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), statut reposant sur un sociétariat multiple. « Nous associons des partenaires divers – salariés, usagers, collectivités –, de

manière à mieux cerner les besoins », précise Boris Couilleau, estimant que « l'agrégation de compétences permet d'aller plus vite et de rassurer les financeurs ».

Docteur en sciences de gestion et enseignant à Kedge Business School, Xavier Hollandts confirme que la dimension plurielle de l'actionnariat « renforce la crédibilité auprès des investisseurs. Et quand une entreprise est reprise par ses salariés, cela contribue à sauvegarder l'emploi local, donc cela ouvre parfois l'accès à la commande publique », dit-il, évoquant la librairie Les Volcans, à Clermont-Ferrand, transformée en SCOP par douze employés, et qui s'est vu commander des ouvrages scolaires par la mairie clermontoise.

Dans le cas des SCIC, ce sont parfois une foule de partenaires qui sont fédérés autour du projet, comme dans le cas du Biau Jardin, une entreprise d'insertion née elle aussi dans le Puy-de-Dôme. La société associe la ville de Gerzat, le département, la Région, la direction régionale des entreprises (Directe), etc. « Mais mettre autour de la table des intérêts multiples suppose d'identifier précisément les parties prenantes », prévient Christine Di Domenico, spécialiste de l'économie sociale et solidaire (ESS), pro-

fesseuse d'économie à l'EM Lyon Business School, qui travaille actuellement à la construction des collèges de vote d'une SCIC lyonnaise.

Dans le cas des SCIC, ce sont parfois une foule de partenaires qui sont fédérés autour du projet.

naise intitulée Portail & observatoire du mieux vieillir. Christine Di Domenico est d'avis que la force d'un tel modèle réside dans l'implication d'un collectif éclectique, et dans le fait que « les citoyens puissent apporter leur capital et leurs compétences pour se réapproprier collectivement une production ou un service dans d'innombrables secteurs ».

Les acteurs coopératifs sont liés entre eux

Des coopératives existent dans l'agriculture, l'énergie, la banque, l'industrie, l'éducation, la santé... et contribuent à réinventer leur activité au service de l'intérêt général. « Dans l'habitation, les Coop'HLM participent au développement urbain en répondant aux nouveaux

enjeux – en rendant notamment plus accessibles les bâtis, en les dissociant du foncier », pointe Razzy Hammadi, ancien député de Seine-Saint-Denis, directeur du MBA Management des transitions urbaines de l'Institut Léonard de Vinci et dirigeant de News Tank Cities, agence d'information spécialisée dans l'espace urbain. Refusant de résumer la « smart city » à un condensé de nouvelles technologies, il l'aborde comme « une ville durable, solidaire et inclusive, qui trouve dans le modèle des coopératives une fondation agile et résiliente ».

Outre les partenaires impliqués personnellement dans le projet, les acteurs coopératifs sont aussi traditionnellement liés entre eux. « Dans l'ESS, les antennes régionales de diverses confédérations réunissent des sociétés de toutes tailles et de tous secteurs », souligne Maryline Bourdil-Resch, enseignante-chercheuse à Montpellier Business School. « Cela crée des réseaux d'entraide et d'échange de bonnes pratiques. » Néanmoins, attention à l'image d'Épinal qui voudrait que la coopérative représente systématiquement une issue heureuse pour une entreprise en difficulté. « Ce ne doit pas être le dernier recours, surtout si l'organisation est déjà très fragilisée », conclut Xavier Hollandts. ■



Le Biau Jardin, entreprise d'insertion, production de produits issus de l'agriculture biologique. @Marta NASCIMENTO/REA

RESTAURATION COLLECTIVE

Mangez Bio Isère au service des producteurs bio locaux

Cette société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) regroupe 75 producteurs-transformateurs et emploie 15 collaborateurs. Mangez Bio Isère valorise les productions locales et développe le bio.



100 % des bénéfices servent à développer la SCIC et donc, par ricochet, son territoire en termes de création d'emplois. DR

Préparer les menus des cantines scolaires s'anticipe. Qui plus est, lorsque les repas comprennent des produits bio, locaux et de saison... Mais Mangez Bio Isère sait faire. Partenaire des collectivités, cette société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) fournit 70 % des écoles, collèges et lycées de son département.

En revanche, approvisionner des acteurs privés, tels les restaurateurs, n'est pas vraiment le même métier : les cycles de livraison sont bien plus courts, les quantités moindres. « Lorsque nous avons été sollicités par les établissements de restauration commerciale, nous nous sommes une fois de plus appuyés sur une dynamique collective pour nous adapter », indique Vincent Rozé, administrateur de Mangez Bio Isère. Les producteurs, transformateurs et logisticiens de la SCIC, ont su pivoter pour répondre à la demande.

A l'origine, cet agriculteur crée une association ayant pour objet d'offrir davantage de débouchés aux producteurs bio de l'Isère. Une fois regroupés au sein d'un catalogue commercial, les fruits, légumes, viandes, poissons, œufs et autres produits laitiers issus de ce groupement ont été présentés à des professionnels de la restauration collective.

En 2015, le statut d'association est abandonné au profit de celui de SCIC, structure ancrée dans son environnement

géographique, dont l'actionnariat doit obligatoirement être multiple. « Nous avons choisi ce modèle, car la notion de territoire est dans nos gènes, et parce qu'associer toutes nos parties prenantes enrichit les échanges, donne de la pertinence aux choix stratégiques, et nous rend plus forts et plus crédibles », explique Vincent Rozé.

5 millions d'euros de chiffre d'affaires

Cinq ans après sa création, Mangez Bio Isère compte 75 membres qui, selon le principe démocratique coopératif, disposent de chacun d'une voix, quel que soit le montant du capital investi. « Cela permet de passer d'une vision partielle à une vision multipartite, et de construire la stratégie en fonction des évolutions des attentes de chaque acteur local », précise Lydéric Motte, directeur de la coopérative. Les 5 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisés cette année sont pour lui la preuve de l'efficacité de ce mode de gouvernance.

De surcroît, la gestion étant désintéressée et le capital non

remunéré, 100 % des bénéfices servent le développement de la SCIC et donc, par ricochet, son territoire en termes de création d'emplois, de déploiement d'une économie de proximité, d'accès à une alimentation de qualité pour tous... « Nous faisons l'interface entre les producteurs, les restaurateurs et les consommateurs finaux, identifiant à chaque niveau les nouveaux enjeux et besoins », pointe Vincent Rozé, insistant sur le fait que « l'intérêt collectif est tout aussi important que le projet économique ».

Mangez Bio Isère amorce actuellement un partenariat avec des géants de la restauration collective concédée, acteurs que les producteurs de la société coopérative pourraient difficilement aborder de manière isolée. Autre actualité de la SCIC iséroise, la volonté d'être labellisée ISO 26000, norme relative à la responsabilité sociale des entreprises. « Le bio n'est plus la niche qu'il était. Une certification RSE apporte un élément différenciant et une démarche d'amélioration continue et collective », estime Lydéric Motte.

J. Le B.

ÉNERGIE

Enercitif crée des centrales photovoltaïques « citoyennes » à Paris

Mus par la volonté d'accélérer la transition écologique, des Parisiens se sont saisis du budget participatif de la capitale pour proposer l'installation de panneaux solaires sur les toits de la ville.

Alors que les rayons du soleil commencent à se faire rares en cet automne 2020, Enercitif achève l'installation, sur les toits de Paris, de ses cinq premières centrales photovoltaïques citoyennes... bientôt rejointes par une dizaine d'autres sur des toitures d'écoles, de collèges, de centres d'animation et de HLM de la capitale. Ces sites de production seront raccordés au réseau et pourraient dégager plus de 500 Kwc (kilowatts-crête, c'est-à-dire en conditions optimales) d'énergie verte, de quoi couvrir la consommation annuelle (hors chauffage) de 170 foyers.

A l'origine de ce projet, il n'y a ni producteur, ni fournisseur, ni gestionnaire de réseaux ou de stockage... seulement des citoyens, tous habitants de Paris, désireux de faire rimer transition écologique et action collective. « Je voulais faire quelque chose de très concret », se souvient Emmanuelle, militante des débuts. Pour sa part, Guillaume, lui aussi l'un des pionniers, aspirait à « un débat ouvert ». Ils ont trouvé cela au sein du projet « Quartiers populaires à énergie positive », né en 2016, sur la plateforme du budget participatif de la Mairie de Paris, qui met à disposition des citoyens 5 % de son enveloppe d'investissement.

« Notre idée a été retenue pour participer au plan climat de la Ville de Paris, ce qui a donné naissance à l'association Enercitif. Le budget participatif a mobilisé près de 2 millions d'euros de subventions », expli-

que Jean-Baptiste Blondel, Parisien, l'un de ces cofondateurs mus par la volonté de contrer le dérèglement climatique à leur échelle, sur leur territoire. En 2018, le collectif décide d'accélérer et devient une coopérative d'énergie solaire ouverte à tous les Parisiens, plus précisément une SAS intégrant dans ses statuts le modèle « une personne = une voix ».

Agir pour la planète dans son quartier

A ce jour, Enercitif compte 300 coopérateurs, qui votent collectivement les décisions et construisent ensemble la stratégie. Chaque sujet est discuté en assemblée générale, comme les partenariats que la coopérative a noués avec la Ville – le Conseil de Paris attribue les toitures et cofinance l'installation des centrales – ou encore les bailleurs sociaux qui mettent à disposition des ensembles de HLM.

Cette coopération locale va plus loin : les panneaux sont installés par des PME franciliennes. Les établissements scolaires et les habitants des HLM où ont pris

place les équipements photovoltaïques sont associés à des opérations de sensibilisation, et les bénéfices générés servent logiquement l'économie parisienne puisque les coopérateurs vivent tous dans la Ville Lumière.

« Dans un futur proche, l'ambition est de multiplier les installations en partenariat avec la Ville, mais aussi d'intervenir en dehors de Paris et de coopérer avec d'autres collectifs de la transition écologique », précise Patrick Gèze, le président de l'association Enercitif, estimant que la crise sanitaire a accru l'attractivité de l'épargne participative « en permettant aux citoyens d'agir à la fois pour la planète et pour leur quartier ».

Pour sa part, le climatologue et glaciologue Jean Jouzel, ancien vice-président du groupe scientifique du Giec (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) et parrain d'Enercitif, estime que « la participation active des citoyens constitue un levier majeur pour parvenir à côté, en France, la neutralité carbone à l'horizon 2050 ». J. Le B.



Association au départ, Enercitif est devenue une coopérative citoyenne. Enercitif



Création ou reprise en coopérative : les multiples sources de financement

INVESTISSEMENT L'absence de plus-value limite considérablement l'investissement de la finance traditionnelle dans les coopératives. La création d'entreprise en SCOP et la reprise d'entreprise nécessitent dès lors des outils spécifiques.

Léo Da Veiga

Oubliez les levées de fonds à sept chiffres ! Lorsqu'on crée son entreprise sous forme coopérative ou que l'on reprend une entreprise pour la transformer en coopérative, la question du financement se pose dans d'autres termes, et, souvent, avec moins de zéros.

Les acteurs de la finance traditionnelle, les business angels et les fonds d'investissement notamment, ne trouvent pas leur compte avec ce type de sociétés. Et pour cause ! La distribution des dividendes aux actionnaires des SCOP est limitée et, dans le cas des SCIC, elle est même inexistante. Quant au scénario de sortie, il n'y en a pas puisqu'il est impossible de réaliser de plus-value lors d'une cession de parts de coopérative. Enfin, la gouvernance ne permet pas aux

grands actionnaires de mieux faire entendre leur voix.

Dans une coopérative, peu importe la part de capital social d'un investisseur, il n'a qu'une voix au conseil d'administration. Saprena, par exemple, est une entreprise spécialisée dans les services aux entreprises, au chiffre d'affaires 2019 de 14,3 millions d'euros. Reprise en SCIC en 2018, son collègue de salariés ne possède que 0,2 % du capital mais il représente un tiers des droits de vote.

Plusieurs outils créés pour pallier au manque

Comment, alors, trouver les fonds nécessaires quand on veut entreprendre en coopérative ? Un seul cas ne pose a priori pas trop de problèmes, celui de la reprise d'une entreprise en bonne santé. Les banques accorderont toujours des prêts. Mais il est plus hasardeux de

trouver des financements pour créer sa société ex nihilo et, a fortiori, pour une reprise d'entreprise en difficulté. Pour pallier le manque, le mouvement coopératif a créé plusieurs outils. La Confédération générale des SCOP (CGSCOP), dispose ainsi de trois fonds d'aide à la création ou à la reprise en coopérative. D'autres financeurs de l'économie sociale et solidaire, comme France Active, la Nef ou le Crédit Coopératif, proposent également des prêts ou des solutions d'investissement en fonds propres. En particulier le titre participatif, qui permet un investissement sans droit de vote ni part au capital. Remboursable au minimum au bout de sept ans, il est assimilé à un fonds propre et apparaît en haut de bilan.

En ce qui concerne les fonds d'investissement dédiés aux SCOP, le plus imposant, Impact Coopératif, se fixe comme montant maxi-

mal de financement 7 millions d'euros. La Nef est en mesure de prêter jusqu'à 4 millions d'euros. « Deux montants relativement modestes, qui réduisent l'ambition des PME », souligne toutefois Bernard Horenbeek, président du directoire de la Nef. Mais si cela venait à arriver, nous proposerions une syndication aux autres acteurs du financement coopératif pour partager l'investissement. »

Diversifier ses sources de financement

Quant au phénomène start-up, c'est-à-dire ces très jeunes entreprises à la croissance rapide nécessitant des levées de fonds régulières et de plus en plus importantes, il est quasi inexistant dans le mouvement coopératif. Faute sans doute d'outil de financement adéquat. C'est cet angle mort qui devrait couvrir CoopVenture, projet porté par

la CGSCOP, la French Tech in the Alps et la coopérative Alma. Annoncé depuis 2018, ce fonds aura comme objet le financement des start-up du numérique destinées à une existence durable, y compris les coopératives. Pour Laurence Ruffin, CEO d'Alma, ce fonds « acceptera de prendre les risques liés aux premiers besoins de financement des start-up, sans demander un retour sur investissement rapide ». CoopVenture devrait commencer une expérimentation en Auvergne-Rhône-Alpes dès décembre 2020, avec une dotation de 4,5 millions d'euros, pour être ensuite étendu sur tout le territoire national.

Comme le recommande Eva Sadoun, cofondatrice de la plateforme de financement solidaire Lita et présidente du Mouvement Impact France, les coopératives doivent multiplier les sources de financement, « tenter d'obtenir des

aides à l'innovation, créer une communauté qui adhère au projet et souhaite participer au capital, et utiliser tous les leviers des fonds coopératifs ». Aussi le financement participatif est à ne pas négliger : en don contre don, parts sociales, prêts et même en titres participatifs.

« Le financement par titres participatifs est souvent trop lourd pour les entreprises en création, et le financement par achat de parts sociales est trop peu rémunérateur (de l'ordre de 2 %) pour les particuliers », ajoute Eva Sadoun. Une rémunération plus forte, comme en Belgique (6 %), pourrait selon elle encourager les particuliers désireux de placer leur argent dans des entreprises résilientes et avec un impact social. Le passage de 18 à 25 % de réduction d'impôts pour l'investissement dans les PME, bientôt être acté par décret et qui concernera les coopératives, est aussi très attendu. ■

SERVICES

Ethi'Kdo : quand le financement est un travail d'équipe

L'entreprise, fondée en 2019, édite des chèques cadeau solidaires. Séverin Prats, initiateur d'Ethi'Kdo et cofondateur de cette coopérative, a multiplié les financeurs pour boucler son projet.



Séverin Prats, cofondateur de Ethi'Kdo. Ethi'Kdo

Séverin Prats joue collectif. Cet entrepreneur, ancien professionnel de rugby, a créé Ethi'Kdo, une coopérative qui distribue des chèques-cadeaux valables uniquement dans les enseignes de l'économie sociale et solidaire. Après avoir raccroché les crampons et décroché un Master 2 en développement durable, puis passé quelques années à travailler pour d'autres (notamment chez Paprec), il a sauté le pas de la création d'entreprise, en avril 2019, mais sans grands moyens.

Financer les premières étapes de la coopérative, il l'avoue, « c'était un parcours du combattant, mais cela nous a permis de rencontrer beaucoup de gens qui nous ont conseillés et qui ont validé notre projet ». Séverin Prats sort les 15.000 premiers euros de sa poche, puis fait appel à plusieurs amis, membres de sa famille et connaissances qui tous deviendront le premier cercle des cofondateurs.

L'ancien rugbyman a l'esprit d'équipe chevillé au corps. Aussi, pour donner du sens à son projet, a-t-il décidé de le constituer en SCIC, ce statut particulier de coopérative qui permet d'impliquer salariés, clients, fournisseurs, et collectivités locales, même. Séve-

rin Prats convainc d'abord les principaux acteurs de la consommation responsable (ceux qui deviendront les clients d'Ethi'Kdo) de prendre des parts sociales dans l'entreprise : Artisans du Monde, Dream Act, les ateliers de la Croix-Rouge ou encore Label Emmaüs. Après ce premier round, il dispose alors de 37.000 euros.

Bourse French Tech et prêt d'honneur

Mais pour financer les développements techniques et la commercialisation de son chèque cadeau solidaire, il a besoin de 100.000 euros au total. Et comme l'entreprise n'a pas encore adhéré à la Confédération générale des SCOP, elle ne peut prétendre à rien de la part de cet organisme. L'entrepreneur se tourne alors vers les clubs Cigales, ces collectifs de business angels de l'économie sociale et solidaire : sept d'entre eux (un record !) apportent en tout 11.500 euros. « Ces clubs Cigales ont surtout créé un effet de levier :

après cela, il a été beaucoup plus simple de convaincre d'autres investisseurs », explique Séverin Prats.

Les financements s'enchaînent : subvention de 17.500 euros de Bpifrance (par l'intermédiaire de la bourse French Tech) pour le développement technique d'Ethi'Kdo, suivie de 10.000 euros du budget participatif de la Ville de Paris, et d'autant pour avoir été sélectionné aux Trophées de l'ESS. Ethi'Kdo lance également une campagne de financement participatif sur la plateforme Ulule. En échange de petits cadeaux (« tote bags », boîtes de chocolats bio...), l'entreprise obtient pour 6.788 euros de dons de particuliers, soit un peu plus que son objectif de 6.000 euros.

Enfin – dernière étape pour boucler son financement –, Séverin Prats se voit accorder 15.000 euros de prêt bancaire par la Nef, et 15.000 de plus sous forme d'un prêt d'honneur accordé par Paris Initiative Entreprise (PIE).

Et ce n'est pas fini, car pour soutenir le développement rapide de l'entreprise, Séverin Prats vient de conclure une levée de fonds de 80.000 euros en titres participatifs auprès de France Active Investissement, tout en ayant contracté un nouveau prêt de 50.000 euros auprès de la Nef. Cela vient conclure un premier exercice flatteur : de novembre 2019 à juin 2020, le chiffre d'affaires de l'entreprise s'établit à 103.000 euros, pour un volume d'émission en cartes-cadeaux de plusieurs centaines de milliers d'euros. Un élan que la crise sanitaire ne devrait pas ralentir. **L. Da V.**

CONSTRUCTION BOIS

Toitures montiliennes : une reprise en coopérative planifiée

Plusieurs mois avant la mise en redressement judiciaire, le directeur général et désormais gérant des Toitures montiliennes a préparé son dossier de reprise. Pierre Defosse a convaincu une dizaine de salariés de le suivre et décroché de multiples financements.



Sur les 35 salariés de l'entreprise, 11 sont sociétaires et détiennent 95 % de l'entreprise. Toitures Montiliennes

Une reprise en Scop, ça se prépare ! C'est la morale de l'histoire de Toitures montiliennes, société de travaux de charpentes basée à Montélimar, dans la Drôme. L'entreprise a été reprise à la barre du tribunal par neuf de ses salariés le 1^{er} décembre 2015 et transformée en coopérative.

A l'initiative de cette reprise, Pierre Defosse, nommé directeur opérationnel par l'ancien dirigeant en 2014. Très vite, il constate l'état précaire des finances de l'entreprise et le risque imminent de dépôt de bilan, et envisage immédiatement une reprise. « Dans le milieu du bâtiment en particulier, si les chantiers s'arrêtent, on ne peut plus sauver l'entreprise. Il fallait donc préparer la reprise bien avant que la boîte ne soit en redressement », analyse Pierre Defosse. Mais le dossier est risqué...

Convaincu par le modèle coopératif

Pour réussir, il lui faut le soutien d'une partie des salariés. Neuf d'entre eux, principalement des cadres, acceptent de le suivre et réunissent 150.000 euros sur leurs économies personnelles. Après un tour des financements possibles, ils

se tournent vers le mouvement coopératif. Pierre Defosse l'avoue pourtant : « Pour moi, les Scop, c'était des hippies dans le Larzac ! » Il a vite changé d'avis. Deux experts mandatés par l'Union régionale des Scop (Urscoop) réalisent un audit technique et financier qui conclut à la faisabilité de la reprise. Les salariés obtiennent ensuite une aide financière de 60.000 euros via un fonds dédié aux coopératives Socoden, et de 100.000 euros auprès de France Active, le tout sous forme de prêts participatifs. Tandis que Transmea, une société de capital-investissement créée par l'Urscoop Auvergne-Rhône-Alpes et dédiée à la reprise, investit plus 150.000 euros.

Quand Toitures montiliennes se retrouve en redressement judiciaire en 2015, le dossier des repreneurs est fin prêt. Il ne leur manque « que » 100.000 euros, prêtés par le Crédit coopératif. Tous les emplois n'ont

pas été sauvegardés. De 45 employés en 2014, ils n'étaient plus que 23 après le rachat. « Le but était de sauver l'entreprise : on reste une entreprise qui doit gagner de l'argent, une Scop n'est pas un kolkhoze ! », déclare tout net Pierre Defosse.

Depuis, l'entreprise a retrouvé des couleurs et créé une douzaine d'emplois. Sur les 35 salariés, 11 sont sociétaires et détiennent 95 % de l'entreprise. Le reste est encore détenu par Socoden, mais le prêt participatif sera remboursé cette année. Le chiffre d'affaires est passé de 4,5 millions d'euros avant la reprise à 5,8 millions en 2019. Toitures montiliennes a racheté 42 % de l'entreprise Royans Charpente, également en difficulté, et convaincu des salariés de passer eux aussi en Scop. « Pour fonctionner, le mouvement coopératif doit s'auto-alimenter », estime Pierre Defosse, désormais convaincu. **L. Da V.**