

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
Cabinet Regimbeau¹
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} février 2010)

**LA REPRISE DES ACIÉRIES DE PLOËRMEL :
UNE AVENTURE COOPÉRATIVE**

par

Alain SABOURIN

PDG des Acières de Ploërmel Industrie SA

Pascal TRIDEAU

Directeur général de la Confédération générale des SCOP

Séance du 6 novembre 2009

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

Pas facile, pour des salariés, de croire que leurs cadres vont enfin sauver l'entreprise ! Ni pour ces cadres de devenir patrons et de parier sur la capacité des salariés à assumer leur nouvelle responsabilité d'actionnaires ! Pas facile pour les banquiers de croire qu'ensemble, tous ceux-là feront mieux que les précédents actionnaires américains ! Pas facile non plus de croire que le capital ne peut pas tout et qu'une SCOP n'est pas un kolkhoze ! Et pourtant, avec un peu de chance et beaucoup d'opiniâtreté, avec un administrateur judiciaire imaginatif et des clients fidèles, cela a marché pour les Acières de Ploërmel Industrie. Et chacun sait qu'il n'est guère facile de survivre aujourd'hui dans les métiers de la fonderie !

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ d'Alain SABOURIN

J'ai été nommé PDG des Aciéries de Ploërmel Industrie SA (API), entreprise sous statut de SCOP, le 1^{er} juillet 2005, date de la disparition des anciennes Aciéries de Ploërmel.

Titulaire d'un BTS de fonderie, j'ai abordé, au fil de mes expériences professionnelles, à peu près tous les métiers des entreprises. Ma première expérience s'est faite à la Société Bretonne de Fonderie, filiale de Renault, au sein de laquelle j'ai acquis, par le biais des formations internes, nombre de techniques qui se sont avérées fort profitables pour moi par la suite. J'ai ensuite passé deux ans comme commercial chez Canon : cette expérience de vente aux entreprises, au porte-à-porte, a permis de déridier quelque peu le technicien par trop cartésien que j'étais alors. Je suis ensuite entré aux Aciéries de Ploërmel en 1990, où j'ai occupé notamment les fonctions de responsable qualité et de responsable de production. J'y ai également eu la délicate mission de conduire les comités d'entreprise (CE). Aujourd'hui, cette expérience me permet de diriger les API avec, peut-être, un peu plus de facilité que si j'étais resté dans ma spécialité d'origine. Mais si je suis devenu le PDG de cette entreprise, c'est surtout parce que, lorsqu'il s'est agi de constituer le dossier de cession et de le présenter devant le tribunal de commerce, il fallait un dirigeant et que mes collègues m'ont alors suggéré de me présenter.

Je suis par ailleurs administrateur régional de l'Union des SCOP de l'Ouest et délégué suppléant au Conseil national. J'ai également été, deux ans durant, le président du groupe Germe (Groupe d'entraînement et de réflexion au management des entreprises) dans le Morbihan. Ce groupe est une émanation de l'APM (Association pour le progrès du management), qui s'adresse aux n°1 des entreprises et qui a créé le réseau Germe à destination des n°2.

Bien que technicien de formation et de cœur, je passe donc aujourd'hui beaucoup plus de temps à faire du management que du technique.

Les Aciéries de Ploërmel Industrie

L'entreprise est une SCOP SA (Société coopérative de production), à capital variable détenu à 100 % par une partie de ses salariés. Elle est située à Ploërmel, entre Rennes et Lorient, a été créée au siècle dernier et fait donc partie du tissu local.

Notre activité est essentiellement centrée sur le secteur ferroviaire qui représente 95 % de notre chiffre d'affaires. Nous fabriquons des organes de tamponnement et des pièces de sécurité pour les bogies. Que vous preniez le TGV, le métro ou le tramway, à Rotterdam, Tokyo, New York ou ailleurs, vous roulez sur des pièces fabriquées à Ploërmel ! Nos donneurs d'ordres sont Alstom Transport, le groupe Bombardier, un peu Siemens, la SNCF et tous les constructeurs de wagons, en particulier de fret. Si nous n'exportons directement que 30 % de notre production, essentiellement en Allemagne et en Europe, nos produits vendus à Alstom sont présents dans le monde entier.

Globalement, le marché ferroviaire se porte bien, à la nuance près qu'aujourd'hui, le secteur fret est complètement atone et qu'il ne s'y fait plus d'investissements. Le secteur passagers est principalement porté par les transports urbains et régionaux. Nos perspectives d'avenir, via nos clients, sont les marchés russes, qui sont énormes, et les marchés américains sur lesquels nous commençons à nous positionner. Alors que notre secteur d'activité, la fonderie, est aujourd'hui un secteur sinistré et que nous n'avons plus guère de concurrents, nous sommes désormais en position de leader pour la fourniture de ces produits.

Notre chiffre d'affaires a été de 9,6 millions d'euros en 2008 et nous espérons le porter à 11 millions pour 2009, malgré le contexte. Dans la tempête, s'il faut savoir réduire la voilure, il faut néanmoins garder son cap : nous visons donc une croissance de 5 % du chiffre d'affaires par an pour les cinq ans à venir.

Notre effectif est de 91 personnes. Aujourd'hui, nous disposons d'un atelier de fonderie, d'un atelier de parachèvement et d'un atelier de finition (usinage, assemblage et peinture). Notre métier a évolué. Il y a quelques années notre cœur de métier était la fonderie, complétée par un peu d'usinage. Au fil des quatre ou cinq dernières années, nous avons investi massivement dans ce dernier secteur et, sans aller jusqu'à dire qu'aujourd'hui nous sommes des équipementiers, nous fournissons des produits dont la part de fonderie représente désormais moins de 20 % de leur prix final.

Nous sommes certifiés ISO 9001, HPQ (Qualification produit du client, homologation propre à la Deutsche Bahn AG) et nous avons en cours un gros travail sur la certification IRIS (International Railway Industry Standard), référentiel que viennent d'adopter les constructeurs ferroviaires en remplacement de l'ISO 9001 qu'ils ne jugeaient plus adaptée à leurs exigences.

Un peu d'histoire

À son origine, en 1885, l'entreprise était une petite forge. Elle a été rachetée juste avant la Seconde Guerre par le groupe THOMÉ, qui va la transformer en aciérie et la conserver jusqu'en 1993, avec des périodes fastes – que je n'ai pas connues – et d'autres, beaucoup moins fastes, à partir de 1990. Au sommet de sa gloire, elle employait 260 personnes et réalisait un chiffre d'affaires d'environ 40 millions de francs. Cette entreprise a gagné beaucoup d'argent mais n'a jamais su le réinvestir. La quasi-absence de contrôle de gestion l'a fait décliner jusqu'en 1993, date à laquelle nous avons frôlé le dépôt de bilan pour la première fois. Un groupe américain en a alors pris le contrôle dans le cadre de son développement en Europe. Ce rachat nous a permis de réinvestir, en particulier dans le secteur de l'usinage, et de nous restructurer, mais probablement de façon insuffisante puisque, de 1999, date à laquelle notre actionnaire a lui-même été racheté par un autre groupe américain, jusqu'à 2003, nous n'avons pas plus gagné d'argent qu'auparavant.

En 2003, notre nouvel actionnaire décide d'abandonner tous ses intérêts européens. Du coup, nous nous retrouvons livrés à nous-mêmes et nous sommes conduits, le 6 octobre 2004, au dépôt de bilan avec un passif de 6 millions d'euros et une période de redressement judiciaire initiale de six mois. À cette époque, plus personne ne croit à une reprise, pas plus le personnel que moi-même, et je commence à rechercher ailleurs des cieux plus cléments.

Mais des discussions sont entamées avec un de nos concurrents actuels. Comme notre directeur général de l'époque a démissionné, c'est le groupe de cadres dont je fais partie qui les mène. Les conditions que ce repreneur potentiel propose me paraissant suspectes, je décide vite de me retirer de ces négociations, rapidement suivi par mes collègues cadres. En décembre, elles tournent court, ce qui est heureux : l'actionnaire américain, pour aider à la reprise, offrait un généreux ticket de sortie. L'intérêt évident de cet industriel n'était autre que de récupérer ce chèque et notre carnet de commandes, puis de nous liquider. Mais en refusant cette issue, nous nous retrouvons dans une impasse et la liquidation judiciaire se profile à court terme.

Un petit miracle se produit alors : notre administrateur judiciaire nous parle des SCOP. À part les fruitières du Jura et les coopératives laitières de Bretagne, personne ne voit alors de quoi il retourne. Mais une reprise par les salariés présente quelques atouts. D'une part, l'entreprise, pendant sa période de redressement judiciaire, a retrouvé l'équilibre, ce qui prouve sa viabilité à condition que les choses soient correctement gérées ; d'autre part, il y a ce fameux chèque que l'actionnaire américain entend apporter à toute solution de reprise. L'administrateur judiciaire a donc décidé de jouer un rôle moteur en faisant tout son possible pour permettre une reprise. Sur ses conseils, nous rencontrons donc l'Union régionale des SCOP de l'Ouest et ses experts. Tout va partir de là. Ce qui ne nous plaît pas dans cette formule, c'est la forme de management des SCOP. Comme nous ne sommes que trois à porter le projet et que nous ne voulons plus être les seuls, c'est l'occasion de faire prendre en main les destinées de l'entreprise par le personnel et de l'impliquer dans son développement.

Tout cela correspondait à mes convictions personnelles. Mais c'est avant tout pour les réels avantages qu'elle présentait sur le plan économique que cette solution sera finalement retenue.

Mieux que des Américains !

Nous avons reçu quelques soutiens appréciables, mais nous avons aussi rencontré beaucoup d'obstacles non négligeables : une expérience analogue à la nôtre s'est, quant à elle, conclue par un dépôt de bilan au bout de deux ans. Aujourd'hui, je pense que, si nous avons pu réussir, c'est grâce à une conjonction particulière d'éléments financiers et humains.

S'il est possible de s'accommoder des éléments financiers, l'affaire est toujours beaucoup plus délicate avec les éléments humains : au départ, ils ont fait partie des obstacles. L'entreprise n'avait connu aucune réduction massive de personnel sous la direction américaine et comptait 130 salariés au moment du dépôt de bilan. C'est l'administrateur judiciaire qui, quelques mois plus tard, a décidé d'une première vague de licenciements de trente personnes. Notre offre de reprise prévoyait de ne garder que quatre-vingts personnes. Un personnel qui, des années durant, a subi trois actionnaires différents, sans pour autant que l'entreprise gagne de l'argent, qui a abandonné primes et salaires lors des heures les plus sombres, finit par être lassé. Quand j'ai présenté notre projet de SCOP aux salariés afin de les convaincre de participer au capital, certains ont clairement dit qu'ils préféreraient la liquidation et la prime afférente, plutôt que de prendre un tel risque financier. Sur les neuf cadres que nous étions, six ont ainsi décidé d'abandonner la partie.

Restés à trois, nous avons décidé de prendre le dossier à bras-le-corps et, bien que sceptiques au départ, nous nous sommes finalement dit que le jeu en valait la chandelle. Il nous faudra plusieurs mois pour convaincre les salariés que le risque valait d'être pris. Finalement, nous redémarrerons avec un capital de 190 000 euros, dérisoire pour une entreprise de cette taille, car seuls une quarantaine de salariés se résoudront à participer au capital.

Les banquiers doutaient eux aussi de nos chances. Je reste très acerbé à leur rencontre car il a fallu batailler ferme pour qu'ils daignent s'intéresser à nous. Pourquoi ? Tout simplement parce que l'on prétendait supplanter des Américains et faire mieux qu'eux ! Ils se sont contentés de regarder le passif plutôt que de s'intéresser à notre projet. Certains, et non des moindres, ont même été franchement désagréables à notre rencontre ! La seule banque qui ait accepté de débloquer notre affaire a été le Crédit Coopératif, proche du mouvement coopératif. Mais c'est l'intervention vigoureuse du maire de Ploërmel, personnage politique influent à l'époque, qui a finalement convaincu les banquiers de se pencher sur ce dossier...

Comment créer une SCOP ?

Le montage d'un dossier de SCOP est extrêmement complexe sur le plan juridique, surtout pour les néophytes que nous étions à l'époque. Ne pas se perdre dans les rouages administratifs réclame un minimum d'expérience. Tout le long de cette démarche, nous nous sommes posé des questions auxquelles l'Union régionale elle-même n'avait pas toujours de réponse, compte tenu de l'importance du dossier. Je plains le créateur d'entreprise qui devrait trouver seul l'issue de ce labyrinthe administratif et juridique !

Nos soutiens nous ont permis de donner du corps au dossier et de présenter un projet consistant au tribunal de commerce. Le principal nous est venu de nos clients qui ne nous ont pas abandonnés et n'ont pas réduit leur volume de commandes. Ils ont certes pris des précautions mais ils nous ont accordé des conditions de paiement favorables et de larges facilités. Et quand vous présentez au tribunal les lettres de recommandation de clients comme Alstom ou Bombardier, cela pèse lourd !

L'administrateur judiciaire nous a également beaucoup aidés, en particulier par le biais de son évaluation du prix de rachat de l'entreprise, ce qui nous a permis de redémarrer avec une

valeur de stock très importante. Il est également clair que, sans les experts de l'Union régionale, nous n'aurions pas été bien loin. Les acteurs politiques, collectivités locales et régionales ainsi que l'État, nous ont également soutenus en nous allouant le montant maximum de subventions. Il y a donc eu une mobilisation forte autour de nous mais je dirais, après coup, et avec l'expérience, que si l'appui politique nous a ouvert beaucoup de portes et a médiatisé notre dossier, il n'a favorisé la bienveillance du tribunal que de façon très relative : ce dossier, très important à l'échelle du Morbihan, a, avant toute chose, été instruit avec beaucoup de minutie par les magistrats.

L'actionnaire américain nous a également aidés et je lui rends grâce du chèque d'un million et demi d'euros qu'il nous a alloué en guise de ticket de sortie. Dans notre cas, l'article 118 de la loi Borloo s'appliquant aux entreprises de plus de mille personnes, l'actionnaire aurait été obligé de réparer la casse sociale avec un coût bien supérieur à ce ticket de sortie.

Il faut également citer les 39 membres du personnel qui ont accepté de mettre trois mois de salaire net dans l'affaire sans trop savoir à quoi ils s'engageaient. Aujourd'hui, par le jeu des nouveaux arrivants, sur 91 salariés, 53 sont associés.

Je mentionnerai également la complémentarité des porteurs du projet car, même si nous sommes passés de neuf cadres à trois, tous les domaines principaux restaient couverts : le commercial, le technique et la qualité qui touchent des domaines complexes, et la finance. Nous nous entendons très bien et tout cela fonctionne parfaitement depuis cinq ans, chacun maîtrisant son domaine et acceptant de travailler de manière collégiale. Il était donc déterminant pour la survie du projet que toutes ces fonctions soient tenues, même en effectif réduit.

Les valeurs des API

Les valeurs d'équité et de justice sont notre fer de lance. Ce qui nous a plu à l'époque et ce qui nous plaît encore, c'est que tout le bénéfice reste dans l'entreprise, que ce soit sous forme de dividendes, de participations ou de réserves. Une des forces des SCOP est, en effet, l'obligation légale qui leur est faite d'une mise en réserve statutaire : cette obligation nous a permis de constituer, depuis 2005, des fonds propres à hauteur de quatre millions d'euros.

Par principe, l'homme est au centre de notre dispositif, avant le profit, mais néanmoins pas sans le profit. Nous voulons, sans prétention, être une entreprise citoyenne dans laquelle l'humain soit traité au niveau auquel il doit l'être et, pour nous, il est normal que les richesses qu'il crée soient partagées de façon équitable.

Notre principe fondamental est : un homme égale une voix, indépendamment de ce que chacun a pu mettre en capital, sachant qu'il y a cependant quelques règles. Contrairement à ce que pensent leurs contempteurs, les SCOP sont des entreprises qui sont gérées. En tant que PDG, j'ai les mêmes droits et devoirs que le PDG de n'importe quelle SA. Nous fonctionnons avec un conseil d'administration classique à ceci près que, les associés étant dans la maison, ce sont eux qui le constituent et que nous avons voulu que les trois collèges – cadres, ouvriers, ETAM (employés/techniciens/agents de maîtrise) – y soient représentés à parts égales. Il se réunit en moyenne quatre fois par an et se prononce sur les projets, la stratégie et tout ce que peut présenter le directeur général. Nous avons également une assemblée générale des associés, ce qui fait que nous fonctionnons dans un schéma tout à fait habituel.

Une instance ne fait cependant pas partie du cadre juridique usuel : le comité de pilotage. Débattre directement des orientations de la direction générale au sein du conseil d'administration n'est en effet pas évident : si les cadres montrent publiquement leurs divergences, cela trouble le personnel et perturbe le fonctionnement de l'entreprise. Les décisions doivent donc être travaillées et préparées avant d'être présentées. À cet effet, nous avons créé ce comité de pilotage, constitué du pool des quatre cadres. Désormais, nous débattons du sujet entre nous, puis nous tranchons et la décision, consensuelle, est soutenue en tant que telle devant le conseil d'administration.

Le CE joue également un rôle essentiel. Le représentant au CE et les délégués du personnel ont une grande responsabilité, peu compatible avec une opposition systématique. Dès le début, nous avons donc passé un accord avec le personnel, nous engageant à la plus grande transparence afin que chacun prenne ses responsabilités. Ainsi, l'information que j'apporte au CE n'est pas différente de celle que j'apporte au reste du personnel.

Pour certains, le rôle des syndicats dans une SCOP fait débat. Le délégué syndical CFDT est associé et les non-associés ont mené campagne contre lui, disant que l'on ne pouvait être à la fois associé et défendre les intérêts des salariés. Aujourd'hui, face à lui, j'ai donc une délégation de délégués du personnel et de représentants au CE constituée de gens sans étiquette et non-actionnaires. En revanche, selon la loi, je mène les consultations salariales avec les seuls représentants syndicaux. Désormais, chacun a ainsi trouvé ses marques.

Depuis le 1^{er} juillet 2005, nous avons augmenté significativement notre chiffre d'affaires : ayant redémarré à 7,5 millions, nous devrions atteindre 11 millions cette année, si tout se passe bien. Mais, en termes de résultats, le plus important est que nous atteignons chaque année environ 6 % du chiffre d'affaires. Les associés ont été remboursés très largement de leur mise de fonds, via les dividendes et la participation. L'effectif est passé de 80 à 90 personnes malgré une petite baisse conjoncturelle. Nous avons également réalisé 3,5 millions d'euros d'investissements.

Mais surtout, nous avons un très gros projet en cours, qui est de fermer le site actuel pour nous installer sur un nouveau site en rachetant le bâtiment d'une entreprise du secteur automobile en grande difficulté. C'est un projet d'environ 12 millions d'euros qui devrait être finalisé pour la fin de l'année et qui nous occupe beaucoup en ce moment.

EXPOSÉ de Pascal TRIDEAU

Après une formation initiale à l'ESSEC, j'ai passé huit ans dans le groupe Crédit Agricole, puis quelque temps dans une banque privée avant de rejoindre, pendant neuf ans, un fonds d'investissements spécialisé dans l'agroalimentaire.

J'ai rencontré le monde des SCOP un peu par hasard, ce statut étant rarement enseigné dans les écoles de commerce et largement méconnu. Il y a pourtant deux mille SCOP en France, représentant 40 000 salariés. J'ai découvert ce statut en étant administrateur d'une société appelée Alter Eco, concurrent direct d'une SCOP dénommée Ethiquable, dont les résultats étaient meilleurs. Je m'étais rendu compte d'un travers prononcé des montages LBO (*leveraged by-out*), très astucieux et intelligents, mais qui présentent un gros inconvénient : ils impliquent une revente. Et peu importe à qui l'on vend ! Les fonds d'investissement ne regardent tous que le chiffre en bas à droite. À n'agir que de cette façon-là, on se fait peu à peu piller nos savoir-faire et nos centres de décision car, lorsqu'une entreprise est rachetée, c'est d'abord le centre de décision qui est délocalisé, bientôt suivi par les savoir-faire et la production, en particulier pour des savoir-faire stratégiques comme ceux des API ou ceux des métiers de la forge. De surcroît, ces métiers ne sont plus enseignés chez nous et les entreprises doivent désormais former leurs spécialistes sur le tas.

L'exemple remarquable des API illustre bien que le statut coopératif permet de maintenir en vie de véritables entreprises, à la condition d'avoir non seulement de réels savoir-faire, mais également un vrai dirigeant et une équipe autour de lui.

La première condition de réussite d'une SCOP est donc d'avoir une équipe dirigeante consciente de l'exigence de rentabilité de l'entreprise : une SCOP, c'est aussi un compte de résultats, un bilan, avec une forte problématique de fonds propres en amont. Beaucoup de SCOP démarrent avec trop peu de capital et se retrouvent rapidement en grande difficulté. Lorsque l'histoire se déroule bien, le statut est merveilleux parce qu'il oblige à mettre en

réserve une part significative du résultat, ce qui répond à une vision à long terme du projet. Mais, en revanche, au démarrage, vous ne pouvez pas demander à un ouvrier de mettre 15 000 euros sur la table. Pour m'être retrouvé de nombreuses fois devant des salariés, je sais que cela dépassera rarement les 2 000 à 3 000 euros.

À cela, le mouvement coopératif apporte une réponse puisqu'il gère un fonds d'investissement d'une trentaine de millions d'euros qui intervient en starter dans des opérations de reprise ou de création. Mais cela reste modeste et hors de proportion lorsque l'on est face à des opérations industrielles telles que celles des API.

Nous demandons également aux pouvoirs publics de nous aider à persuader les financiers qu'il n'y a pas que les schémas des LBO. D'un côté, on a l'action et sa valorisation, de l'autre, on a une part sociale qui sous-entend une absence de plus-values. Quand vous allez voir un fonds d'investissement pour une levée de fonds, et nous y sommes confrontés régulièrement avec nos plus grosses SCOP, il nous faut, avant toute chose, présenter ce statut dans le détail, mais la question finale reste toujours la même : « *Et pour ma plus-value, comment fais-je ?* » Et l'on doit tout recommencer ! Il faut un gros travail de pédagogie avant que les gens comprennent que l'on peut investir dans une SCOP.

Le titre participatif, qui est notre véhicule le plus courant d'investissement dans les SCOP, est pourtant très proche de l'obligation (même s'il est un peu plus lourd dans le bilan puisque son remboursement est laissé à la libre appréciation de l'émetteur) et sa durée minimale est de sept ans. Mais aujourd'hui, les investisseurs sont plutôt intéressés par des prises de participation à cinq ans et, pour des entreprises comme les API, une telle durée n'est guère tenable pour rembourser une dette d'acquisition.

Objectivement donc, les SCOP ne sont pas *la* solution, mais bien une solution parmi d'autres. Et elles nécessitent de vrais dirigeants qui intègrent la dimension humaine, ce qui n'est pas si courant. Les SCOP ne sont pas davantage des solutions de secours : notre métier est de sentir l'émergence, le plus souvent au sein de l'entreprise, qu'il s'agisse de reprise ou de transmission, de gens qui se révéleront être de bons dirigeants. Nous avons parfois d'excellentes surprises car il y a des talents magnifiques dans les entreprises, mais il faut savoir les révéler.

Notre mouvement est constitué d'une centaine de permanents répartis sur l'ensemble du territoire au sein de douze unions régionales. Nous avons trois fédérations de métiers : l'une est centrée sur les métiers du bâtiment et des travaux publics, une autre sur les métiers industriels et une troisième sur les métiers de la communication. Nous disposons également d'outils financiers spécifiques. L'ensemble de ces acteurs travaille sur des projets afin de les faire émerger.

Au démarrage, pour les porteurs du projet, c'est en effet un parcours du combattant et les montages sont loin d'être simples. Le problème humain qui nous occupe le plus est d'arriver à convaincre quelqu'un de monter sur l'estrade et de dire : « *Je me sens les épaules assez larges pour porter ce projet.* » Il faut qu'il en soit profondément convaincu et que ce ne soit pas une candidature par défaut qui conduirait à l'échec du projet.

Ensuite, arrive le montage de la solution financière, qui est loin d'être évident dans les reprises d'entreprises en difficulté, et moins encore dans la transmission d'entreprises saines pour lesquelles nous sommes en rivalité avec des compétiteurs parfaitement performants sur l'évaluation d'entreprises. Nous avons les mêmes outils, nous faisons la même évaluation et nous arrivons à peu près au même prix de cession qui est alors naturellement élevé et parfois hors de notre portée.

DÉBAT

Concurrence et guerre des prix

Un intervenant : *Comment de grands constructeurs comme Alstom ont-ils pu laisser périlcliter un tel fournisseur fabriquant des pièces stratégiques se retrouvant sur tous les trains du monde ?*

Alain Sabourin : Nos clients n'ont appris que sur le tard à devenir prudents et à s'intéresser de plus près à leurs fournisseurs. Aujourd'hui, les politiques ont changé, mais nos clients ont longtemps contribué à mettre en concurrence leurs fournisseurs. La guerre des prix, c'est une vraie guerre : il y a ceux qui résistent et ceux qui ne s'en relèvent pas. Nous ne sommes désormais plus que trois opérateurs dans notre métier : le groupe Sambre & Meuse, le groupe AFE et les Acieries de Ploërmel. Le volume de la production de ces trois entreprises a fait que chacun a pris sa part du gâteau.

Mais la concurrence commence à reprendre parce que, la crise aidant, les entreprises qui travaillaient pour le BTP ou l'automobile, se tournent désormais vers le ferroviaire pour retrouver un peu d'activité. La guerre des prix repart donc : notre concurrent espagnol a des prix inférieurs de 30 % aux nôtres. Pour lui prouver que, s'il continue ce petit jeu, il nous trouvera face à lui, nous venons de prendre une affaire sur laquelle nous ne gagnerons pas un euro. C'est stratégique, mais nous n'allons pas le refaire indéfiniment comme cela s'est produit pendant de trop nombreuses années. Les prix du marché sont alors tellement descendus que certains n'ont pas survécu.

La fonderie étant déjà un secteur sinistré, beaucoup d'entreprises ont abordé la crise actuelle avec des trésoreries à plat. Si une SCOP peut mieux y résister, c'est que 60 % de ses résultats vont à ses fonds propres. Les entreprises du secteur classique, quant à elles, ont distribué l'année dernière 60 % de leurs résultats sous forme de dividendes, plus que les années précédentes. Cela fait toute la différence. Maintenant, ça ne nous suffira pas face à une nouvelle guerre des prix !

Néanmoins, quand les API gagnent un marché, c'est de l'activité garantie pour plusieurs années. Nous avons obtenu le marché MI 09¹ de la RATP : c'est une affaire de plus de 1,4 million d'euros et nous commençons déjà à produire pour la première rame qui ne circulera que début 2011. Nous sommes sur des cycles longs. Aujourd'hui, je n'ai donc pas d'inquiétude pour notre chiffre d'affaires. En revanche, en termes de volume/tonnes, notre production est moindre parce que nos clients s'approvisionnent en Chine ou ailleurs.

Int. : *Comment avez-vous convaincu les banquiers que vous alliez pouvoir faire mieux que les Américains ?*

A. S. : Pour l'année 2004, le carnet des ventes s'est clos sur une maigre marge de 2,5 %. On appartenait alors à un groupe américain pour lequel on fabriquait des produits qui représentaient 25 % de notre chiffre d'affaires mais qui, par le jeu d'écritures internes, étaient vendus avec des marges de moins de 20 %. Nous supportions également les coûts d'un directeur financier et d'un directeur général dont le seul salaire était, à l'époque, supérieur au cumul des salaires des quatre dirigeants d'aujourd'hui ! De plus, ces deux personnes travaillaient essentiellement pour le groupe mais très peu pour l'entreprise.

Je ne prétends pas avoir fait mieux : nous avons simplement apporté de la rigueur et mis en place un contrôle de gestion strict. Aujourd'hui, nous travaillons avec des marges de 15 %, et il n'y a plus ni voitures de société, ni avantages particuliers. De plus, mon salaire ferait sourire n'importe quel autre PDG !

Nous avons donc augmenté notre chiffre d'affaires et très sensiblement nos marges, et nous maîtrisons nos coûts : notre résultat net de 600 000 euros l'année dernière n'est certes pas énorme mais, pour une fonderie, cela nous positionne favorablement face à nos

¹ Le MI 09 est un matériel d'interconnexion automoteur à deux niveaux que la RATP a commandé en 2009 pour remplacer les MI 84 sur la ligne A du réseau express régional d'Île-de-France.

concurrents. Toutefois la fonderie ne nous fait plus gagner d'argent. Notre métier a évolué et nos marges se font désormais grâce à la finition. Nous vendons un produit usiné, peint et assemblé, que le client n'a plus qu'à monter sur son train. Si nous ne faisons que de la fonderie, nous aurions disparu aujourd'hui.

Int. : *C'est une évolution que vous avez initiée ?*

A. S. : Cette évolution était déjà amorcée avant que nous ne reprenions l'entreprise. Mais les 3,5 millions d'euros que nous avons investis depuis, l'ont essentiellement été dans ce domaine. Aujourd'hui, dans notre projet d'investissement de douze millions d'euros, la partie fonderie pèse pour moitié alors qu'elle ne représente que 15 % du prix du produit fini. Cette activité est extrêmement capitalistique. Mais quand vous n'avez pas investi depuis 20 ans, il faut rattraper beaucoup de choses.

Int. : *Êtes-vous concurrencé par les fonderies des pays de l'Est ?*

A. S. : Pas pour le moment. Notre concurrence vient surtout d'une seule entreprise espagnole. Mais nous savons, nous aussi, aller acheter des produits *low cost*, en particulier en Turquie et dans les pays du Maghreb. Notre expérience chinoise a été une catastrophe !

Les achats fonderie de notre principal client Alstom ne représentent que 15 % de leur volume total d'achats. Alstom a voulu acheter directement en Chine 70 % de ses composants, mais semble aujourd'hui abandonner cette source pour se tourner vers l'Inde.

Int. : *Comment élaborez-vous votre stratégie face à vos concurrents ?*

A. S. : L'un des éléments moteurs de notre stratégie est la nécessité de faire évoluer notre métier. Nous réduisons donc la partie fonderie qui, de toute façon, se réduit d'elle-même pour nous tourner vers d'autres métiers encore inconnus dans l'entreprise mais proches de notre activité, telle la mécano-soudure. Aujourd'hui, nous vendons un produit, demain nous vendrons des ensembles ou des sous-ensembles. Cette stratégie s'élabore dans une discussion, désormais beaucoup plus consensuelle que par le passé, au sein du comité de pilotage. Ceci étant, nous nous faisons régulièrement aider dans notre réflexion stratégique par des ressources externes.

Nous sommes en train d'écrire la vision de ce que nous souhaitons que l'entreprise devienne, c'est-à-dire un acteur encore plus incontournable dans le milieu ferroviaire. Mais nous n'avons pas encore les ressources internes pour proposer des évolutions de produits à nos clients. Nous ambitionnons de travailler avec leurs bureaux d'études qui attendent de nous des solutions innovantes. Il nous faut donc intégrer ces métiers pour que demain nous puissions leur offrir des solutions complètes sans qu'ils aient besoin de recourir à plusieurs fournisseurs.

Les SCOP et la gestion des hommes

Int. : *Une des fragilités des SCOP est souvent le processus de décision. Quand il vous faut prendre une décision stratégique, comment procédez-vous ?*

Pascal Trideau : C'est là un de nos vrais soucis. Dans le cas des Aciéries de Ploërmel, la gouvernance est vraiment idéale. Mais, parfois, on trouve un conseil d'administration (CA) avec son président, et un directeur général salarié. Quand tout va bien, c'est facile, mais en période de crise, dès qu'il faut par exemple envisager des licenciements, cela devient impossible à gérer pour le directeur général, surtout si le plan social touche certains administrateurs ! Le statut de SCOP offre énormément de souplesse, encore faut-il qu'il y ait une vraie gouvernance et un vrai patron. Si c'est le cas, les rythmes de décisions sont tout à fait raisonnables.

A. S. : Pour un investissement récent de 500 000 euros, pour lequel nous trouvons normal de consulter les administrateurs, la décision a été prise en trois jours. Le déménagement s'est décidé en plusieurs étapes, avec plusieurs avant-projets, mais la décision fondamentale a été prise très rapidement. Cela fait, je ne reviens plus vers le CA. Ainsi, nous rachetons un bâtiment de deux millions d'euros : cette décision entre dans le dispositif du projet approuvé par le CA, dès lors, je ne le consulte plus.

Je ne consulte le CA qu'en cas d'événements majeurs ou de décisions stratégiques. Le comité de pilotage établit en ce moment notre stratégie de développement pour les cinq ans à venir. Lorsque ce projet sera mis au point, alors seulement nous consulterons le CA.

Dans un CA comme le nôtre, et c'est le cas dans la plupart des SCOP, nos administrateurs ne sont généralement pas rompus à la prise de décision. En conséquence, vous devez beaucoup plus travailler vos dossiers. Imposer ma décision ne m'intéresse pas : je préfère responsabiliser les salariés qui ont choisi de devenir administrateurs, ce qui les engage devant leurs associés. À chaque fois, il faut réaliser un travail pédagogique afin de dépasser leur crainte spontanée face à la hiérarchie.

P. T. : Les SCOP ont un modèle humain très ambitieux. Nous ne sommes pas face à des familles d'actionnaires habituées aux conseils d'administration, mais de gens qui pendant 20 ans ou plus sont restés au fond de l'atelier. Désormais, ils doivent savoir basculer dans leur rôle d'associé lors des assemblées et des CA, tout en étant des salariés le reste du temps. Ce n'est pas chose facile et il leur faut du temps pour y parvenir. C'est là que le mouvement des SCOP intervient, modestement, par le biais de formations dédiées aux managers et aux associés afin de leur faire prendre conscience du rôle qu'ils ont, sans pour autant qu'ils débordent sur la gestion, ce qui ne serait alors plus jouable pour le dirigeant de la SCOP.

Int. : *Vous n'avez qu'une faible majorité de coopérateurs, alors que la moyenne dans les SCOP est supérieure à 70 %.*

A. S. : Au fil des embauches, les nouveaux arrivants deviennent associés, conformément aux statuts. Aujourd'hui, nous sommes 53 associés sur 91 salariés. Lors de la reprise, nous avons laissé le libre choix aux salariés de venir ou pas à l'actionnariat. Le passif était lourd : ils avaient beaucoup sacrifié dans le passé et, quand on leur a demandé d'apporter à nouveau trois mois de salaire, beaucoup d'épouses ont été réticentes, sachant mieux que quiconque ce qu'ils avaient déjà perdu. Alors, nous avons respecté leurs choix. En revanche, nous avons aussi des retraités associés, qui ont laissé leur capital dans l'entreprise, ce qui montre bien que ce qui s'est passé depuis cinq ans a rassuré les gens.

Int. : *Comment envisagez-vous votre succession ?*

A. S. : Cela engage le débat sur les revenus des administrateurs et des dirigeants de SCOP. Certains défendent des positions extrêmes et pour eux, diriger une SCOP relèverait quasiment du bénévolat. Aujourd'hui, il faut accepter que, dans une entreprise qui dégage des profits, le dirigeant ait un niveau de revenus qui corresponde à peu près au marché. Dans les trois à quatre ans à venir, ce sont 40 % des dirigeants de SCOP qui vont devoir être remplacés. Soit vous avez des ressources en interne, et ce sont elles qu'il faut alors favoriser en n'ayant pas d'œillères, soit vous ne les avez pas, ce qui est globalement notre cas, et le problème se pose.

Int. : *Comment managez-vous actionnaires et non-actionnaires, par exemple lors de la distribution des dividendes ?*

A. S. : Il est entendu que la règle de partage favorise d'abord les fonds propres (60 %), puis l'accord de participation qui concerne tous les salariés (25 %) et ensuite, seulement, les dividendes pour 10 à 15 % selon les années. Je ne me souviens pas avoir eu la moindre réflexion de la part d'un non-associé sur le sujet. Il y a eu quelques débats au début entre les actionnaires et les non-actionnaires, débats auxquels j'ai rapidement mis un terme. Je crois que ce que l'on fait est équitable et qu'il est normal que celui qui a pris des risques soit rétribué. Si demain on dépose le bilan, le pécule qui aura été mis par les associés sera perdu.

Ceci étant, quand j'ai dû procéder au licenciement de deux ETAM qui étaient associés, j'ai utilisé les nouvelles dispositions concernant les ruptures conventionnelles du contrat de travail, avec une négociation financière et l'engagement de restituer le capital investi dans un délai court, bien que les statuts prévoient que l'on puisse le différer sur une période de cinq ans.

P. T. : Un des aspects les plus intéressants des SCOP est qu'un certain nombre de salariés se sont révélés être de bons administrateurs. En termes de communication, on appelle ces associés des coentrepreneurs. Nous recherchons ces traits de personnalité dans les formations, en leur expliquant que, désormais, ils ont la parole dans le cadre des CA et que l'on attend d'eux qu'ils s'expriment et apportent leur avis.

Int. : *Le statut de SCOP est-il immuable ou peut-on revenir en arrière ?*

A. S. : Les SCOP ne sont ni le seul système, ni la seule solution, bien entendu. Si nous étions dans le secteur automobile, ce n'est pas le fait d'être une SCOP qui nous mettrait à l'abri des soucis. Au-delà des aspects financiers, qui permettent peut-être de mieux résister à des crises, et des aspects de motivation, pour l'essentiel nous sommes une entreprise comme les autres. Il faut cependant savoir que les SCOP ont une révision coopérative tous les ans, chargées de vérifier qu'on respecte l'éthique. Alors, tant qu'on nous laisse fonctionner comme cela et tant que cela correspond à ma philosophie, je ne vois pas l'intérêt de changer. Si demain, je m'aperçois que le système n'est plus adapté, peut-être serai-je amené à le quitter. Mais je ne serais pas le seul à en décider.

P. T. : Juridiquement, il n'est pas simple de sortir du statut de SCOP : cela nécessite une autorisation ministérielle. C'est là la contrepartie d'une fiscalité avantageuse : nous sommes exonérés de la taxe professionnelle, en raison des contraintes réglementaires qui nous obligent à mettre en réserves impartageables 15 % minimum du résultat et un minimum de participation de 25 % et qui entament très largement la valeur ajoutée. Une telle sortie n'est envisageable qu'en cas d'impossibilité avérée de survie de la structure en tant que SCOP.

Présentation des orateurs :

Alain Sabourin : technicien supérieur fonderie, PDG des Aciéries de Ploërmel Industrie SA et responsable du management de la qualité ; il était précédemment responsable de la production ; il a été directeur d'une unité de vente de matériels bureautique chez Canon ; et responsable des méthodes et de l'industrialisation des nouveaux produits à la SBFM.

Pascal Trideau : présent à la Confédération générale des SCOP depuis 2007, a été nommé directeur général en novembre 2009 ; titulaire d'une maîtrise d'économie, d'un MBA de l'ESSEC et diplômé de l'IAE de Paris, il a commencé sa carrière en 1991 au Crédit Agricole d'Île-de-France en tant que chargé d'affaires grands comptes puis comme responsable de la division des produits bancaires de la direction des entreprises de la Caisse nationale de Crédit Agricole ; il intègre ensuite le fonds Unigrains en 1999 en charge du développement et de la gestion d'un portefeuille de participations d'entreprises agroalimentaires et occupe parallèlement le poste de directeur de service des études économiques pendant trois ans.

Diffusion février 2010