

chantiers

Chers amis coopérateurs,

L'engagement dans une Scop revêt une dimension humaine supplémentaire inhérente à notre forme d'entreprise qui induit davantage d'échange, de dialogue et une nécessaire coconstruction des décisions dans l'entreprise.

L'attachement au modèle coopératif auquel nous croyons tous, la fierté d'être partie prenante d'une économie dans laquelle le partage des richesses et de la gouvernance est une réalité, doivent aujourd'hui sortir des limites de nos entreprises, de la Fédération SCOP BTP ou de la Confédération générale des Scop.

Chacun d'entre nous doit devenir le porte-voix des Scop, car nous sommes les mieux placés pour en faire la promotion auprès de nos pairs, entrepreneurs du bâtiment et des travaux publics.

édito

Nous sommes convaincus que les Scop au sein de notre secteur d'activité ont des opportunités de développement importantes. En effet, d'ici dix ans, 65 000 à 70 000 entreprises de moins de 20 salariés devront se poser la question de leur transmission. Plus inquiétant encore, ce sont parmi elles jusqu'à 47 000 entreprises qui pourraient disparaître faute de repreneurs. La solution coopérative n'est à l'évidence pas LA solution, mais l'une des solutions pour lutter contre la disparition de ces entreprises.

Nous nous sommes fixé, au travers des travaux de notre dernière convention nationale, l'objectif d'atteindre 15 000 salariés au sein des Scop du BTP. Ambitieux, certes, mais parfaitement réaliste, ce chiffre doit nous permettre, au-delà du seul développement de notre modèle d'entreprise, de garantir une plus grande indépendance de la Fédération SCOP BTP.

Pour y parvenir, nous avons déjà engagé de nombreuses actions contribuant à augmenter la notoriété du modèle Scop auprès des cédants (colloques sur la transmission avec la FFB) ou des futurs salariés de la branche (Semaine de l'entreprise coopérative dans les CFA), à faciliter les transmissions-reprises d'entreprises du BTP en Scop en lien avec les équipes de la CG SCOP, à développer une logique de filière construction...

Ce numéro spécial de *Chantiers coopératifs* est rempli de très beaux exemples. Nous avons à cœur au sein de la Fédération SCOP BTP de travailler à amplifier ce mouvement.

Charles-Henri Montaut

Transmission : une stratégie régionalisée

Jérôme Jeanson

Secrétaire général, Fédération SCOP BTP Hauts-de-France

« Une cellule BTP-Construction destinée au développement »

« En ce début d'année 2022, dans les Hauts-de-France, l'Union régionale et la Fédération SCOP BTP ont allié leurs expertises pour créer une "cellule BTP-Construction". Sa vocation : améliorer le service rendu aux adhérents ; développer les entreprises de la construction via des créations *ex nihilo*, des reprises-transmissions ; accompagner le développement des Scop et SCIC existantes.

Concernant la reprise-transmission, nous avons construit un plan de développement reposant sur un ensemble d'actions à mener au cours des prochaines années, dont certaines peuvent être mises en œuvre rapidement.

Par exemple, nous souhaitons sensibiliser nos adhérents sur le rôle qu'ils peuvent jouer ! Quel coopérateur ne connaît pas dans son entourage une entreprise dont le dirigeant sera amené à passer la main dans les prochains mois, les prochaines années ? Nous souhaitons également créer des partenariats avec les réseaux d'accompagnement de nos coopératives : experts-comptables, commissaires aux comptes, assureurs...

D'autres pistes sont également en cours de réflexion comme l'identification de cadres ou ETAM potentiels porteurs de projet dans le cas d'une reprise par les salariés afin que l'idée coopérative germe dans plusieurs têtes et pas seulement dans celle du cédant, ce qui permettrait d'accélérer et de fluidifier les transmissions. »

Estelle Lasserre

Secrétaire générale,
Fédération SCOP BTP PACA et Corse

« Des arguments de poids pour convaincre les cédants »

« Accompagner au mieux la transmission d'entreprise en Scop relève avant tout de synergies entre l'Union régionale et notre fédération professionnelle, mais cela nécessite aussi un travail en commun avec des sphères périphériques qui présentent des compétences complémentaires et nous appuient dans le travail de sourcing des projets, tels que les experts-comptables, divers cabinets de conseils et la Fédération française du bâtiment. L'une des clés de l'aboutissement réussi des transmissions, ce qui permet de réaliser le travail d'accompagnement le plus efficace possible, tient à la mise en musique des efforts fournis par les différents acteurs.

Pour favoriser un projet de transmission, il est souvent nécessaire de tordre le cou à quelques idées reçues qui peuvent subsister dans l'esprit des cédants. Par exemple, céder son entreprise à ses salariés en Scop, ce n'est pas la "brader". Les conditions de la cession se font au prix du marché et il est important de préciser que l'entreprise cédée est rachetée par la Scop, c'est donc la personne morale qui porte le plan de financement et assume la responsabilité de la reprise et non les salariés à titre individuel. Limiter le risque porté par les salariés, pérenniser le travail de toute une vie et préserver les emplois et le savoir-faire permettent souvent d'emporter la décision des cédants très attachés à leur entreprise et à leurs salariés. »

Pierre Fondard Secrétaire général, Fédération SCOP BTP Nouvelle-Aquitaine

« Une dynamique de réseau et de partenariats ciblés »

« Nous avons pris l'habitude depuis quelques années de coorganiser des manifestations centrées sur la reprise et transmission d'entreprise avec un certain nombre de partenaires tels que les Fédérations françaises du bâtiment (FFB) départementales, la SMABTP, BTP Banque et KPMG. Ces sessions de présentation sont toujours conduites en lien avec les Unions régionales (UR), car elles ont l'expertise dans le domaine de la transmission et ainsi, grâce à notre réseau fédéral, elles ont accès à un vivier d'entreprises élargi. Le cas échéant, nous intervenons également conjointement avec l'UR au sein des CA des FFB départementales. Il est important de souligner que, lors de toutes les manifestations notamment organisées dans la Corrèze, la Vienne, les Deux-Sèvres, en Dordogne, en Haute-Vienne et prochainement en Charente-Maritime, nous essayons, lorsque nos adhérents en ont la possibilité, de les faire intervenir, pour qu'ils fassent part de leur vécu en Scop et de leurs pratiques, car nous avons pu observer une méconnaissance relative au statut ou fonctionnement des Scop. Nous sommes donc dans une phase d'ensemencement afin de déminer les clichés ou les idées reçues et, s'il y a un point sur lequel nos interlocuteurs se montrent sensibles, c'est le taux de réussite des entreprises transformées en Scop, plus important qu'ailleurs, et qui s'explique par une continuité dans l'entreprise et cet aspect est désormais identifié comme un atout de poids. »

Jean-Michel Jurquet Secrétaire général, Fédération SCOP BTP IDF-Centre-Val de Loire

« Agir auprès de publics ciblés »

« Depuis le début de l'année, nous intervenons auprès de l'École supérieure des jeunes dirigeants du bâtiment², toujours en présence de l'un de nos adhérents, pour mieux faire connaître le statut Scop auprès des promotions qui sont sourcées en région par la Fédération française du bâtiment. Chaque promotion complète sa formation en passant une semaine à l'École. C'est un public de futurs repreneurs potentiels, soit par transmission familiale, soit par transmission à un salarié. Nous pouvons ainsi sensibiliser les stagiaires au statut Scop, qui est encore trop ignoré ou connu de manière négative en raison de clichés qui perdurent. Nous insistons au contraire sur les atouts du statut Scop, notamment l'avantage fiscal qui résulte de la transmission en Scop d'une entreprise familiale. Cette présentation à l'École n'est pas suffisante en tant que telle, nous devons l'accompagner d'un suivi et c'est la raison pour laquelle, début 2023, nous allons inviter les stagiaires des promotions d'Île-de-France (NDLR: deux en 2022) à un événement festif en présence de nos adhérents pour affermir des liens et pour potentiellement faire éclore des projets Scop. Ces actions sont menées en pleine complémentarité avec l'Union régionale, puisque nous intervenons à l'École à tour de rôle, ce qui permet aux stagiaires de prendre la mesure de la dynamique coopérative non seulement en matière de métiers BTP, mais aussi à l'échelle de tout le champ de l'économie. »

² Sise à Saint-Rémy-lès-Chevreuse.

Véronique Malecki Secrétaire générale, Fédération SCOP BTP Occitanie

« Renforcer nos partenariats »

« Pour atteindre les objectifs du plan national "Ambition 2025", nous considérons que l'axe majeur pour remplir nos objectifs de développement en région consiste à privilégier la transmission. Aujourd'hui, notre Fédération régionale compte 1 000 salariés et nous visons un total de 1 180 salariés en 2025. Pour réaliser cet objectif ambitieux, nous avons misé sur le renforcement de nos partenariats avec la SMA et la Fédération française du bâtiment (FFB). Outre les assurances classiques, telles que la garantie décennale, la SMA propose d'autres types de produits plus personnalisés à ses sociétaires. Par les liens que nous avons noués¹, nous nous appuyons sur le réseau SMA pour faire connaître la solution coopérative aux dirigeants ciblés. Même démarche avec la FFB, dont les adhérents peuvent être à la recherche, le moment venu, de solutions pour céder leur entreprise aux salariés dans le cadre d'une Scop. Nous devons leur montrer que la Scop est une forme d'entreprise viable, indépendante, pérenne et que notre Fédération est une structure d'accompagnement performante pour les conforter dans leur décision. Avec l'épisode Covid, les synergies que nous souhaitions mettre en place ont été retardées, mais nous sommes en train de regagner le temps perdu et nous sentons une dynamique partagée autour de ces objectifs. »

¹ Patrick Rouaix, président de la Fédération SCOP BTP régionale (dirigeant de Couserans Construction), est aussi président du comité consultatif régional du groupe SMA Occitanie.

Hervé Lafarge

Secrétaire général, Fédération SCOP BTP
Auvergne-Rhône-Alpes

« Union régionale et Fédération BTP régionale : un binôme essentiel! »

« L'axe stratégique de l'objectif dédié à la transmission repose sur notre partenariat avec l'Union régionale (UR). Avec une équipe spécialisée, l'UR dispose d'une solide ingénierie, d'experts et d'outils financiers dans les domaines de la cession, de la reprise ou de la transmission d'entreprise. De plus, nous accompagnons, ensemble, la croissance externe de nos adhérents pour développer leurs activités et les emplois.

Nous menons également des actions de sensibilisation en commun auprès des 11 Fédérations départementales du BTP, notamment sur la reprise et la transmission aux salariés.

Nous avons également engagé un travail important auprès de nos adhérents qui, en parlant autour d'eux du modèle Scop, peuvent identifier des projets de transmission. De ce point de vue, le bouche-à-oreille reste très efficace sur les chantiers et dans nos métiers!

Enfin, notre rôle de représentation du modèle Scop dans les différentes instances régionales nous permet de promouvoir ou de susciter le goût de la transmission en Scop auprès des mandataires des autres organisations professionnelles du BTP.

Nous comptons actuellement près de 1 000 salariés dans nos Scop du BTP. Si nous voulons croître de 20 % en matière d'effectifs, sachant que 14 % des entreprises BTP ont plus de 10 salariés, nous devons actionner plusieurs leviers, car, compte tenu de ces données objectives, le défi est ambitieux. »



Xavier Duval

Secrétaire général,
Fédération SCOP BTP Ouest

« La notoriété de nos Scop est un levier très important »

« Sur les enjeux de la transmission, notre stratégie conduite en binôme avec l'Union régionale se déploie autour de plusieurs leviers et est guidée en permanence par l'idée d'améliorer le sourcing. Parmi ces différents leviers, l'un est orienté vers la filière BTP proprement dite, notamment en lien avec les développeurs des Fédérations départementales de la Fédération française du bâtiment. Nous organisons avec ces derniers des réunions régulières afin d'identifier un public cible – les dirigeants de plus de 55 ans – qui pourrait être intéressé par la cession de l'entreprise à leurs salariés et, ce faisant, de garder l'emploi et les pôles de décision en région. Nous menons également des actions auprès du vaste réseau des prescripteurs, tous ceux qui participent à l'accompagnement des entreprises en côtoyant les publics que nous cherchons à atteindre, autrement dit les commissaires aux comptes, les experts-comptables, le secteur bancaire...

Enfin, notre propre réseau d'entreprises est également un levier très important. Compte tenu d'un maillage territorial assez dense, d'une bonne notoriété du modèle Scop en région et d'une dizaine d'entreprises de plus de 100 salariés, tout cela contribue à faire de notre réseau un relais efficace de diffusion de notre "marque" et à susciter auprès de dirigeants d'entreprise classique le désir de transmettre leur entreprise en Scop. En moyenne, nous accompagnons 8 à 12 projets de transformation par an qui vont au bout du processus dans 90 % des cas. »

SAME : le point de vue d'un cédant... impliqué

Le cas très singulier d'une transmission en Scop portée par le cédant lui-même animé d'une philosophie sociale ayant pour finalité de casser la scission entre salariés et patrons. Mission accomplie.

La SAME (entreprise de menuiserie intérieure et extérieure, d'ébénisterie), basée à Cogolin (Var), a été transformée en Scop en 2015. Ce qui constitue l'une des originalités de cette transformation tient au fait que le cédant, Marc Hocdé, avait dès le départ privilégié cette option. Il souhaitait non seulement transmettre son entreprise aux salariés mais aussi en faire une Scop, «*par choix philosophique*»... Autre singularité : au moment de la cession, il a laissé son compte courant dans l'entreprise pour soulager une trésorerie défaillante. Sur les 100 000 euros de ce compte courant, un échéancier a été établi afin qu'il récupère la moitié de cette somme, qui représente la valeur de cession de la boîte. À l'origine, la SAME (Société d'aménagement de menuiserie et d'ébénisterie) voit le jour en 1991. Marc Hocdé en est son gérant. En 2014, l'âge de la retraite approchant, il prend contact avec l'Union régionale des Scop de PACA pour amorcer le processus de la transmission aux salariés. En 2016, l'entreprise est juridiquement transformée en Scop, mais M. Hocdé reste gérant le temps que se rode la nouvelle organisation et pour permettre à la future gérante, Lola Falletta, de prendre ses marques et de parfaire ses compétences en gestion. L'année suivante, M. Hocdé acte officiellement son départ à la retraite mais reste encore actif, à titre bénévole, au sein de l'entreprise pendant deux ans.

Interview de Marc Hocdé : « Sans l'appui du réseau des Scop, tout aurait été très compliqué »

S'agissant du choix de la reprise de l'entreprise par les salariés, vous évoquez un « choix philosophique ». D'autres options de transmission étaient-elles envisageables ?

Marc Hocdé : Le point décisif pour privilégier la reprise par les salariés était de trouver quelqu'un qui aurait les compétences pour piloter ce nouveau projet. De ce point de vue, ma rencontre avec Lola Falletta a été déterminante (*NDLR : la future gérante*) et, sans cette conviction qui m'a animé qu'elle était la bonne personne, j'aurais probablement vendu l'entreprise à un repreneur classique.

Alors parlez-nous de Lola Falletta : qu'est-ce qui vous a donné à penser qu'elle serait la « bonne » personne pour prendre la gérance ?

M. H. : Son parcours atypique, sa détermination et sa personnalité. Après un master 2 en psychologie, Lola s'est réorientée professionnellement en suivant des formations d'ébénisterie et d'ébénisterie d'art. Elle est entrée

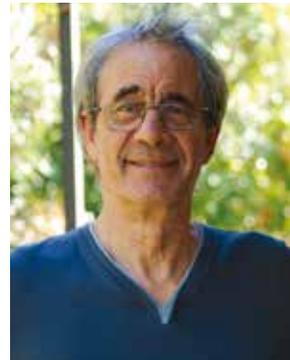


Photo : © SAME

en apprentissage en alternance à la SAME et elle en est devenue salariée. Lorsque je réfléchissais à la transmission, je la voyais mener ce projet et, lorsque je lui en ai parlé, elle m'a donné son accord. À partir de là, tout s'est enclenché et en 2014 nous avons pris contact avec l'Union régionale.

Comment ce projet de transmission a-t-il été accueilli par les cinq salariés ?

M. H. : De manière dubitative au début. Il est vrai qu'il faut bien préparer la phase d'appropriation « culturelle » de salariés auxquels vous dites que du jour au lendemain ils vont devenir associés de l'entreprise. Forcément, ils se sont demandé s'il n'y avait pas anguille sous roche.

Avec le recul, quelle a été la clé de la réussite du projet ?

M. H. : Sans hésiter, l'accompagnement et le suivi de l'Union régionale qui est très efficace. Sans l'appui du réseau, cela aurait été trop compliqué à réaliser. ■

SN2E : « Pérenniser l'héritage et développer l'entreprise »

Sitôt porté à la gérance de la SN2E au début de l'année 2009, Christian Corsin s'est rapidement mis en quête de son propre successeur ! Récit d'un récent passage de relais parfaitement maîtrisé...



Photo : © SN2E

En 1993, à la suite de la cessation de l'activité de l'entreprise, un noyau de dix employés se forme pour résister à l'inéluctable. « *Nous n'avions qu'une alternative, résume Christian Corsin, Pôle emploi ou tenter notre chance!* » Cette chance endosse alors les habits de la Scop dans l'urgence. Raymond Craighero devient le premier gérant de l'entreprise relancée avec succès et, quinze ans plus tard, au moment de passer le relais, il propose le nom de Christian Corsin aux associés. « *J'étais prêt, confie ce dernier. Depuis la création de la Scop, j'étais conducteur de travaux et j'avais la maîtrise de la gestion commerciale de mes chantiers. Devenir gérant, cela correspondait à une extension de ce que je faisais.* »

Quelques mois plus tard, alors qu'il vient tout juste de prendre ses nouvelles

fonctions (au début de l'année 2009), l'une des premières préoccupations de Christian Corsin consiste à se mettre en quête... de son futur successeur ! Il s'explique : « *En interne, nous n'avions pas identifié le bon profil, il fallait donc faire une recherche à l'extérieur rapidement. L'anticipation dans une structure comme la nôtre est vitale. L'intégration puis la préparation à la succession prennent du temps.* »

C'est ainsi qu'en novembre 2010, Benoît Berthaud intègre la SN2E... alors qu'il vient de terminer son parcours de formation qui l'a conduit à obtenir un CAP, un bac pro en électrotechnique et un master en management. Six ans plus tôt, dans le cadre de son bac pro, il avait fait un stage de trois mois dans la Scop... mais cette fois-ci, on lui fait comprendre à

demi-mot qu'il est recruté pour prendre la gérance le jour venu. « *Tout cela a mûri tranquillement* », souligne-t-il... dans un environnement professionnel en perpétuelle évolution.

Éviter l'inertie, tendre vers l'harmonie

Entre son stage à la SN2E et son embauche, Benoît Berthaud mesure l'ampleur des mutations. « *Aussi bien en bureautique que sur les chantiers, tout a changé* », et la SN2E a su prendre les différents virages stratégiques qui ont affecté son univers professionnel. Pour supprimer des intermédiaires hiérarchiques sur les chantiers, les monteurs ont été responsabilisés. « *Nous avons besoin de plus de personnel au bureau d'études que d'intermédiaires.* » En conséquence, l'entreprise a investi en formations sur les logiciels et les nouvelles technologies nécessaires à l'exercice du métier.

Depuis qu'il a pris la succession de Christian Corsin, à la fin de septembre 2018, Benoît Berthaud a pris toute la mesure de l'exercice exigeant de la gérance.

Il est vrai qu'il a eu le temps de se préparer et, atout supplémentaire, les deux hommes forment aujourd'hui encore un tandem. Ils échangent beaucoup sur le devenir de la Scop et son management, sur lequel leurs approches concordent : « *En raison de notre taille notamment, la clé, c'est l'humain ! Nous devons à la fois bien connaître les attentes de chacun et responsabiliser les équipes pour éviter l'inertie ou les routines et tendre vers l'harmonie. C'est à la fois un gage d'efficacité et l'un des marqueurs de la Scop.* » À 33 ans, gérant depuis six mois, Benoît Berthaud est à la fois humble et ambitieux lorsqu'il formule des objectifs qui seraient source de satisfaction : « *Pérenniser l'héritage que nos prédécesseurs nous ont légué, et ajouter notre pierre en la développant dans le respect de nos valeurs.* » ■

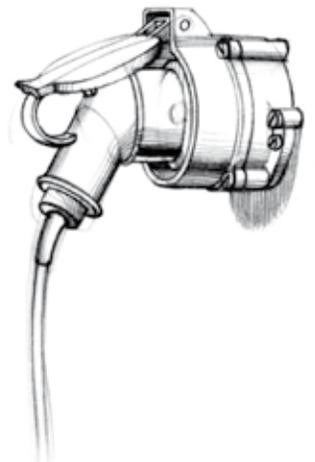
SN2E (Mâcon)

Création : 1^{er} décembre 1993

Salariés/associés : 19/7

CA (2018) : 3 M€

Secteurs d'activité : électricité industrielle, bâtiment et tertiaire ; courants forts et faibles



Les Menuisiers du Rhône : la transmission, une opération à fort potentiel !

*Elle attendait d'avoir l'opportunité de réaliser une opération de croissance externe...
Lorsque celle-ci se présenta, la société Les Menuisiers du Rhône devint l'actionnaire majoritaire de Sandron, une entreprise familiale qu'elle transforma en Scop.*

Cela trottait dans la tête des administrateurs

depuis un moment et en particulier dans celle de son P-DG Denis Boisson... En raison des difficultés de recrutement, la proposition soumise au CA des Menuisiers du Rhône d'envisager l'opportunité d'une opération de croissance externe, si elle se présentait, fut accueillie favorablement, d'autant que, depuis sa création en 1919, ce type d'opération n'avait jamais été réalisé par la Scop. Et comme souvent, une opportunité naît d'une rencontre, en l'occurrence celle de Denis Boisson et de Quentin Sandron. Quentin, c'est le fils de

Joël qui lui-même avait repris la succession de son père, à l'origine de la création en 1959 de la menuiserie artisanale Sandron installée à Chaleins (Ain). C'est dire que l'entreprise familiale avait une belle ancienneté sur laquelle elle avait forgé sa réputation. Contrairement aux Menuisiers du Rhône, Sandron avait axé son développement sur une clientèle de particuliers. Quentin, tout le monde le connaissait chez Les Menuisiers du Rhône puisqu'il y avait fait son apprentissage et y avait travaillé quatre ans... jusqu'au jour où il avait décidé de rejoindre l'entreprise de son père.



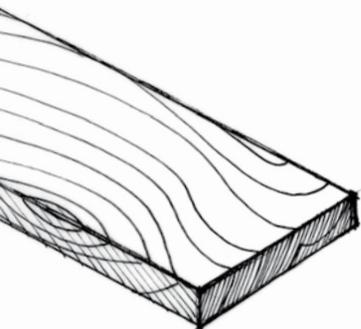
C'est alors que commence l'acte 2. Il y a quelques années, Joël Sandron envisage de prendre sa retraite et il ne fait guère de doute que son fils Quentin va prendre sa succession, sauf que le fils n'a pas le désir de gérer l'entreprise familiale. Et c'est alors que celui-ci informe Denis Boisson que son père va vendre et cherche un repreneur. L'opération de croissance externe envisagée par Les Menuisiers du Rhône se présente à eux et c'est parce qu'ils sont préparés à cette éventualité que tout s'enchaîne très vite. La réputation de Sandron, sa complémentarité avec la Scop, sa proximité géographique sont des atouts de poids qui ont pesé dans la décision.

L'expertise de l'Union régionale

On se voit en mai 2021, on discute, et tout semble si évident aux

deux parties que le rapprochement entre les deux entreprises est amorcé dès le mois de septembre avec l'entrée en scène de Liévin Iraguha, délégué de la cellule transmission-transformation de l'Union régionale. Le mandat de l'Union régionale est double. Assurer la transmission et la transformation de l'entreprise familiale et formaliser les liens juridiques du groupe coopératif constitué par les deux entités. Très experte dans ce domaine, l'Union régionale organise en un temps record le bouclage du volet financier. Les Menuisiers du Rhône apporte du capital ; celui-ci est complété par l'apport de Socoden et des banques qui bouclent et avalisent le dossier. Si la société Les Menuisiers du Rhône est devenue l'actionnaire majoritaire





de la désormais Scop Sandron, cette dernière conserve néanmoins son autonomie et bien sûr son nom qui, en raison de sa notoriété, fait partie de son capital immatériel. Comme Quentin ne veut pas en devenir le gérant bien que restant dans l'entreprise comme chargé d'affaires, c'est Denis Boisson qui assume cette fonction, mais de manière temporaire. Et c'est alors l'acte 3 qui commence, car la Scop Sandron a récemment recruté un ancien des Menuisiers du Rhône, quinze ans de boîte quand même, un menuisier d'une



compétence hors pair, Julien Marotte, en vue de devenir le futur gérant qui saura insuffler la culture Scop dont lui-même a été imprégné. Il est actuellement en « apprentissage » sous la houlette de Joël Sandron qui le forme afin qu'il acquière les compétences pour devenir gérant, ce qui sera une réalité en janvier 2023. Et il est même déjà acté que Joël Sandron sera encore sous contrat à mi-temps tout au long de l'année prochaine pour l'accompagner dans ses nouvelles missions.

Renforcer la Fédération SCOP BTP

Avec le recul, Denis Boisson apparaît très satisfait de l'opération de croissance externe réalisée par Les Menuisiers du Rhône. Il rapporte « *le gros travail de transformation qui a été réalisé en lien avec l'Union régionale, car, outre le volet financier, il a fallu mettre en place les accords de participation et adapter l'entreprise familiale aux spécificités coopératives* ». Au quotidien, en tant que gérant de transition, Denis Boisson évoque les conseils qu'il prodigue notamment « *sur l'administratif, l'organisation et l'aide au recrutement* ». Il émet cependant un regret... Pour des raisons de confidentialité lors de la transformation en Scop, « *les salariés ont été un peu mis devant le fait accompli* ». C'est une fois le rachat opéré qu'ils ont été informés, mais,



Photos : © Les Menuisiers du Rhône/Sandron

selon Denis Boisson, « *il était difficile de faire autrement* ». Comme il n'est jamais trop tard pour bien faire, les salariés de Sandron ont participé à la formation « Bienvenue en Scop » organisée par l'Union régionale. Et sur les neuf salariés pouvant accéder au sociétariat, quatre sont devenus associés le jour de la transformation en Scop et deux autres lors de la première assemblée générale. Au-delà de l'opération de croissance externe qui a été à l'origine de la transformation de Sandron, Denis Boisson souligne aussi l'importance « *de participer au développement du mouvement coopératif à l'échelle régionale et de renforcer la Fédération SCOP BTP* » puisque, dans les semaines qui viennent, la nouvelle

Scop Sandron va probablement adhérer à la Fédération. Et si d'autres opportunités de cette nature se représentent, l'actuel P-DG des Menuisiers du Rhône n'exclut rien. Ce qui démontre que l'appétit ne vient pas qu'en mangeant... il peut venir aussi lorsque l'on s'intéresse au développement de sa boîte et d'un mouvement auquel on est attaché. ■

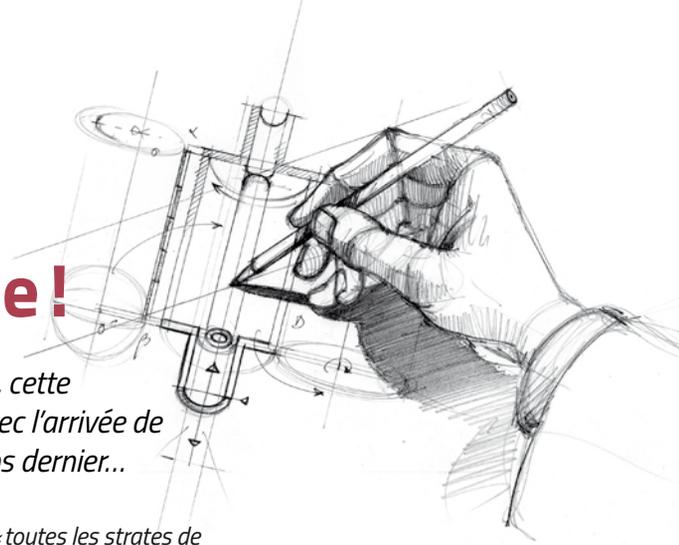
Les Menuisiers du Rhône (Vaulx-en-Velin, Rhône)

Salariés/associés : 32/27 actifs et 18 retraités
CA (2021) : 4,2 M€
Secteurs d'activité : menuiserie, agencement (collectivités)

Sandron (Chaleins, Ain)

Salariés/associés : 10/6
CA : 1,1 M€
Secteurs d'activité : menuiserie, agencement (particuliers)

Menuiserie Gerö : Une double transmission réussie !



Entreprise artisanale transformée en Scop en 2011, cette entreprise ardéchoise a trouvé un second souffle avec l'arrivée de son nouveau gérant, recruté en externe au printemps dernier...

Pour Hervé Lafarge, secrétaire général de la Fédération Rhône-Alpes SCOP BTP, « Gerö constitue l'exemple emblématique d'une transmission réussie ». Implantée à Aubenas (Ardèche), la menuiserie Gerö (du nom de son fondateur hongrois !) a d'abord été rachetée par Jean-François Hézard en 1997. Anticipant son départ à la retraite, ce dernier a alors fait le choix de transmettre la boîte à ses salariés en 2011 en la transformant en Scop. Sept ans plus tard, nouvelle transmission avec le recrutement d'un gérant à l'extérieur, car en interne l'équipe, qui a essuyé une tempête financière (avec une perte de 170 000 euros en 2017), était essoufflée. Nicolas Stijepovic est recruté en avril 2018 et élu gérant en juillet. Titulaire d'une maîtrise de gestion, et après avoir alterné des missions de contrôleur de gestion, de

responsable financier, et de direction générale d'une entreprise de construction bois pendant dix ans avant de s'orienter vers le conseil, N. Stijepovic souhaitait de nouveau réorienter sa carrière. L'annonce de Gerö lui en a donné l'occasion : « Le fait que l'entreprise soit en Scop a été l'élément déterminant, explique-t-il. Les valeurs de partage et d'ouverture vers une économie basée sur l'humain correspondaient à mes attentes. »

Si l'entreprise dispose d'un bel outil de travail, avec des machines performantes, il va en revanche découvrir une équipe amortie, des compagnons inhibés et une activité minée par un turn-over important... Sitôt en fonction, il va s'employer à redonner confiance à chacun en créant les conditions du dialogue, en réorganisant les ateliers, en instillant l'idée que

« toutes les strates de l'entreprise doivent devenir interactives ». Bref, pour retisser du collectif, chacun doit de nouveau se sentir acteur et force de propositions.

L'apport de la dynamique du réseau

L'amour n'existe pas, prétendent certains, il n'existe que des preuves d'amour... Pour la confiance, c'est pareil ! Une fois ces preuves apportées, N. Stijepovic a pu constater que « l'implication et l'investissement des associés recèlent une véritable émulation et sont contagieux ». C'est si vrai que deux salariés ont récemment fait part de leur souhait de s'associer. Et que l'entreprise a renoué avec les bénéfices de l'année dernière, dans un contexte évolutif où il observe « un réel intérêt des clients pour le statut Scop ». Une équipe ressoudée, un leader qui se définit comme un « chef d'orchestre plus que comme un meneur d'hommes » et un réseau Scop qu'il définit comme un « partenaire » constituent les ingrédients de la réussite de cette transition. « L'Union

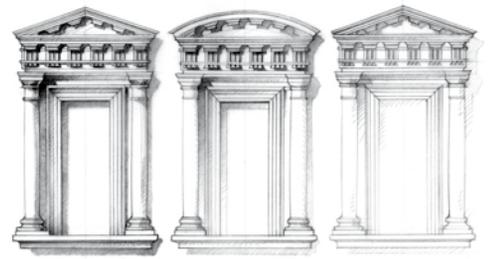


régionale et la Fédération du BTP nous apportent des conseils précieux et fondamentaux. La Fédé nous épaula sur la mise en œuvre de notre stratégie, qui passera par la croissance externe pour répondre à des appels d'offres plus importants. » Pour l'heure, Gerö se concentre sur la mise au point d'une convention avec l'OPPBT afin d'inscrire la prévention au cœur de l'organisation de l'entreprise... Avec une équipe « focus sur les enjeux écologiques », N. Stijepovic s'applique désormais à regarder l'avenir en face. ■

Menuiserie Gerö (Ardèche)
Transformation en Scop : 2011
Salariés/associés : 20/9
(et 3 associés extérieurs)
CA (2018) : 2 M€
Secteurs d'activité : menuiserie
bois, alu et agencement



Wojcik : « Cette notion de partage collectif des risques me séduisait »



En étant à l'origine de la transition en Scop, Laëticia Simonek veut témoigner que, malgré les difficultés, ce type d'aventure entrepreneuriale collective est possible. Selon elle : « Il faut y croire ! »

Lorsque Daniel Wojcik, gérant de la société éponyme, lui fit la proposition de reprendre l'entreprise, Laëticia Simonek ne fut pas déstabilisée. Elle en avait été pendant vingt-trois ans la secrétaire de direction et elle en connaissait tous les rouages. Une relation de confiance s'était établie au point que Daniel Wojcik la considérait comme son bras droit, lui confiant de plus en plus de responsabilités. Reprendre l'entreprise, donc, mais sous quelle forme ? Le hasard lui donna un coup de pouce puisque, sur le lieu de vacances où elle séjourna l'été suivant, elle croisa un cousin dont l'une des connaissances était engagée dans un projet de... Scop. Forcément, cela intéressa Laëticia Simonek. Alors elle discuta, cogita, et finalement s'emballa pour cette forme d'entreprise, car « associer les salariés, c'est les responsabiliser et les impliquer, et cette notion de partage collectif des risques me séduisait », raconte-t-elle aujourd'hui. Des contacts furent rapidement noués avec l'Union régionale des Scop qui posa les

balises de son expertise pour conduire cette transformation. D'abord pour fixer et négocier le prix de l'entreprise, puis pour s'assurer de la bonne exécution du montage financier du dossier. Ce dernier, s'agissant d'une transformation, « *bénéficiait de très peu d'aides*, rappelle L. Simonek. *Hormis un prêt de 15 000 euros à 0 % dont la charge fut équitablement répartie entre les six repreneurs, il fallut surtout s'appuyer sur nos propres ressources* ». L'équipe joua le jeu, car elle avait confiance en sa future gérante. Chaque associé puisa dans ses économies pour acheter des parts sociales et un emprunt fut contracté auprès de deux banques et de Socoden. Le tout sous l'égide de l'Union régionale. « *En nous accompagnant,*

elle nous a permis de nous sentir en confiance », explique L. Simonek. De telle sorte que l'entreprise fut transformée en Scop en décembre 2020¹, dans un contexte difficile cependant...

Un début de notoriété

En effet, dans les mois précédents, Wojcik venait d'opérer un véritable basculement entre ses deux secteurs d'activité : le carrelage d'un côté, le ravalement et la taille de pierre de l'autre. Alors que le carrelage représentait l'essentiel de son chiffre d'affaires, ce dernier se voyait régulièrement grignoté par la montée en puissance des autoentrepreneurs. Un coup du sort modifia radicalement la donne puisque, coup sur coup,

deux grosses entreprises de ravalement régionales fermèrent boutique. Une opportunité se présentait pour Wojcik pour fortement développer son secteur ravalement, « *mais il fallut se remettre en question rapidement et se réorganiser* », confie L. Simonek. Au moment où l'entreprise se

transforma en Scop, cette transition n'était pas entièrement achevée, si bien que la première année de l'exercice en Scop se solda par un résultat négatif. Lucide, l'actuelle gérante s'attendait à vivre trois années difficiles. En outre, si modifier des statuts est un acte juridique, en revanche, « *transformer les mentalités, passer du statut de salarié à celui d'entrepreneur, c'est beaucoup plus long et n'a rien d'évident* ». Une fois les prêts remboursés viendra le temps d'une autre étape. La nouvelle entité a déjà réussi à se hisser parmi les trois entreprises phares régionales du ravalement. C'est un début de notoriété... qui ne peut que faciliter son développement. ■

¹ Et, outre L. Simonek, Alain Fruleux, Grégory Dewaele, Christophe Dessailly, Stéphane Lekien et Dimitri Tavernier devinrent associés de la nouvelle entité.

Wojcik (Liévin, Pas-de-Calais)
Transformation en Scop :
19 décembre 2020
Salariés/associés : 12/6
CA (2021) : près de 1 M€
Secteurs d'activité : taille de pierre, ravalement (70 %) ; carrelage (30 %)



Atelier Glotin : une cordée solidaire



Spécialisé dans la conception, la fabrication et la pose d'escaliers depuis 1973, l'Atelier Glotin (Loire-Atlantique) a opté pour le statut Scop en décembre 2018. Au préalable, l'entreprise avait été rachetée par ses salariés après le décès accidentel de ses dirigeants.



Et d'abord, la tragédie... Le patron de l'entreprise familiale qu'il avait créée, récemment réélu maire de la commune de Campbon, Jean Glotin, sa femme et l'un de leurs enfants dévissèrent... Leur passion de l'alpinisme leur avait joué un vilain tour dans les Alpes, par une sale journée d'août 2001. La disparition du « montagnard de Loire-Atlantique », comme le nomme Jean Rouaud, prix Goncourt et originaire de la commune, dans une tribune publiée dans *Libération*¹, laissa sous

le choc ses proches et les salariés.

Avec l'appui de la famille, d'un groupe d'amis artisans et l'aide de la CAPEB², quatre salariés, sur les neuf que comptait alors l'entreprise, décidèrent de racheter la société. « [C'était] pour conserver nos savoir-faire, notre outil de travail et nos emplois », souligne Alain Crand, qui fut l'un des initiateurs du projet de reprise de cette entreprise, inspiré par le modèle de management participatif mis en place par l'ancien patron emblématique.

Quatre ans plus tard, l'entreprise atteignit un cycle de développement qui l'obligea à investir. Pour obtenir des prêts, les associés durent hypothéquer leurs maisons. Pari risqué, mais réussi. Douze ans plus tard, nouveau virage. À la suite du départ à la retraite de l'un des cogérants, l'entreprise pouvait racheter ses

parts, en revalorisant mécaniquement celles des autres cogérants. C'était un choix possible, « mais l'idée consistait plutôt à impliquer tous les salariés », note A. Crand. Alors, le statut Scop fit surface. Il fallut d'abord convaincre, car certains salariés ne voyaient pas l'intérêt de s'associer. Le temps de la discussion fut l'ingrédient nécessaire. Entamé en février 2018, le passage en coopérative fut effectif en décembre. Chaque salarié mit 5 000 euros en capital, une somme abondée par le Conseil régional. Ainsi, grâce à ce mécanisme, 15 salariés sur 17 devinrent associés, et l'accompagnement structuré du réseau des Scop fut précieux pour formaliser le statut.

Vivre avec le souci de l'autre

Dès lors, les choix stratégiques étaient clairs. Valoriser le travail et le bien-être,

responsabiliser chacun, être solidaires les uns des autres. L'entreprise ayant son propre patrimoine, constitué par les réserves impartageables qui appartiennent en propre à la coopérative, le choix d'être trois cogérants a été fait « pour que l'on n'identifie pas l'entreprise à une personne, mais à un groupe ». Primauté du groupe, donc, qui explique que le management est basé sur le consensus. « Si nous n'avons pas 80 % d'adhésion pour faire passer une décision, on rediscute », explique A. Crand qui, lors d'une intervention récente³, envisageait joliment l'avenir : « Il va falloir vivre ensemble avec le souci de l'autre. Et si nous avons la chance que ça fonctionne, alors là notre passage en coopérative aura un vrai sens. » ■

¹ Le 25 août 2001. Il a obtenu le prix Goncourt 1990 pour *Les Champs d'honneur*.

² Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment.

³ Lors de l'AG des Scop de l'Ouest, le 21 juin 2019.

Atelier Glotin (Pontchâteau)

Transformation en Scop :
décembre 2018

Salariés/associés : 17/15

CA (2018) : 1,5 M€

Secteurs d'activité : conception,
fabrication et pose d'escaliers



EGE : La reprise en Scop comme une évidence...

Pour conserver « l'esprit » de l'entreprise qu'il avait créée, l'ancien gérant l'a transmise à ses salariés dans un tempo qui a permis une reprise sans anicroche. Depuis cinq ans, l'aventure collective se poursuit.

Au moment de partir en retraite, René Genton, gérant d'EGE (Entreprise générale d'électricité), s'avise que la meilleure option de reprise serait celle qui privilégierait l'équipe avec laquelle il a vécu son aventure entrepreneuriale au fil des ans...

En 2014, il organise une réunion avec Marie Monnery de l'Union régionale (UR) des Scop au cours de laquelle ce format d'entreprise est présenté à tous les

salariés. La perspective d'une continuité de l'activité sans bouleversement tout en conservant leur qualité de vie et de travail les séduit. À la suite de cette présentation, les salariés se réunissent entre eux pour décider. 11 salariés sur 13 votent en faveur de la reprise en Scop.

« C'était notre premier acte de coopérateurs », rappelle Jérémy Limorté, l'actuel gérant de la Scop, qui est à l'époque le négociateur principal pour conduire le projet. Celui-ci commence par un tour de table financier. « Sur ce point, souligne-t-il, l'accompagnement de Marie Monnery a été primordial pour analyser les bilans, la valeur du carnet de commandes et au final déterminer un prix de rachat. »

L'UR fait également jouer son expertise pour finaliser les modalités financières de la reprise. Il est prévu un apport personnel de 10% des futurs associés complété par des prêts participatifs, de Socoden et France Active notamment, ainsi que par deux prêts de sept ans contractés auprès du réseau bancaire



classique. Le 1^{er} octobre 2015, la Scop EGE est créée sans à-coups dans une heureuse continuité. « Nous ne partions pas de rien », explique J. Limorté. En effet, l'ancien gérant avait développé une culture de la responsabilité, « en nous laissant beaucoup d'autonomie sur les chantiers et le format Scop est venu formaliser ce que nous vivions au préalable ».

Un réseau réactif sécurisant

Depuis près de cinq ans, il y a néanmoins une « implication » plus forte lors des « réunions d'associés que nous organisons chaque mois », constate-t-il. Si la stratégie de l'entreprise n'a pas varié, les discussions mensuelles ont permis de l'enrichir en développant un nouveau pôle d'activité avec « la plomberie et le sanitaire » pour être mieux armés sur les marchés. « Les chauffagistes se sont formés à la plomberie, ce qui n'est jamais une mince affaire, ajoute-t-il en souriant, mais l'intérêt général de la Scop a prévalu. »

Technicien en électricité, présent dans l'entreprise

depuis 2007, J. Limorté s'est formé sur le tas pour devenir gérant. « Et puis, sur les aspects contractuels, tels que les CDD ou les contrats d'apprentissage, nous sommes bien épaulés par la Fédération SCOP BTP et son secrétaire général Rhône-Alpes et PACA Hervé Lafarge, qui répondent rapidement à nos demandes tout en nous apportant des informations techniques sur les qualifications, les évolutions juridiques... » S'il doit retenir un atout décisif de l'option Scop, c'est bien celui-là : « Nous menons notre projet en équipe comme nous l'entendons et, en cas de problème, nous avons autour de nous un réseau réactif, ce qui est très sécurisant. » ■

EGE (Les Marches, Savoie)

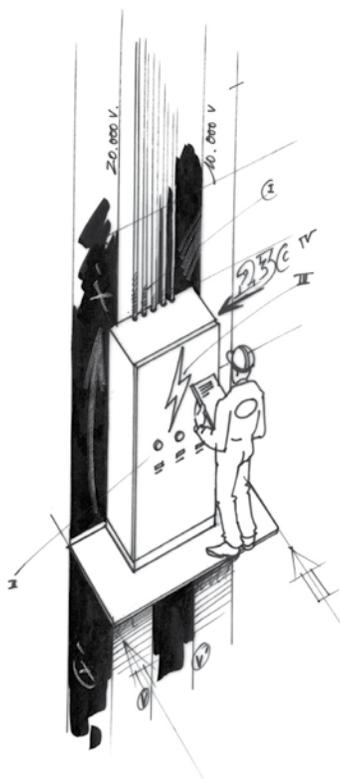
Reprise en Scop :

1^{er} octobre 2015

Salariés/associés : 16/11

CA (2019) : 2,150 M€

Secteurs d'activité : installation électrique et domotique, chauffage (pompes à chaleur), plomberie-sanitaire pour de l'habitat individuel et collectif avec un développement dans le secteur tertiaire



Charpente You : « On s'est dit "pourquoi pas nous ?" »

Après s'être tourné vers des repreneurs extérieurs, Tony You, fondateur en 1995 de l'entreprise éponyme, a finalement privilégié la transmission à ses salariés... en Scop!

C'était une réunion informelle, juste avant les vacances de Noël 2021... Tony You, le patron de l'entreprise, charpentier de métier, désireux de prendre du recul, informe les salariés qu'il va se mettre à la recherche d'un partenaire extérieur. Par acquit de conscience, il demande aux salariés rassemblés s'ils sont intéressés pour prendre des parts, mais personne n'est prêt à franchir le pas. Pendant toutes les vacances de Noël, cette situation va turlupiner le couvreur Samuel Babin. Celui-ci a intégré l'entreprise en 2013 pour développer le secteur couverture dont il est devenu responsable. En potassant les différents schémas de reprise, il découvre le statut Scop. Dès la fin des congés, il discute avec ses collègues de cette

opportunité. 20 salariés manifestent leur intérêt. « À ce moment-là, on s'est dit "pourquoi pas nous ?", souligne S. Babin. Je connaissais quelqu'un qui travaillait au Domaine du paysage, une Scop à côté, et nous avons formé une petite délégation pour aller le rencontrer. » Le reste est un jeu d'aiguillage qui les mène vers Guillaume Queguiner, délégué de l'Union régionale, qui organise une réunion préparatoire. Ils sont prêts à reprendre l'entreprise en Scop, mais Tony You est-il d'accord ? Oui, à condition que le collectif de salariés rédige un courrier dans lequel ils formalisent leur engagement. Dès lors, il accepte de leur donner la priorité. S'ensuit un solide accompagnement de l'Union régionale sur les questions

juridiques, financières, de gouvernance, « et cette expertise du réseau Scop a été indispensable », témoigne S. Babin. Le montage financier du dossier a été la clé de tout. Les dispositifs Capital Scop et Scop Invest, ainsi que France Active, font partie du tour de table. D'autre part, les salariés acquièrent des parts de capital (100 000 euros) et les deux banques de l'entreprise (CIC et BPGO) leur accordent des prêts. Ce processus de cession arrive à son terme le 30 septembre 2022 par une assemblée générale qui acte la reprise de la boîte en Scop.

Des objectifs affirmés

Peu de recul, donc, mais déjà des objectifs affirmés dans trois domaines que détaille S. Babin : « Optimiser l'organisation de

la production et la préparation des chantiers pour accroître notre rentabilité. Créer et développer un secteur maçonnerie pour gérer en interne tous les travaux de surélévation ou de reprise sur nos constructions en ossature bois. Enfin, pour les membres du comité de direction et du CA, se former à l'animation d'une Scop, module proposé par l'Union régionale. » Mais la stratégie de la gérance consiste aussi à faire monter en compétences les salariés. « Ainsi, notre force commerciale sera plus proche des problématiques terrain. » Actuellement, les vents sont porteurs pour la Scop, qui cherche à recruter des couvreurs... Face à des salariés devenus associés, l'actuel gérant est pleinement conscient que « l'information et la transparence sont des gages de crédibilité pour l'équipe dirigeante ». Premier test grandeur nature : l'assemblée générale de décembre ! ■

Charpente You (Le Bignon, Loire-Atlantique)

Transformation en Scop :

30 septembre 2022

Salariés/associés : 27/18

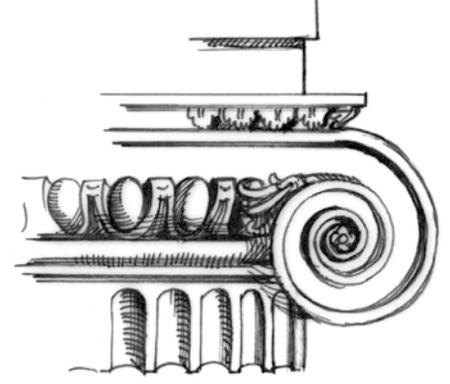
CA (2022) : 4,2 M€

Secteurs d'activité : charpente, couverture, menuiserie



Photo : © Charpente You

Scherberich MH : « Une jeune entreprise avec un fort capital d'expérience ! »



La transformation en Scop : l'atout de taille à la fois pour s'inscrire dans une continuité et pour inventer un futur grâce aux compétences des salariés en place. Alain Petersen, l'actuel gérant, témoigne...

Et voilà que l'entreprise éponyme de rayonnement régional créée par Louis Scherberich en 1937 rencontre des vents contraires qui l'obligent à être placée en redressement



judiciaire le 3 mars 2020. Son président, Philippe Scherberich, est alors sollicité par quelques grands groupes, surtout intéressés par la reprise de l'activité gros œuvre. Une petite quinzaine de jours plus tard, patatras ! Le confinement est décrété et les potentiels repreneurs font machine arrière.

« *Le confinement nous a servi !* » explique Alain Petersen, l'actuel gérant de l'entreprise. « *Nous avons mis à profit cette période pour réfléchir à un projet de reprise en Scop de l'activité, centrée sur la restauration des Monuments historiques. C'est mon collègue Matthieu Loeffler, chargé d'études, qui nous a soufflé l'idée.* » La période est exaltante, propice au montage du projet. Non seulement Philippe Scherberich est ouvert à l'idée, mais en plus c'est l'administrateur judiciaire lui-même qui a

communiqué le contact de Marie-Madeleine Maucourt, de l'Union régionale des Scop Grand Est. Les neurones s'échauffent. Les réunions en visioconférence s'enchaînent. Elles permettent de vérifier que les 24 salariés du secteur Monuments historiques sont partants et de finaliser le montage du projet. « *Le rôle de Marie-Madeleine a été décisif dans la reprise, à la fois pour nous accompagner et pour faire le lien avec l'environnement extérieur, les banques notamment. Sans elle, nous n'aurions pas été capables de mener à bien ce projet* », souligne A. Petersen. Pour convaincre le tribunal de commerce de la viabilité du projet, les repreneurs ont quelques atouts. Ils s'appuient sur le dispositif ARCE de Pôle emploi, apportent chacun un capital de base (460 euros et

20 % de leur prime de licenciement), et bénéficient des « bourses d'émergence » de la Région (4 000 euros par tête). La cause est entendue. Après la reprise des actifs (juillet 2020), la Scop Scherberich MH

est à flot, soutenue par la Scop régionale Mader (gros œuvre, génie civil), qui a pris une part de la nouvelle société pour crédibiliser la démarche...

Les salariés : la vraie valeur de l'entreprise

Au-delà des chiffres, il y a aussi la compétence et l'expérience de ceux qui y travaillent. C'est sans doute là que réside la vraie valeur de l'entreprise. Responsable du service Monuments historiques dans l'ancienne entité, A. Petersen, l'actuel gérant, a intégré la boîte en 2007 et a autour de lui une équipe expérimentée qui connaît tous les rouages de l'entreprise. « *L'avantage de la transmission, explique-t-il, c'est que la nouvelle entreprise peut s'appuyer sur un capital d'expérience formidable.* »

« *À part une motivation supplémentaire* » aiguillonnée par le versement d'une prime en juin dernier, pas de révolution. La Scop a parfaitement franchi le cap de la transmission. « *Aujourd'hui, les commandes rentrent, nous avons une visibilité sur plusieurs années et nous cherchons à recruter.* » ■

Photos : © Scherberich MH



Scherberich Monuments historiques (Colmar, Haut-Rhin)

Création (en Scop) : été 2020
Salariés/associés : 24/24 (plus la Scop Mader, associée extérieure)
CA : 2,5 M€
Secteurs d'activité : restauration de Monuments historiques, taille de pierre
Aire géographique : le Grand Est

Pougnand : « Nous étions convaincus de la pertinence du modèle Scop »

Déjà deux fois transmise à ses salariés au cours de son histoire, Pougnand ne manque pas d'originalité. Cette troisième transmission sous forme de Scop semble être un aboutissement.

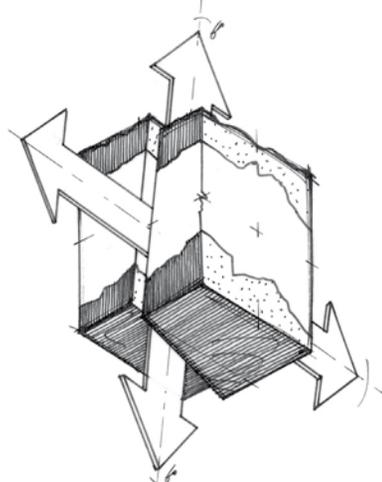
L'idée de transmettre l'entreprise aux salariés fut antérieure au projet de transmission en Scop. À l'origine, Michel Pougnand, qui avait créé l'entreprise en 1969, la cède à deux cadres dirigeants. Ayant déjà la cinquantaine, ces deux derniers ne tardent pas à envisager la transmission de leur boîte en privilégiant la reprise... par les salariés, puisqu'au milieu des années 2010 ils invitent trois jeunes cadres de l'entreprise à suivre en alternance la formation de l'École supérieure des jeunes dirigeants du bâtiment. Parmi ceux-ci, Florent Cornuault, qui se plaît à rappeler qu'il était déjà sensible à l'option Scop : «Après la formation, j'ai commencé à réfléchir à ce statut, car j'étais convaincu de sa pertinence au sein de notre entreprise.» Pour

commencer, les trois jeunes cadres rachètent les parts d'Henry Sicard, l'actionnaire minoritaire, qui prend sa retraite fin 2017. «À partir de là, souligne F. Cornuault, responsable du pôle charpente ossature bois, on a commencé sérieusement à travailler sur le projet Scop.» Des briefs réguliers sont organisés avec Johan Baufreton, délégué de l'Union régionale, et en mai 2019 le projet est suffisamment mûr pour être présenté aux 25 salariés. «Ils ont surtout été rassurés de voir qu'un avenir se dessinait pour l'entreprise.» Pour racheter les parts de Claude Gautronneau, le montage financier est scellé au cours de l'année suivante. Grâce à leur apport personnel et à leur épargne salariale (participation, intéressement), les

salariés réunissent près de 150 000 euros, un montant abondé par la région Nouvelle-Aquitaine (plafonné à 100 000 euros) et complété par un emprunt de l'entreprise via Socoden et les banques. Au cours de l'été, le projet est approuvé par la totalité des salariés en CDI et l'assemblée générale de transformation de l'entreprise a lieu en décembre 2020.

Une gouvernance originale

Outre la reprise en Scop, l'originalité de cette transmission tient aussi à sa nouvelle gouvernance formée d'un directoire – composé par les trois pilotes du projet : F. Cornuault ; Delphine Torres, responsable du pôle administratif et financier ; et Clément Gautronneau, pôle menuiserie – et d'un conseil de surveillance,



composé de quatre associés, «qui représente tous les services de la Scop». Il a également été créé une commission animation (et d'autres commissions sont à l'étude : communication, bâtiment...) pour impliquer les salariés et «surtout entretenir et faire vivre l'esprit Scop dans la durée», tient à préciser F. Cornuault. Aujourd'hui, l'activité de la Scop est florissante, avec un effectif de 40 salariés. Selon ses dirigeants : «C'est la bonne dimension pour rester une entreprise artisanale à taille humaine et, comme les salariés sont attachés à l'entreprise, nous avons très peu de turn-over, ce qui est un point capital dans nos métiers en pénurie de main-d'œuvre.» Actuellement, l'attention des associés est focalisée sur le projet de construction d'un nouveau bâtiment. «Il sera vraisemblablement lancé lorsque nous aurons remboursé l'emprunt lié au rachat de la boîte.» ■



Photo : © Pougnand

Pougnand (Celles-sur-Belle, Deux-Sèvres)

Transformation en Scop :
décembre 2020

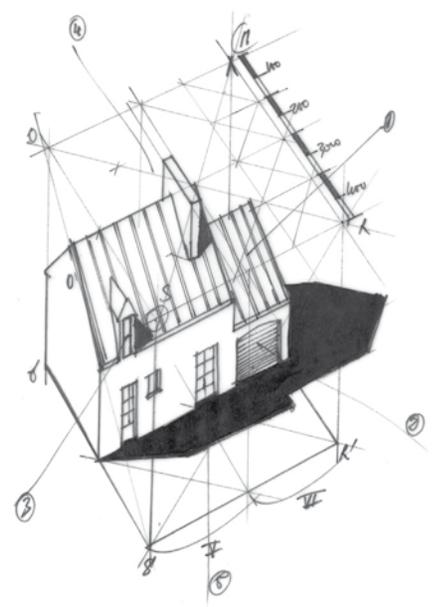
Salariés/associés : 40/31

CA : 5,5 M€

Secteurs d'activité : fabrication et pose de menuiserie, charpente, ossature bois

EMBI: « On a formalisé par des statuts la manière dont on fonctionnait avant »

Convaincus que « sans ses salariés, une entreprise n'est rien », les dirigeants d'EMBI ont rapidement privilégié l'option Scop pour garantir un avenir à leur entreprise. Récit d'une transformation qui a suscité une franche adhésion.



Le moment était venu. Le 1^{er} avril dernier, Laurence et Thierry Martineau, dirigeants de la SARL EMBI qu'ils ont créée en 1998 et qui s'est acquies une enviable notoriété, ont été les acteurs de la transformation de leur entreprise en Scop. La retraite approchant, le couple d'entrepreneurs s'est interrogé dès 2020 sur le devenir de leur société de maçonnerie. Comme il voulait assurer la continuité et que, dans les métiers du bâtiment, « on ne peut pas arriver de nulle part » sans avoir de l'expérience de terrain, l'option du repreneur extérieur a vite été écartée. « L'idée de la Scop me trottait dans la tête », souligne T. Martineau. Cet apprenti maçon, qui a gravi tous les échelons avant de créer EMBI « pour être son propre patron », souhaitait donner du sens à sa démarche en « y associant les salariés, sans lesquels l'entreprise n'est rien ». La Scop Bouyer Leroux située à un jet de pierre « était un peu un modèle »... Pour passer du modèle fantasmé à la réalité, un contact est établi avec Frédéric Pochelu de

l'Union régionale (UR) des Scop de l'Ouest. Celui-ci vient présenter le statut aux salariés en novembre 2020 puis concrétiser l'approche financière lors d'entretiens individuels. Pour acquérir des parts sociales, chaque salarié doit apporter entre 2 000 et 7 000 euros, somme abondée par la Région d'un montant équivalent. Le montage financier et l'idée du risque partagé séduisent la majorité des salariés.

Un accompagnement de réseau exemplaire
Un « contrat d'accompagnement », pour rendre effective la transformation en Scop, est signé avec l'UR qui a fait « un travail remarquable ponctué de plusieurs étapes à la fois juridiques et financières », précise T. Martineau. De son côté, Xavier Duval, secrétaire général de la Fédération Ouest SCOP BTP, assiste EMBI pour formaliser les nouveaux contrats de travail. « Sans la qualité et la complémentarité de ces deux réseaux d'accompagnement, la transformation n'aurait pas pu se faire, car ça ne



Photo : © EMBI

Les cogérants d'EMBI (de gauche à droite): Sébastien Arnaud, Thierry Martineau et Vincent Gelot.

se fait pas en claquant des doigts, c'est assez technique », complète T. Martineau, devenu l'un des trois cogérants de la nouvelle entité. Une cogérance qu'il partage avec deux jeunes chargés d'affaires, Sébastien Arnaud et Vincent Gelot, très investis dans leur nouvelle mission pour pérenniser à la fois le devenir de l'entreprise et des emplois. « On sent un réel engouement », témoigne encore T. Martineau. Travailler pour soi, dans un cadre collectif, avec une redistribution des richesses créées équitable et qui permet de financer des réserves impartageables pour assurer l'autofinancement

de l'entreprise constitue le socle sur lequel va désormais s'écrire l'avenir. « En fait, tient à ajouter T. Martineau, les mentalités étaient mûres pour accueillir ce projet Scop, car toutes les décisions importantes étaient déjà prises en commun, comme les investissements pour du gros matériel de chantier, par exemple. On a formalisé dans un statut la manière dont on fonctionnait avant. » ■

EMBI (Fontenay-le-Comte, Vendée)

Transformation en Scop : avril 2022

Salariés/associés : 18/10

CA (2021) : 1 M€

Secteurs d'activité : maçonnerie générale, couverture, rénovation