



**Le 15 décembre 2008 au Sénat, l'association APERE a organisé avec la Confédération générale des Scop et le Crédit Coopératif une conférence-débat pour présenter la solution de transmission d'entreprises aux salariés sous forme coopérative.**

### **Extraits des interventions...**



#### **Claude Marie, président d'APERE**

Dans un contexte de déréglementation financière et d'économie virtuelle déconnectée de l'économie réelle, APERE défend depuis 2003 une conception de l'économie sociale à caractère économique et travaille avec toutes les entreprises, PME et grands groupes.

APERE partage avec la Confédération générale des Scop l'ambition de replacer l'Homme au cœur de l'entreprise. La Scop est une solution efficace et pérenne pour les emplois et l'épanouissement des Hommes.



#### **Patrick Lenancker, président de la CG Scop**

La transmission repose sur une triple problématique : le cédant, le repreneur et l'entreprise. La formule Scop permet de concilier ces trois problématiques. Les Scop, ce sont des entreprises à part entière présentes dans l'économie de marché. Elles présentent néanmoins trois différences principales avec les autres entreprises : le capital appartient aux salariés qui sont associés majoritaires à au moins 51%, ce sont des sociétés qui font primer les personnes sur le capital, notamment à travers le vote en Assemblée générale qui se fait sur la base du principe 1 personne = 1 voix ; enfin, elles privilégient le travail et l'entreprise sur le capital, notamment dans la répartition des résultats qui est essentiellement redistribué aux salariés et réaffecté dans l'entreprise.

Dans le cas de la transmission, le cédant cherche à valoriser son patrimoine, mais il cherche aussi à assurer la pérennité d'une œuvre qu'il a souvent mis des années à construire. Les salariés, eux veulent garder leur emploi, leur savoir-faire et assurer la longévité de leur entreprise. Dans le cas des reprises en coopérative, les intérêts du cédant et des salariés ne sont pas forcément contradictoires et peuvent même se rejoindre. Aujourd'hui, les territoires, représentés principalement par les collectivités locales, ont un intérêt majeur à préserver leurs lieux de production et de décision. C'est un enjeu que nous avons posé dès la campagne pour les élections présidentielles de 2007. Deux ans après, l'enjeu est toujours d'une actualité aussi brûlante, car la réalité démographique est là : des dizaines de milliers de dirigeants d'entreprise vont partir à la retraite et se pose petit à petit la question de leur succession. La première condition de réussite d'une transmission en Scop est la même que dans les autres entreprises : identifier un leader. Dans toute équipe, il faut un capitaine. La seconde condition, c'est de parvenir à organiser la transmission de témoin progressive entre le cédant et le nouveau leader et son équipe dirigeante.

Au-delà de la problématique du cédant, du repreneur et de la Scop, la transmission d'entreprises est un enjeu politique majeur. On n'a pas le droit de laisser disparaître des dizaines de milliers d'emplois de PME, risquer de perdre des savoir-faire et compromettre l'équilibre de vie de nos territoires. La Confédération travaille avec les plus hautes autorités de l'Etat afin que les salariés qui investissent dans leur entreprise puissent avoir une garantie au moins partielle de leur capital.



### **Gérard Agon, ancien dirigeant d'Impressions Digitales**

Je vais avoir 60 ans, je voulais céder mon imprimerie à Montreuil. L'entreprise compte 24 salariés, elle est en bonne santé et dispose d'un bon matériel. J'ai cherché des repreneurs. J'ai vu des candidats potentiels qui ont décortiqué le bilan de l'entreprise et qui ont voulu m'expliquer que les ratios en BFR étaient mauvais. Ils ont demandé la liste du personnel. Ils ont rayé les noms des plus âgés et des plus chers. Pour moi, cette façon de faire était inacceptable.

C'est pourquoi j'ai été voir l'Union régionale des Scop. J'ai été très bien reçu, bien conseillé. On a fait le point sur le commercial, la gestion, la technique et aussi abordé le problème du management. L'Union régionale a été très efficace. Ils m'ont aidé à modifier les statuts. On a fait plusieurs réunions avec les salariés en faisant intervenir aussi d'autres coopératives. Et on a été confrontés alors à un problème : les salariés se sont montrés réticents au projet de coopérative, par incertitude et méconnaissance, avec même certains qui redoutaient le jugement politique sur l'entreprise. Cinq salariés ont finalement donné leur accord. On est partis sur cette base. Et fin 2008, ils seront dix associés. Il faut quand même comprendre qu'une Scop, ce n'est pas le débat permanent de tous les salariés sur toutes les questions. Les salariés associés participent à l'Assemblée générale et votent les grandes décisions. Mais au quotidien, la Scop vit comme une autre entreprise, avec néanmoins plus d'information et de transparence pour les salariés.

Le passage en Scop a été très positif en termes d'implication et de motivation des salariés. Ils partagent aussi les bénéfices, même s'ils ne sont pas associés. Nous n'avons en fait enregistré qu'une seule défection depuis le passage en Scop. La transformation en Scop a aussi été positive dans notre environnement : les banquiers ont été très réceptifs. On sent autour de nous des encouragements et des appuis. La Scop, au départ, ça nous paraissait aussi trop beau : avantageuse pour le cédant, avantageuse pour les salariés repreneurs, avantageuse pour l'entreprise, avec notamment des encouragements fiscaux. J'ai voulu vérifier que tout ça était vrai et j'ai constaté que ça l'était ! Dans une coopérative, il y a aussi des rapports humains qui sont bien plus importants que dans une entreprise traditionnelle.



### **Hugues Sibille, directeur général délégué du Crédit Coopératif**

On n'a pas le droit de laisser disparaître des entreprises. C'est pourquoi il faut soutenir la formule coopérative dans le cas des transmissions. On a coutume de dire dans le cas des transmissions que le cédant vend son passé et que les repreneurs achètent leur avenir. Dans le cas des Scop, les salariés poursuivent leur passé et construisent leur avenir. C'est une continuité. L'une des clés du succès, c'est l'accompagnement. C'est pourquoi nous travaillons avec la CG Scop qui porte la formule Scop et l'entrepreneuriat coopératif. C'est pourquoi nous travaillons avec l'APERRE qui accompagne les entrepreneurs.



### **Pascal Marsaleix, PDG de la Scop ETETP**

A la base, j'étais cadre dans un grand groupe. Je voulais reprendre une entreprise. J'ai rencontré le cédant. Après cette première rencontre, il a fallu 7 à 8 mois pour parvenir à la cession effective de l'entreprise. Les délais ont donc été rapides. Nous avons été appuyés par le Mouvement coopératif et ses outils financiers, ainsi que le Crédit Coopératif. Cela a permis un apport de 1,4 million d'€. Nous avons eu le soutien de la coopérative Scopelec, qui aujourd'hui, détient 49% du capital d'ETETP. L'un des points forts, c'est que nous n'avons pas eu besoin d'apporter notre caution personnelle. Avec Pascal Hardy, l'autre dirigeant, nous avons apporté 60 000€ chacun. Nous sommes certes les dirigeants, mais sommes d'abord des salariés de l'entreprise. Au départ, nous sommes partis à 10 coopérateurs sur 50 salariés. Depuis trois ans, nous avons repris trois entreprises en filiales, toutes en Scop. L'entreprise fait 6 millions de chiffre d'affaires en 2008. Ce chiffre a triplé en trois ans grâce à la croissance externe. L'entreprise compte maintenant 140 salariés et au niveau de Scopelec, notre associé extérieur, nous avons mis en place un groupe coopératif de 800 salariés.

C'est une belle réussite collective. Je connaissais le système Scop auparavant et ça me convenait. Il y a un esprit d'équipe, et nous nous sentons soutenus par le réseau. Dans les périodes de crise comme en ce moment, les Scop sont mieux armées pour tenir grâce à leur constitution de réserves. ETETP dispose d'un capital important et solide. On est servis par notre gouvernance coopérative. La particularité du système Scop, c'est de penser à l'avenir, de préserver et développer des emplois.



### **Dominique de Margerie, président du directoire IDES**

Il ne suffit pas de racheter l'entreprise, il faut aussi la doter de capacité d'investissement. Il faut pour cela mettre en œuvre un mode de financement équilibré entre fonds propres et dettes. L'Ides intervient pour sa part en titres participatifs, qui sont une dette dans la mesure où la rémunération intervient avant le résultat, mais rentre dans les fonds propres dans la mesure où c'est l'entreprise qui décide de la date de remboursement, et pas le prêteur. Les titres participatifs sont donc un élément de financement particulièrement stable. Les montages financiers de reprises d'entreprises en coopératives sont très faciles comparé aux reprises traditionnelles.



### **Alain-Camille Jan, direction des Entreprises au Crédit Coopératif**

La forme Scop est très séduisante pour un banquier : elle est solide financièrement et se construit sur une vision à long terme.



## **François Mortegoutte, PDG de la Scop Les Maçons Parisiens**

Le management en coopérative est non seulement un atout. C'est un élément supplémentaire d'efficacité économique. Notre Scop est née en 1930, avec l'idée dès le départ de concilier efficacité économique et ambition sociale. Nous gérons aujourd'hui 20 à 25 chantiers de construction de logements en même temps. L'entreprise compte aujourd'hui 250 personnes dont 50 intérimaires et réalise 45 millions d'€ de chiffre d'affaires. Les fonds propres représentent 25% du chiffre d'affaires. La trésorerie permanente représente 30% du chiffre d'affaires. Notre endettement est nul. Il y a certes une crise en ce moment. Mais nous restons sereins car notre entreprise est solide. Nous misons sur un développement modéré et l'autofinancement. C'est notre choix de gestion.

Le statut Scop présente l'avantage d'être souple et adaptable selon la taille de l'entreprise, son métier, sa culture. Il véhicule des valeurs de travail, de mérite et de prudence. Nous demandons peu aux salariés en termes d'apport initial. Nous privilégions une capitalisation interne. Nous sommes 30 associés. Je suis le 4<sup>e</sup> PDG en 79 ans. Autrement dit, contrairement à une idée reçue, le management en Scop est stable. Nous disposons d'une forte stabilité financière grâce à nos réserves impartageables. Au plan de l'activité, nous avons de bonnes perspectives pour 2009 et nos inquiétudes portent plutôt à l'horizon 2010.