

« LES HOMMES FORMENT LE SOCLE SOLIDE DE L'ENTREPRISE »

Scop Espaces Verts est un exemple d'entreprise qui fonctionne bien avec une croissance de 10 % entre 2011 et 2012 et de 7 % entre 2012 et 2013, portant le chiffre d'affaires à 7,5 millions d'euros et une rentabilité supérieure à 6 %. Créée il y a 30 ans, la société a été construite sur une « économie sociale, solidaire et efficace », comme aime à dire son gérant et fondateur, Michel Reutenauer. À l'occasion d'un entretien, il revient avec nous sur la belle histoire de cette Société Coopérative et Participative et sur ce qui en fait sa réussite.



Michel Reutenauer, gérant et fondateur de Scop Espaces Verts

COMMENT A ÉTÉ CRÉÉE SCOP ESPACES VERTS ?

Nous avons créé cette société sous forme de coopérative SARL il y a 30 ans. Nous provenions d'horizons différents, et nous avons eu envie de mettre en commun nos compétences et nos moyens pour créer cette coopérative. Nous avons commencé petits, avec des moyens faibles. Assez vite, nous nous sommes orientés vers les marchés publics et avons alors été confrontés aux délais de paiement excessivement longs. L'hiver 1987 a été très rigoureux et a réduit l'activité à néant pendant près de trois mois. Notre faible trésorerie de jeune société ne nous a pas permis de surmonter cette période et nous avons alors rencontré de sérieuses difficultés. Nous étions alors une quinzaine de colla-



Les coopérateurs sont engagés quotidiennement dans les choix de développement et la stratégie de l'entreprise.

borateurs, il nous a fallu réduire la voilure et trouver rapidement des solutions pour sauver la société.

COMMENT AVEZ-VOUS FAIT POUR REMONTER LA PENTE ?

Nous avons mobilisé les coopérateurs pour recapitaliser l'entreprise et bénéficié d'un fond de soutien du réseau des Scop (Socoden). C'est ce qui nous a permis de repartir. Grâce à ces apports de fonds, nous avons fait levier pour obtenir des lignes de crédits auprès des banques, réinvestir et rebondir véritablement dans les années 1990. Nous avons également renforcé nos compétences, nos moyens et la satisfaction de nos clients. Après dix ans d'efforts soutenus, notre chiffre d'affaires atteignait 3 millions d'euros en 2000. C'est à ce moment-là que nous avons déménagé en zone indus-

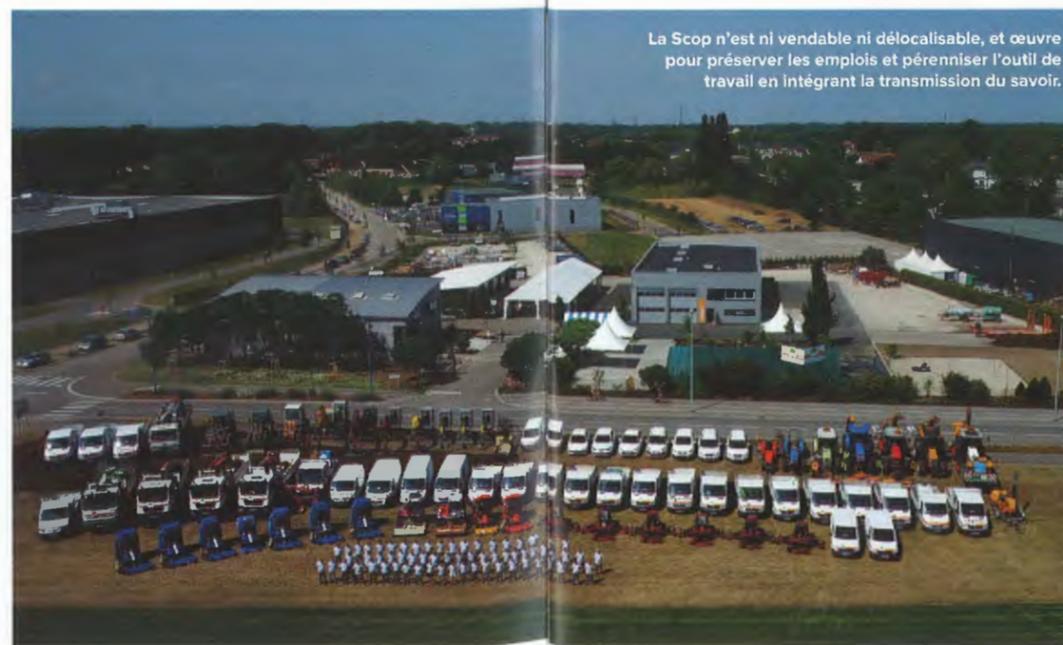
trielle au sud de Strasbourg et que nous avons acheté un terrain d'un hectare pour nous implanter et nous donner les moyens de notre développement.

C'ÉTAIT IMPORTANT POUR LA SOCIÉTÉ ?

Oui, cela s'inscrivait dans notre politique d'investissement pour le long terme. La pérennité, c'est vraiment le credo de la Scop. Nous nous sommes installés ainsi à Eschau, au Sud de Strasbourg, et avons pu bâtir une infrastructure adaptée au développement de l'entreprise. Nous investissons pour l'avenir. Et la société a connu alors un fort développement. Aussi, en 2009, nous avons créé une filiale. Il s'agit de Ginkgo Espaces Verts, une entreprise adaptée qui offre un accès à l'emploi à des personnes en situation de handicap. Nous avons aujourd'hui 10 salariés, qui effectuent essentiellement de l'entretien d'espaces verts. Ginkgo est en croissance et s'équilibre bien.

EN 2009, VOUS AVEZ POURTANT CONNU UNE BAISSÉ DU CHIFFRE D'AFFAIRES SUR LA SCOP ?

Oui, effectivement nous avons eu un petit resserrement de conjoncture avec une légère baisse de la courbe de croissance. Il y en aura certainement d'autres. Ce n'est pas grave. Nous avons maintenu les marges, c'est cela qui est important. Ainsi, nous avons pu poursuivre nos investissements et notre développement. Malheureusement, je constate que bien souvent en période de crise, les entreprises font la course à la croissance au détriment des marges et donc de leur trésorerie, et cessent par conséquent leurs investissements. Je pense que c'est un tort, car pendant ce temps, leur matériel devient obsolète et lorsque l'activité



La Scop n'est ni vendable ni délocalisable, et œuvre pour préserver les emplois et pérenniser l'outil de travail en intégrant la transmission du savoir.

L'ENTREPRISE EN BREF

7,5 millions €
de chiffre d'affaires en 2013

50
salariés

7
apprentis

510
emplois d'avenir

3
dépôts en Alsace

1,5 hectares
de terrain

700 m²
d'atelier mécanique

clientèle
marchés d'appels d'offres publics et privés et particuliers

certifications
ISO 9001, ISO 14001 ET OHSAS 18001, niveau « maturité » AFAQ 26000

97 %
des salariés de Scop Espaces Verts déclarent se sentir bien dans leur travail (d'après une étude réalisée en 2012 par le cabinet "Y Voir")

50 %
du résultat est redistribué à tous les salariés. Ainsi en 10 ans, 2,4 millions d'euros ont été distribués à tous les salariés

25 %
du résultat sert aux investissements

25 %
du résultat est distribué en dividende aux associés



Chaque année, l'entreprise consacre une part importante de son budget dans les investissements en matériels pour que les collaborateurs bénéficient de machines performantes sur les chantiers.

repart, elles n'ont plus le parc matériel nécessaire pour répondre à la demande.

VOUS INVESTISSEZ BEAUCOUP CHAQUE ANNÉE ?

Oui, cela fait partie de notre philosophie. Chaque année, 25 % du résultat est réinvesti. Plus on met à disposition des collaborateurs du matériel récent et performant, plus il est motivé. La mécanisation a aussi pour but de limiter la pénibilité au travail. Je pense que tout cela est important et contribue à la performance de l'entreprise.

Nous investissons également dans la recherche et développement et notre ser-

Grâce au principe de la Scop, c'est dans l'intérêt de chacun de réaliser un travail de qualité, d'être performant, de se remettre en cause pour progresser. Tous les collaborateurs sont ainsi soucieux d'effectuer du travail bien fait.

vice études a mis au point une machine de désherbage à la vapeur d'eau qui permet de traiter les grandes surfaces. Le zéro phyto c'est bien, mais il faut des solutions alternatives performantes et durables pour proposer des prestations à des coûts abordables pour ne pas décourager les collectivités. Notre bureau d'études travaille aussi sur ce type de projet, de même que sur les façades végétalisées ou autres...

DANS VOS DÉMARCHES, VOUS AVEZ ÉGALEMENT ENTREPRIS ET OBTENU DES CERTIFICATIONS ?

Effectivement, nous sommes certifiés Qualité avec l'ISO 9001, Environnement avec l'ISO 14001 et sécurité avec l'OHSAS 18001. De même, nous avons suivi l'évaluation AFAQ 26000 pour la Responsabilité Sociétale des Entreprises et obtenu le niveau confirmé soit, 3 sur 4.



CELA N'A PAS ÉTÉ TROP LOURD ET TROP DUR À METTRE EN ŒUVRE ?

Pour être honnête, cela ne s'est pas fait dans la douleur ! La certification RSE correspond à notre fonctionnement qui est l'ADN de l'entreprise. L'enjeu était de faire reconnaître cette démarche qui est intrinsèque à l'entreprise. Entreprendre en Scop, c'est affirmer des valeurs fortes que sont la démocratie, le développement durable, la solidarité et le partage. Ces certifications mettent en valeur notre mode de fonctionnement. La démarche d'une société coopérative, c'est la pérennité. Nous ne travaillons pas sur du court terme mais pour l'intérêt collectif, sur du long terme. Nous sommes engagés dans une économie sociale, solidaire et durable.

ET CET ENGAGEMENT DANS UNE ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE N'EST-IL PAS COÛTEUX POUR L'ENTREPRISE ?

Non, on l'oppose souvent à la rentabilité et à l'efficacité, mais au contraire. Tout le monde est impliqué dans la réussite de l'entreprise. Nous redistribuons 50 % du résultat aux salariés sous forme de participation et d'intéressement. Chacun perçoit 12 mois de salaire et le bonus, on va le chercher ensemble. C'est dans l'intérêt de chacun de réaliser un travail de qualité, d'être performant, de se remettre en cause pour progresser, d'aller chercher de la marge. Les collaborateurs ne sont pas de simples exécutants mais sont partie prenante du projet d'entreprise, nous avons ainsi un fort engagement de chacun dans ses missions. Les coopérateurs participent à des com-



La Scop investit également dans R&D et son service études a mis au point une machine de désherbage à la vapeur d'eau qui permet de traiter les grandes surfaces.

missions de travail qui posent un regard critique sur le fonctionnement de l'entreprise et proposent des solutions de progrès. C'est la démarche d'amélioration continue.

VOUS AVEZ DONC PEU DE TURN-OVER ?

Oui, nous bénéficions d'une base très forte et très stable qui est complétée en saison par des emplois saisonniers liés à l'activité. Par ailleurs, nous formons chaque année 6 ou 7 apprentis, du CAP à l'ingénieur, et nous avons également 5 emplois d'avenir. Et cette année, nous avons ainsi intégré une personne qui avait suivi son BTS et sa Licence Pro en alternance dans la Scop et une autre ayant effectué sa formation chez nous également en Bac Pro et BTS.

LA FORMATION OCCUPE UNE PLACE IMPORTANTE DANS L'ENTREPRISE ?

Oui, et c'est un devoir. Je pense qu'il est important de transmettre le savoir-faire aux générations futures comme il nous a été transmis. Nous avons donc une politique de formation très soutenue. Nous les formons aux techniques du métier bien entendu, mais aussi au-delà, dans la démarche coopérative qui responsabilise les personnes. Ils acquièrent ainsi des compétences et un état d'esprit. Nos clients rencontrent des personnes engagées, désireuses de leur apporter des réponses en adéquation avec leurs attentes et de fournir du travail bien fait.

JUSTEMENT, COMMENT SE RÉPARTIT VOTRE CLIENTÈLE ?

Nous travaillons essentiellement pour

une clientèle publique pour 65 % et 35 % pour du privé. Nous avons souhaité diversifier notre clientèle pour la pérennité de l'entreprise. Quant aux prestations, nous réalisons 40 % du chiffre d'affaires en entretien et 60 % en travaux de création.

VOUS AVEZ POURSUIVI VOTRE CROISSANCE DEPUIS 2009 POUR ATTEINDRE 7,5 MILLIONS D'EUROS EN 2013. LA TENDANCE EST-ELLE LA MÊME EN 2014 ?

Malgré la conjoncture et cette année électorale, qui a tendance à voir la commande publique baisser, nous n'avons pas senti trop de baisse pour le moment. Mais quant il pleut, on finit toujours par être mouillé ! C'est pourquoi, il est important de mettre en place une politique d'anticipation.

COMMENT PROCÉDEZ-VOUS ?

Nous essayons de nous différencier d'une autre manière que le prix, notamment en mettant en valeur nos certifications, nos qualifications, nos références et la satisfaction de notre clientèle. Mais ce n'est pas facile car nous sommes confrontés à une véritable guerre des prix, même si ce n'est vraiment pas un bon calcul pour les entreprises. Les marges diminuent et les nôtres se resserrent également irrémédiablement. Mais nous avons la chance d'avoir du personnel motivé et partie prenante. Il faut mettre en avant la qualité et rendre l'acheteur attentif à la différenciation et à sa responsabilité dans les attributions.

VOUS AVEZ ADHÉRÉ EN 2012 AU RÉSEAU IDÉE ALSACE. POUVEZ-VOUS NOUS EN DIRE UN PEU PLUS ?

Il s'agit d'un réseau de 110 entreprises engagées dans l'innovation et le développement durable. C'est notre philosophie et il est très important d'échanger et de s'ouvrir à d'autres entreprises innovantes, engagées et travaillant dans d'autres secteurs d'activité. Cela apporte une vision différente du paysage économique et permet de partager des expériences dans l'innovation et la nécessité d'entreprendre durablement. Nous sommes également engagés dans le réseau des Maisons de l'Emploi et dans le réseau des Scop. Nous avons une véritable volonté d'ouverture d'horizon et je pense qu'il est sain de ne pas se cloisonner à notre secteur d'activité. Il y a l'économie du secteur, c'est important, mais il faut également aller voir plus loin pour une vision macro économique.

QUELS SONT VOS OBJECTIFS POUR LES ANNÉES À VENIR ?

Notre objectif n'est pas la croissance à tout prix car cela est souvent synonyme de fuite en avant. Nous souhaitons un outil adapté, à taille humaine, où chacun trouve sa place et s'épanouit dans son travail. La société est gérée sur le long terme dans un climat d'entreprise familiale. Scop Espaces Verts appartient à ses coopérateurs. Elle n'est ni vendable ni délocalisable et œuvre pour préserver les emplois et pérenniser l'outil de travail en intégrant la transmission du savoir. Son statut est fondé sur la valorisation du travail et la pérennité de l'entreprise. Ainsi les bénéficiaires ont une double vocation : privilégier le produit du travail vers ceux qui le produisent et faire prospérer l'entreprise d'une part et penser aux générations futures en constituant des réserves impartageables qui consolident les fonds propres. Cela est la garantie de l'indépendance et de la pérennité de l'entreprise. Les coopérateurs sont engagés quotidiennement dans les choix de développement et la stratégie de l'entreprise. C'est ensemble que nous construisons l'entreprise que nous souhaitons pour demain. ☒

« Chaque année, 25 % du résultat est consacré aux investissements, cela contribue à la performance de l'entreprise »