

## COMPTE RENDU : La reprise d'une entreprise par ses salariés

### *Intervenants présents lors de l'OPEN :*

- Marc Amorena, Directeur de l'URSCOP d'Aquitaine
- Michel Massey, Gérant de CITBA (Chaudronnerie et tuyauterie industrielle du bassin de l'Adour)
- Pierre Combroux, PDG du Laboratoire Bioluz

### *Introduction*

Une SCOP ou **société coopérative et participative** est une forme de coopérative dont les salariés sont **associés majoritaires** et détiennent au moins **51% du capital social et 65% des droits de vote**. L'une des spécificités de ce type de société est que **le gérant est élu par les salariés associés**.

En France, en 2015, les SCOP représentent **2855 entreprises** (forte croissance du mouvement coopératif) employant près de **51500 salariés**. **70% des salariés des SCOP sont associés**, c'est à dire qu'ils sont copropriétaires de leur outil de travail.

Les SCOP vont des petites entreprises aux grands groupes tels que Chèque Déjeuner, Alternatives Economiques, ETHIQUABLE, le Théâtre du Soleil...

L'Aquitaine compte quant à elle **156 SCOP** qui emploient **2454 salariés** dont 70% sont associés (ce taux approche les 80% pour les entreprises de plus de 2 ans d'existence) et réalisent près de **199 millions de chiffre d'affaires**.

Les SCOP sont bien implantées en Béarn, dans les Landes, en Gironde mais peu présentes en Dordogne et dans le Lot et Garonne.

De nombreuses lois régissent ce statut :

- Loi du 10/09/1947 de Paul RAMADIER : première loi des coopératives en général, pas seulement des SCOP
- **Loi du 19/07/1978** : loi portant sur le statut des SCOP
- Loi du 17/07/2001 : loi SCIC
- Loi du 31/07/2014 : Economie Sociale et Solidaire : transmission d'entreprises

### Première partie : La mise en place de la SCOP

CITBA est issue d'une reprise d'une entreprise en **liquidation judiciaire suite aux chocs pétroliers des années 70**. En effet en **1975**, la chaudronnerie est installée à Orthez avec **400 salariés** et se retrouve en **liquidation**. Un **mouvement syndical** se crée et l'entreprise se retrouve occupée par les salariés. Après 6 mois de manifestations, aucune solution n'est trouvée et aucun repreneur ne se présente. Cependant la **CGT** qui a entendu parler du **statut de SCOP** propose cette solution aux salariés. Ces derniers n'ayant aucune autre alternative et voulant **sauver leur entreprise** ont décidé **d'utiliser leurs indemnités de licenciement pour reprendre l'entreprise sous forme de SCOP**.

Beaucoup de salariés ont quitté l'usine quand ce statut a été adopté. "Les anciens n'ont pas voulu suivre car ils n'en donnaient pas 6 mois" déplore Mr Massey. L'entreprise, lors de sa transition, a été soutenue par l'**Union des SCOP** (fond constitué par les cotisations des SCOP pour soutenir les entreprises en difficulté) et la **Banque des SCOP** (crédit coopératif).

Le projet a été plutôt bien accueilli par ses clients. **TOTAL** a accompagné la société lors de son développement (création de nouveaux produits et ouverture à l'international), bien plus que les partenaires locaux ou les banques locales.

Le laboratoire **Bioluz** fait lui aussi face à des difficultés. Il se trouve dans une **mauvaise posture en 2006** (liquidation judiciaire). La société est **rachetée en 2007** par un de ses fournisseurs. Cependant, le rachat a coûté plus cher que prévu et l'entreprise accuse un important endettement. De plus la rentabilité n'est pas suffisante pour faire venir des investisseurs. L'entreprise traverse une **nouvelle situation difficile en 2012** et aucun repreneur n'est trouvé. Elle est en **cessation de paiement** et les salariés décident de **repandre l'entreprise en tant que SCOP grâce à leurs apports personnels**.

Dès lors, **36 des 49 salariés** donnent leur accord pour la création de la SCOP. "La plupart des gens qui n'ont pas suivi étaient à 6 mois ou 1 an de la retraite" souligne Mr Combroux.

Globalement, en interne, la transition s'est plutôt bien déroulée tout comme en externe puisque pour les clients "**le statut ne les intéresse pas tant que la qualité du travail est là**".

La principale difficulté a été "lorsqu'on a voulu faire des partenariats avec d'autres entreprises qui se sont montrées réticentes envers nous" regrette Mr Combroux.

Il est à noter que lorsqu'une **transmission se fait sur une base saine** (ce qui n'est pas le cas pour les deux entreprises présentes), les regards ne sont pas les mêmes. Les entreprises sont plutôt **bien accompagnées** lorsqu'elles se lancent dans ce type de projet et disposent d'**outils financiers** qu'elles peuvent mobiliser.

Il ne faut pas oublier que les SCOP sont ouvertes aux **partenaires financiers externes**. Suite à l'évolution des lois, ces derniers s'intéressent de plus en plus au SCOP. En effet, les SCOP peuvent désormais **déroger à la règle de l'actionariat salarial** pour favoriser les transmissions dans le temps. Les investisseurs extérieurs peuvent prétendre à un **dividende prioritaire**. Cependant c'est principalement par le biais de **titres participatifs** que les SCOP se développent.

## Deuxième partie : Le quotidien

Dans une SCOP, il ne faut pas croire que les salariés interviennent constamment dans **la prise de décision** contrairement à une entreprise de 2 ou 3 salariés. Comme le précise Mr Massey, "**la SCOP ce n'est pas l'autogestion !** Il faut veiller à ce qu'il y ait une organisation qui fonctionne comme dans une entreprise classique".

Dans les SCOP, la démarche de **distribution des bénéfices** n'est pas la même car **une grande partie des excédents de gestion est mis en réserve** et appartient à l'entreprise. "Les décisions qui sont prises ne sont pas calées sur un bénéfice immédiat attendu. Il n'y a pas de prise de décision sur le court terme mais plutôt **des décisions durables qui vont rendre pérenne l'entreprise** (au lieu de satisfaire les actionnaires)" commente Mr Combroux.

Dans la plupart des SCOP le principe de distribution des bénéfices est le suivant :

Les **réserves partageables**, qui représentent **45% de résultat net**, sont distribuées aux salariés **après 5 ans**. **10% du résultat** permet de **renforcer le capital** et les **45% restants** demeurent de **manière définitive** dans la SCOP. "Cette gestion permet de renforcer les fonds propres de la société et d'envisager aisément de s'ouvrir à l'export par exemple" précise Mr Massey.

Un autre point à préciser est que **le capital appartient aux salariés** et donc les entreprises optant pour ce statut sont **difficiles à vendre**. "Ce n'est pas le concurrent qui va nous racheter la SCOP" ironise Mr Combroux.

Pour **piloter l'organisation**, il est nécessaire de trouver un **leader** qui possède des **notions financières et économiques** qui ne sont pas forcément dans le domaine de compétence des salariés. En plus de ces notions pour Pierre Combroux, il est important que le leader insuffle de **la confiance** et de **la crédibilité** au sein de ses équipes.

Pour éviter **les clivages**, il est important d'**accorder une grande place au dialogue social** et d'avoir des échanges pour **maintenir une confiance** entre les dirigeants et les salariés.

**Trouver un bon leader est un élément clef pour la pérennité des SCOP**. "Les dirigeants doivent être **charismatiques** pour entraîner derrière eux tout un **collectif**, surtout dans des moments difficiles" ajoute Mr Amorena. Chez CITBA, les dirigeants sont **élus par les salariés associés** pour **une durée de 4 ans**.

La principale difficulté lors d'une reprise est d'identifier en interne les dirigeants qui prendront les rennes. **L'écart de rémunération** entre un cadre supérieur et un ouvrier est moins élevé que dans une entreprise classique. "C'est peut-être un des freins pour garder les salariés et en recruter de nouveaux mais **le côté financier ne doit pas être la seule motivation pour travailler dans une SCOP**" précise Mr Massey.

De plus, il peut arriver qu'il n'y ait pas de leader interne et dans ce cas l'entreprise peut faire appel à des dirigeants externes.

Bien que le dirigeant ait un rôle important, **le principe de démocratie participative** est appliqué. En effet, l'ensemble des salariés qui sont **co-décisionnaires s'associent au développement de l'entreprise, ce qui renforce leur implication.**

Cependant, **l'actionariat salarial n'est pas obligatoire dans certaines SCOP.** Chez Bioluz, 6 salariés ne sont pas actionnaires ce qui tend les relations car il existe des différences de salaires entre les salariés sociétaires, qui sont prélevés sur leur salaire pour constituer leur apport en capital, et les autres salariés non sociétaires. "C'est compliqué pour un cadre de toucher moins et en plus d'être prélevé pour devenir associé" confie Mr Combroux.

### Troisième partie : Le bilan aujourd'hui et le futur

Chez CITBA, suite au **départ à la retraite du dirigeant fondateur**, une nouvelle équipe de direction a été mise en place. Les membres du directoire ont entre 30 et 40 ans. "Je viens de passer la main à la direction de l'entreprise et je suis plutôt optimiste sur l'avenir de CITBA" explique Mr Massey.

De plus, **il est possible de croître tout en restant une SCOP.** L'entreprise CITBA a **racheté récemment une société qui n'a pas le statut de SCOP pour compléter ses compétences.** "Il se pose désormais la question de **transformer cette filiale en SCOP** et d'**assurer la rentabilité de la filiale** pour que la maison mère ne perde pas d'argent" précise Mr Massey.

Pour Bioluz, la situation n'est pas la même. L'entreprise se trouve en **phase de croissance et de développement** et le dirigeant semble plutôt optimiste. Pour Mr Combroux, il n'y a pas tellement de difficultés pour le développement de l'entreprise, **la seule limite est le maintien de la motivation.**

Au niveau national, la plupart des SCOP sont issues de **création ex-nihilo (68%)** alors que **les transmissions sont moins nombreuses (15%).** Il est important d'ouvrir les yeux des dirigeants sur la cession de leur entreprise aux salariés. Ils ne connaissent pas très bien ce mécanisme qui fait peur aux salariés. La plupart des dirigeants qui découvre ce statut se révèlent assez **curieux** et veulent **anticiper sur une possible cession.**

La transmission sous forme de SCOP a de beaux jours devant elle car il ne faut pas oublier que pour le dirigeant, **son entreprise est l'œuvre d'une vie et qu'il ne veut surement pas la voir disparaître !**

### **Conclusion**

Cette première conférence organisée par les M2 CGAO a réuni une cinquantaine de spectateurs. Les intervenants ont salué l'initiative de l'IAE d'organiser des Opens (des conférences ouvertes au public, aux idées et à la discussion). Ils étaient ravis d'être présents pour témoigner de leurs expériences professionnelles et de faire connaître leurs entreprises. Le thème abordé a été choisi afin d'ouvrir l'horizon des connaissances des étudiants sur un statut peu connu et plein d'opportunités pour les managers de demain.

Gwénaél, Marion et Florent.

*"Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite." (Henry Ford)*