

Transmettre son entreprise à ses salariés

Pour réussir la transmission de son entreprise, la formule Scop se présente comme la solution la plus avantageuse au plan économique comme au plan humain

Des successions rarement préparées

Ont organisé leur succession :26%
Ont réfléchi mais ne l'ont pas organisé : ...34%
N'y ont pas réfléchi :40%

Source : Conseil économique et social

On estime à plus de 450 000 le nombre de sociétés à reprendre dans les dix ans qui viennent. Selon une étude publiée en 1998 par la Banque du développement des P.M.E. (BDPME) portant sur 3200 opérations de transmission, 58% d'entre elles sont provoquées par le départ à la retraite des dirigeants (le chiffre atteint 74% quand il s'agit de transmissions familiales). Cette proportion est en augmentation par rapport à l'étude 1993 (+ 4 points). D'après l'Agence pour la Création d'entreprises (APCE), 60 000 chefs d'entreprise de plus de 10 salariés soit près de la moitié d'entre eux ont plus de 50 ans dont 12 000 plus de 60 ans : « Si rien n'est fait », s'exclame Hubert Quélin, délégué au développement et à l'assistance financière à la Confédération Générale des Scop, « compte tenu de l'évolution sociologique et démographique de notre pays marqué par le départ à la retraite d'un certain nombre de dirigeants d'entreprise, c'est tout le tissu économique et local qui va se trouver en danger ».

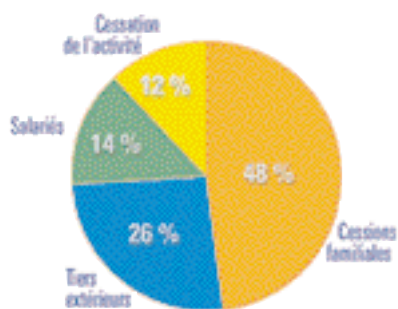
La famille, les investisseurs, mais aussi les salariés

Les gouvernements successifs ne sont pas insensibles au sujet, mais ont parfois du mal à prendre la mesure du problème. Le précédent gouvernement Jospin a décidé la possibilité de prêts à la reprise d'entreprise (PRE) pour des petits projets d'un montant compris entre 8000 et 32000 euros. Ces prêts sont assortis d'un taux fixe de 6,85% sur une durée de 7 ans et ne nécessitent pour l'emprunteur aucune garantie ou caution. Le gouvernement a choisi de tester ce nouvel outil d'ici à la fin de l'année. On attend la suite...

L'enjeu est de taille car s'agissant des seules PME-PMI de plus de 9 salariés, pour lesquelles on dispose de statistiques, 5 000 environ changent de main chaque année mettant en jeu directement quelque 200 000 emplois. Et les échecs ne sont pas rares. Ainsi, toujours selon la BDPME, 28% des opérations de transmission sur les 3200 étudiées se sont traduites par une défaillance de l'entreprise dans les sept années qui ont suivi. Le chiffre s'élève à 20% dans les cinq premières années.

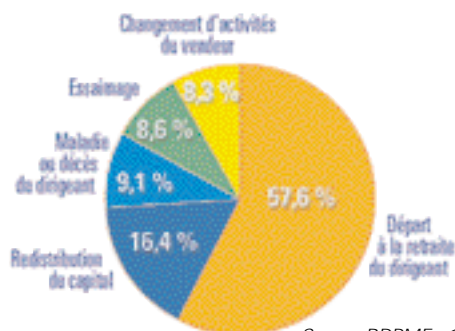
Les chiffres-clés de la transmission d'entreprises

Le mode de cession



Source BDPME - 1998

Les causes de la transmission



Source BDPME - 1998

10% des dépôts de bilan ont pour origine une succession mal préparée, soit 2000 PME et 80 000 chômeurs chaque année.

Le profil des repreneurs

(comparé aux créateurs d'entreprises)

	Repreneurs	Créateurs
Femmes :	37%	28%
+ de 50 ans :	15%	10%
Chômeurs :	36%	47%
Etrangers :	8%	11%

la moitié des repreneurs ont au moins 40 ans.

Sources : Insee et APCE - 2001

Une majorité de TPE

Selon l'Insee, 50% des entreprises cédées n'ont pas de salariés et 29% ont un ou deux salariés. 70% des entreprises cédées réalisent un chiffre d'affaires compris entre 750 000 et 7,5 millions d'euros.

Prêts :

Selon l'APCE, 45% des repreneurs ont bénéficié d'un prêt bancaire en 1994 contre 22% des créateurs ex-nihilo.

Quant aux reprises d'entreprises en difficulté, le taux d'échec dans les cinq ans s'élève à 50%. D'où l'impératif d'examiner avec la plus grande attention les solutions les mieux adaptées.

Les plus fréquentes sont les donations familiales qui représentent presque la moitié des transmissions, et les cessions à un tiers extérieur qui représentent 26% des cas. Mais une troisième solution existe, utilisée dans 14% des cas : la reprise par les salariés.

Reprendre une entreprise en Scop

La transmission au personnel n'est pas réellement entrée dans les mœurs : le sujet reste tabou et les chiffres sont rares. Et pourtant, elle représente souvent la solution la plus logique à tous points de vue : économique parce que ce sont les salariés qui ont la meilleure connaissance de l'entreprise et que leur implication au capital est un facteur-clé de motivation ; humaine parce qu'elle assure la promotion dans l'entreprise de ceux qui y travaillent. Le réseau Scop Entreprises a une longue expérience des bienfaits de la transmission aux salariés. Et notamment auprès des entreprises comprenant entre 15 et 200 salariés, structures qui, en règle générale, intéressent peu les investisseurs extérieurs et les spécialistes du capital développement.

Des avantages et... de l'intéressement !

La transformation d'une entreprise en Scop comporte plusieurs atouts. Le premier d'entre eux est fiscal. Le rachat par effet de levier dit LBO (Leverage buy out) - mécanisme largement utilisé par les salariés dans le cadre d'une transformation en Scop mais rebaptisé MBO (management buy-out) - permet en effet de comptabiliser les frais financiers engendrés par l'endettement comme des charges venant en déduction des profits de l'entreprise, et de réduire ainsi le montant de l'impôt sur les sociétés. Deuxième avantage : pour les salariés devenus associés, la participation, l'intéressement, la rémunération sur le capital sont autant de ressources qui viennent compléter le salaire, parfois substantiellement lorsque l'entreprise est performante. Autant de dispositifs plutôt rares dans les PME de petite taille. Troisième avantage : l'implication des salariés dans la vie et les décisions de leur entreprise créent le meilleur climat possible pour la motivation et l'émulation du collectif de travail, condition essentielle de la pérennité du projet.

Impératif : an-ti-ci-per !

La réussite d'une transmission d'entreprise aux salariés suppose un travail de préparation minutieuse. Experts, dirigeants de Scop, délégués d'Unions régionales... Tous le répètent à l'envi : Il

Thierry Grolier, PDG de Cana Elec



Interview

« L'adhésion des salariés a été massive »

Une Scop qui expérimente la succession familiale, c'est aussi une possibilité qui permet un passage de témoin en douceur. C'est celle qu'a vécue l'entreprise Cana Elec, une société d'enfouissement de réseaux (EDF, téléphone) et de poteaux électriques.

En 1997, la société traverse une situation charnière car des investissements sont nécessaires. Deux solutions s'offrent alors : le rachat par un groupe ou la transformation de la structure en Scop. Si la première comporte des risques importants en terme d'emploi, « l'adhésion des salariés à l'idée de coopérative est en revanche massive » raconte René Grolier, ex-proprétaire devenu coopérateur. Sur les 26 salariés de l'époque, 23 optent pour le statut de coopérateur. Le capital apporté par chacun des salariés est symbolique (150 euros) mais il marque l'adhésion totale au projet de l'entreprise. C'est l'essentiel. « Il n'y avait pas d'hésitation possible, indique René Grolier, A côté de nous, un cas similaire s'était présenté. Un groupe a finalement racheté. L'emploi était menacé. Deux ans après le bâtiment est vide ». Pour autant le montage financier n'est pas simple. « Les banques sont restées méfiantes. Elles voulaient attendre qu'on fasse nos preuves pendant trois ans pour éventuellement intervenir à nos côtés ». Heureusement, une banque spécialisée (le crédit BTP) accepte de financer les investissements. René Grolier gère la Scop jusqu'en octobre 2000. Prévoyant son départ à la retraite deux ans plus tard, il abandonne son poste de dirigeant qui échoit à son fils Thierry, 31 ans. Le jeune homme détenteur d'un BTS d'électrotechnique suit une formation de cadre dirigeant à l'Union Régionale des Scop.

Cinq ans après la transformation en Scop et deux ans après le changement de dirigeant, l'entreprise est en parfaite santé économique. Elle est aujourd'hui forte de 62 employés répartis entre le siège social dans la banlieue de Bordeaux et un centre de travaux près d'Angoulême. Une cinquantaine d'entre eux sont coopérateurs.

PROPOS RECUEILLIS PAR MÉLANIE MERMOZ

faut an-ti-ci-pe... Pour Hubert Quélin, un projet de transmission comporte cinq niveaux de réflexion et de négociation :

1. L'évaluation de l'entreprise. Les acteurs en présence doivent impérativement s'entendre sur son prix réel. « Il faut à ce stade définir le projet industriel, identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise, son image, ses couples produits/marché, la perception de l'entreprise par ses clients et par ses concurrents... Le tout valide le prix ». Plus le secteur de la société est industrialisé, plus le prix est généralement élevé.
2. Le projet économique (développement, stratégie...). Il s'élabore entre le dirigeant et les repreneurs.
3. Le projet financier : fonds propres, crédits bancaires, prêt à la reprise d'entreprise, capital risque... Comment le projet économique peut-il être financé ?
4. Le projet social : comment les salariés s'organisent-ils ? Un dirigeant externe est-il recruté ? Comment redéfinir la hiérarchie et les relations entre les salariés, leurs dirigeants, les associés ?
5. La formalisation : montage des dossiers d'emprunts, actes juridiques, démarches administratives...

Dès lors surviennent deux cas de figure. Soit l'évaluation ne fait pas apparaître une sur-valeur par rapport au capital de l'entreprise, et la transmission directe peut s'appliquer via une Assemblée générale de transformation de la personne morale SA ou SARL en société coopérative de production. Soit une sur-valeur apparaît par rapport au capital, et un établissement intermédiaire est alors créé, sous forme de holding qui rachète les parts sociales et assure le plan de financement. La Scop (SA ou SARL) est créée dans un second temps après une opération de fusion-absorption avec l'entreprise intermédiaire.

Le capital, c'est l'humain

Si l'évaluation financière, le montage juridique, la réflexion économique sont des aspects fondamentaux de la transmission de l'entreprise aux salariés, le facteur humain l'est peut-être encore davantage.

Selon Marcel Quéro du cabinet Traditio, spécialisé en transmission d'entreprise, une double condition prévaut au choix de la Scop : « un désir fort, voire affectif, du chef d'entreprise de voir ce schéma se mettre en oeuvre et l'existence au sein de la structure d'une équipe - un noyau dur de 20 à 25% des salariés suffit - apte à assurer le passage de relais ». Concernant la direction de l'entreprise, deux cas de figure peuvent se présenter : la promotion en interne de l'un des cadres dirigeants capables de reprendre les rênes de la Scop

Jean-Yves Claudel PDG de Sarc Constructions



Interview

« La Scop est la formule aboutie du management participatif »

Quand, en 2000, le dirigeant fondateur de SARC, une entreprise de BTP spécialisée dans le gros oeuvre, décide de se retirer, il contacte l'Union régionale des Scop qui lui propose une transmission aux salariés sous forme coopérative. Aucuns de ceux-ci pourtant ne souhaitent s'engager à la direction de la société : il faut recruter un dirigeant extérieur.

Le responsable du dossier à Scop Entreprises pense vite à Jean-Yves Claudel, un jeune ingénieur de 33 ans qu'il connaît. Celui-ci travaille dans un cabinet d'ingénierie proche des métiers de la SARC pour lequel il réalise des études techniques, des suivis de chantier et monte des projets. Il n'a jamais dirigé d'entreprise, mais se sent prêt pour relever ce défi : « Avec une double formation d'ingénieur et un 3^e cycle en gestion des entreprises, il me semblait normal d'évoluer du statut de salarié à celui de dirigeant », explique-t-il. En outre, la formule de la Scop l'intéresse particulièrement : « Elle m'apparaît comme l'aboutissement du management participatif » confie-t-il.

La transaction entre salariés et cédant a porté sur plusieurs millions de francs. Les salariés ont apporté 25% de la somme pour des montants allant de 2000 à 25 000 F, et même plus importants pour les trois associés principaux. Ils ont bénéficié de prêts personnels du Crédit Coopératif, partenaire historique des Scop, transformés en capital (10%). Les outils financiers du Mouvement Scop ont permis de lever 25% du financement. Enfin, forte de chiffres flatteurs, l'entreprise n'a pas eu de mal à lever un crédit classique auprès des banques pour financer le solde, soit près de 40%.

Adaptabilité, souplesse de caractère, investissement personnel... En deux ans, le jeune dirigeant gagne sa légitimité auprès des salariés en place. Aujourd'hui, 27 des 35 salariés sont coopérateurs : « La motivation collective est importante » souligne Jean-Yves Claudel. Et grâce à la bonne santé de l'entreprise, les coopérateurs en recueillent le juste fruit : « avec leur salaire et leur participation, ils sont mieux rémunérés que les salariés du secteur ».

PROPOS RECUEILLIS PAR MELANIE MERMOZ

Une précaution utile : le pacte d'entreprise

Le pacte d'entreprise traduit juridiquement le projet d'entreprise que passent les repreneurs entre eux.

Quand on transforme une entreprise classique en Société coopérative de production, il peut se révéler nécessaire de rédiger un « pacte d'entreprise ». Cet accord, passé entre les futurs coopérateurs, traduit en langage juridique le projet économique. Il permet notamment de mettre à plat les apports de chacun. Ce texte a valeur de contrat. En théorie, dès qu'il est signé, il vaut obligation. En pratique, sa rupture n'est pas suivie de sanctions pénales, mais parfois de sanctions financières pour réparer le préjudice subi par un ou plusieurs coopérateurs. Ceci peut notamment se produire quand une personne démissionne de son poste pour participer à une Scop et que le projet n'aboutit pas. Un dédommagement équivalent au montant de salaire perdu suite à cette démission peut alors être obtenu. Chaque pacte d'entreprise est unique. Pour ne pas se lier inconsidérément, les coopérateurs doivent prévoir des conditions suspensives comme par exemple l'octroi de prêts bancaires. Le pacte d'entreprise entre en vigueur si les prêts sont obtenus. Sinon, le projet est annulé et les parties retrouvent leur liberté. Le pacte d'entreprise ne relie que les futurs coopérateurs. L'opération avec le vendeur fait l'objet d'un protocole d'accord qui fixe la valeur de l'entreprise, les délais de paiement et les garanties offertes.

MÉLANIE MERMOZ

Interview

Michel Famy, directeur de l'UR des Scop de Paca



« L'idéal est que le futur dirigeant travaille déjà dans l'entreprise »

Quelles sont les difficultés rencontrées dans le cadre des transmissions ?

Michel Famy • D'une part, les employeurs ne souhaitent pas qu'on sache qu'ils sont en train de vendre leur entreprise. Les employés sont souvent les derniers à être mis au courant. D'autre part, ils ne sont pas enclins à vendre aux salariés. Ils pensent que ces derniers sont insolvables. Et s'ils ne le sont pas, ils surestiment souvent la valeur de leur entreprise. En fait, rares sont les patrons qui pensent spontanément à leurs salariés pour la transmission de leur entreprise. Cette solution arrive souvent par défaut, quand le vendeur ne trouve pas de repreneur classique. Mais même par défaut, les salariés ont tout à gagner à reprendre leur entreprise. Elle est pour eux un bien précieux qui met en jeu la pérennité de leur emploi. La solution coopérative est particulièrement adaptée aux entreprises qui craignent de ne pas trouver de repreneurs. Mais les cédants ne le savent pas. Ce qui nécessite un gros travail d'information auprès des experts-comptables.

Quels sont les problèmes financiers qui peuvent se poser ?

Michel Famy • Pour être reprise en Scop, une entreprise doit pouvoir être payée en cinq ans minimum et sept ans maximum. Il est en outre préférable d'avoir un potentiel de chiffre d'affaires suffisant pour rembourser les emprunts sans brider le financement des investissements nécessaires. Enfin, dans les nombreux cas où le réseau Scop est contacté sur des dossiers de sociétés fragiles, une évaluation d'expert est indispensable.

La succession du dirigeant est-elle une question primordiale ?

Michel Famy • L'absence de dirigeants compétents est la première cause d'échec des reprises en Scop. Pour diriger une Scop, il faut être à la fois un leader, mais aussi un commercial et un gestionnaire. Il faut en plus accepter de donner beaucoup de son temps sans posséder ni tout le pouvoir, ni tout l'argent. L'idéal est de trouver un dirigeant qui travaille déjà dans l'entreprise et la connaît. Un recrutement extérieur est plus risqué compte tenu des difficultés de trouver le bon profil. Pour trouver un dirigeant de Scop, nous contactons l'Apec, mais avons aussi recours au bouche à oreille. Les Scop connaissent parfois le numéro 2 ou 3 d'une entreprise du même secteur qui est en quête de ce type d'aventure.

PROPOS RECUEILLIS PAR MÉLANIE MERMOZ

ou le recrutement d'un dirigeant externe. « Il n'y a pas de bonnes solutions a priori, ajoute Marcel Quéro. Ce type de décision se prend au coup par coup. Tout dépend de la capacité du personnel en interne ».

Les résistances peuvent être fortes, si l'on en croit Rolland Gérard. À la tête de Force SA, une entreprise de sept salariés spécialisée dans le conseil et la formation au management, il veut céder la place et s'interroger sur les modalités de transmission depuis un an et demi. Sa priorité est de transmettre aux salariés car il travaille avec une équipe similaire depuis 20 ans. Problème : pas de chef au sein de l'équipe. En parallèle, Rolland Gérard explore des pistes de rachat par un repreneur extérieur. Entre les deux, son cœur balance d'un côté et sa raison de l'autre. « Je suis favorable au statut Scop, même si je crains qu'on ne me laisse pas partir si je joue le rôle de leader que les salariés ne veulent pas assumer. Sur le plan financier, les repreneurs extérieurs peuvent apporter des moyens supplémentaires », confie-t-il. Quant à la recherche d'un dirigeant extérieur, le PDG ne l'a même pas envisagé : « on n'y a pas cru », explique-t-il. Preuve supplémentaire que l'esprit Scop souffle déjà bel et bien sur cette société qui, selon les propres dires de son président, y applique l'esprit coopératif, les décisions collégiales, les salariés impliqués, une autorité légitimée par la compétence plus que par la hiérarchie et par dessus tout...la transparence. L'élément n'est pas à négliger car « si la transparence préexiste au sein de l'entreprise, la transmission en Scop est simplifiée. A l'inverse, si l'entreprise fonctionne de façon très hiérarchisée et que l'organisation pyramidale l'emporte sur l'efficacité organisationnelle, ce n'est pas le meilleur terreau pour se lancer dans une transmission en Scop », explique Marcel Quéro.

La confiance crée le potentiel

Avec la transparence et la confiance, le processus de transmission peut s'avérer exemplaire. Ainsi Jean-François Oudart est l'heureux PDG d'Electricité Générale Ariégeoise, une SA devenue Scop en 1996. L'ancien dirigeant, après concertation avec les salariés, avait en effet opté pour cette solution non sans pointer le fait qu'aucun salarié ne pouvait à ses yeux reprendre l'affaire. Résultat, il en a assuré le montage - tous les salariés sont devenus coopérateurs -, a gardé sa position de leader pendant deux ans, puis a recruté un dirigeant extérieur. « L'avantage de cette solution, c'est qu'elle élimine les frustrations, la notion de concurrence par rapport aux rôles de chacun », commente le nouveau PDG qui insiste sur l'importance du dialogue et de la pédagogie dans une telle démarche. Et d'ajouter : « Quand j'ai été recruté, il y a eu pendant un an une phase

Une transmission, ça se prépare

Entre le premier contact du futur cédant avec l'Union régionale et l'achèvement du processus de transmission aux salariés, il faut souvent compter dix huit mois d'évaluation et de préparation à tous niveaux économique, juridique, financier, social et psychologique. Il faut notamment :

- **Estimer précisément la valeur de la société à transmettre.**

Pour des raisons affectives, un cédant surestime le plus souvent la valeur de son entreprise.

- **Examiner la santé de l'outil industriel.**

Une cession aux salariés est difficile à envisager en cas d'investissement massif en cours ou en projet sur les premières années.

- **Evaluer le potentiel humain :**

la prise en main d'une entreprise par ses salariés suppose d'évaluer leur réceptivité à se transformer en associés de l'entreprise ; et de savoir identifier la ou les personnes aptes à succéder au dirigeant en place.

- **Procéder à la mise en condition financière et fiscale de l'entreprise :**

Tous les dividendes doivent être à jour. Pour faciliter la mutation d'une SARL, il est possible de la transformer en Société anonyme par actions simplifiées (l'imposition au moment de la transmission est moins élevée). Il faut aussi s'assurer de l'existence éventuelle d'autres porteurs de capital, et de leur accord pour ce type de transmission.

- **Prévoir un minimum de six mois pour mener à bien l'opération, d'autant qu'il faut continuer à gérer l'entreprise en parallèle.**

Ce n'est qu'après évaluation et mise en conformité fiscal-financière que la reprise peut être proposée aux salariés.

- **Faire appel à un conseil**

Une tierce personne est souvent mieux placée que vous pour mener la négociation avec les salariés. L'Union régionale des Scop est votre meilleur appui pour vous représenter et finaliser la transmission.

d'observation. Puis, la confiance s'est instaurée et aujourd'hui, nous partageons des intérêts communs. Cette notion de globalité des intérêts engendre moins de suspicion, moins de crainte entre les acteurs de l'entreprise. Par ailleurs, la Scop était déjà montée quand je suis arrivé. Ce sont eux qui m'ont choisi. Cela crée un rapport différent ».

Le recrutement en interne peut aussi porter ses fruits. Ainsi Martin Mowat était salarié d'English Entreprises dirigée par Fay Rees, professeur installée en libéral. Cette dernière n'ayant plus les épaules pour gérer une affaire à fort potentiel, c'est donc lui qui a repris les rênes. « Il pouvait gérer l'affaire de façon plus rigoureuse et dynamique que moi », commente-t-elle. Quant à la transformation en Scop, démarche approuvée par les autres salariés, c'est grâce à la qualité du réseau en Midi-Pyrénées que le montage a pu se réaliser. Le dialogue avec d'autres dirigeants, les réunions d'informations, l'accompagnement ont été d'une grande efficacité.

Le réseau Scop accompagne pour mieux transmettre

Pour Karine Iglicki, responsable de la création et de la reprise d'entreprises à l'Union régionale de Rhône-Alpes, « le taux de réussite des reprises dépend de l'accompagnement. Ca ne peut bien se passer que quand les acteurs en présence s'appuient sur un réseau de professionnels ».

Si en Rhône-Alpes, l'Union régionale travaille avec la Communauté urbaine de Lyon pour procéder à de l'ingénierie et à la collecte d'expériences, en Poitou-Charentes, l'Union régionale a mis en place Transcop, un outil permettant de présenter aux sociétés l'ensemble du processus de transmission. Grâce à une convention avec le Conseil régional et les chambres consulaires, l'Union régionale peut effectuer des diagnostics dans les entreprises classiques qui seraient à céder. Sur les 15 entreprises étudiées en 2 ans, une s'est transformée en Scop et quatre autres l'envisagent. « Transcop, c'est à la fois le diagnostic, la rencontre avec le dirigeant, la formation des salariés qui deviennent associés et l'accompagnement financier », résume Régis Tillay, Directeur de l'Union régionale Poitou-Charentes.

Dans toutes les régions, le réseau Scop Entreprises a désormais acquis une solide expérience de la transmission d'entreprise aux salariés et apporte aux cédants un accompagnement complet. Reste à franchir l'obstacle culturel : « Il faut que les salariés comprennent l'intérêt de reprendre leur entreprise », explique Hubert Quélin qui regrette que l'entreprise française soit organisée autour du seul et unique mode de fonctionnement oppo-

sant les dirigeants et les salariés. « Les cédants commencent à être sensibilisés, précise-t-il, pas les salariés. Le rôle des syndicats dans ce domaine pourrait être important ».

ANNE DHOQUOIS

Scop Entreprises, un réseau d'experts en transmission de PME/PMI aux salariés

- **le sur-mesure** : chaque cas de transmission est un cas particulier ; l'expérience des consultants de Scop Entreprises leur permet de trouver la solution adaptée à chaque nouvelle situation;
- **les outils financiers** : Scop Entreprises dispose d'une palette d'outils financiers (prêt personnel, capital-risque, caution, garantie...) permettant d'assurer la cession aux salariés dans de bonnes conditions et apporte aux salariés les compléments de financement nécessaires ;
- **le savoir-faire juridique** : spécialistes du Droit des Scop, et familiers des entreprises dirigées par leurs salariés, les consultants Scop Entreprises apportent leur savoir-faire pour déterminer les règles de répartition des pouvoirs et de résultats appropriées à la situation de l'entreprise ;
- **l'accompagnement** : les experts Scop Entreprises apportent plus que du conseil : ils accompagnent l'entreprise, le cédant et les repreneurs avant, pendant et après l'opération de transmission, tout au long de la vie de l'entreprise.

Qui finance ?

Plusieurs partenaires peuvent intervenir dans le financement de la reprise.

Etat des lieux :

- **Le cédant lui-même** : ce dernier peut accompagner la cession de l'entreprise (crédit-vendeur), donnant ainsi du crédit au projet.
- **Les salariés** : leur capacité d'investissement au travers de leur épargne directe à laquelle s'ajoute leur capacité d'endettement.
- **Le nouveau dirigeant** : il peut aussi accompagner les coopérateurs au travers d'une épargne personnelle ou une capacité d'endettement.
- **Les réseaux professionnels** tel que le réseau coopératif et plus spécifiquement les établissements financiers du mouvement Scop. Ces derniers peuvent procéder à des prêts participatifs, des prêts personnels, du portage de capital.
- **Les banquiers traditionnels** de l'entreprise et la Banque des PME.
- **Les banquiers partenaires** du réseau professionnel (Obligations convertibles, titres participatifs).
- **Les investisseurs de proximité** (Cigales, Love Money),
- **Les réseaux d'épargne solidaire** (Finansol...)
- **L'épargne salariale** : les salariés constituent une épargne « indolore » qui peut être amplifiée par divers mécanismes (abondement de l'entreprise, démultiplication par certains réseaux spécialisés...) et qui servira de levier lors du départ du dirigeant-propriétaire.
- **Les réseaux d'accompagnement** des entreprises (Réseau Entreprendre, France Initiative Réseau.).

Où se renseigner ?

- **CG Scop** 37 rue Jean Leclaire. 75017 Paris - Tél : 01 44 85 47 00.
Web : www.scop.coop
- **ACFCI** (Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie).
45 avenue d'Iéna. 75016 Paris - Tél : 01 40 69 37 00
- **BDPME (Banque des PME)**. 27-31 avenue du Gal Leclerc.
94710 Maisons-Alfort cedex - Tél : 01 41 79 97 54
- **Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables**.
153 rue de Courcelles. 75817 Paris cedex 17 - Tél : 01 44 15 60 00
- **Conseil supérieur du notariat** 31 rue du Gal Foy. 75008 Paris - Tél : 01 44 90 31 28
- **APCE (Agence pour la création d'entreprise)**
14 rue Delambre. 75014 Paris - Tél : 01 42 18 58 58
- **UPA (Union professionnelle de l'artisanat)**
79 avenue de Villiers. 75017 Paris - Tél : 01 47 63 31 31