



Centre de ressources et d'innovations européennes  
sur la Reprise d'Entreprise par les Salariés en Coopérative

# la reprise d'entreprise par les salariés en Scop

## guide pratique

réalisé dans le cadre du dispositif  
"ACTIONS INNOVANTES TRANSNATIONALES"

la démocratie nous réussit

**lescop**  
SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES  
ET PARTICIPATIVES



Avec le soutien du Fonds Social Européen



Le soutien du FSE nous a permis de réaliser un travail de fond jamais accompli jusqu'à présent par notre mouvement sur ce thème de la reprise d'entreprises par les salariés.

Ce Guide, que l'on a souhaité exhaustif sur les aspects de transmission d'entreprises ou d'associations en Scop ou en Scic, permettra au lecteur de trouver une démarche pragmatique afin de favoriser ce type de transmission sans dogmatisme.

Au-delà des aspects pratiques évoqués ci-dessus, la Confédération Générale des Scop et les Unions régionales utiliseront ce document afin d'appuyer leurs démarches de lobbying auprès des pouvoirs publics, des collectivités, des ordres et autres organismes susceptibles de soutenir les modèles Scop et Scic dans l'économie française.

Patrick LENANCKER

Président

Confédération Générale des Scops

LA REPRISE D'ENTREPRISE PAR LES SALARIES EN SCOP	6
1. LA SCOP	8
1.1. Les fondements juridiques	8
1.2. Le fonctionnement	9
1.3. Le cadre financier	9
1.4. Une autre forme d'entreprise coopérative : la Scic	10
2. LE RESEAU DES SCOP : UN ATOUT POUR LA RES EN SCOP	11
2.1. L'organisation territoriale du réseau des Scop	11
2.1.1. La Confédération générale des scop, instance de représentation nationale	11
2.1.2. Les Unions régionales	12
2.1.3. Les Fédérations professionnelles	12
2.1.4. L'autre force du réseau : l'appui des dirigeants de scops et des coopérateurs	12
2.2. Des outils spécifiques	12
2.2.1. Des outils financiers, un effet de levier	12
2.2.2. Les instruments financiers en région	13
2.3. Un accompagnement adapté des personnes	14
2.3.1. La formation des associés	14
2.3.2. L'accompagnement au montage de projet	14
3. LES PRINCIPAUX SCENARIOS DE REPRISE	14
3.1. La transmission d'une entreprise saine	15
3.1.1. La genèse du processus de transmission : la cession d'une entreprise	15
3.1.2. Les enjeux d'une transmission	17
3.1.2.1. Pourquoi transmettre aux salariés : les choix du cédant	17
3.1.2.2. Pour les salariés, pourquoi reprendre en scop	19
3.1.3. Le déroulement type d'une transmission d'entreprise reprise en scop	20
3.1.3.1. Le diagnostic de l'entreprise	20
3.1.3.2. L'évaluation de l'entreprise	22
3.1.3.3. Les scénarios de la transmission	22
3.1.3.4. La constitution de l'équipe de reprise	24
3.1.3.5. Le financement de la transmission	25
3.1.3.6. L'accompagnement de la nouvelle scop	25
3.1.3.7. La phase de normalisation : le renforcement des fonds propres	26
3.1.4. La remontée d'information sur les opportunités de reprise d'entreprises saines.	27
3.2. La transmission et la reprise d'une entreprise en difficulté	27
3.2.1. La genèse du processus de transmission	28
3.2.1.1. La cession d'une entreprise en difficulté hors procédure judiciaire	28
3.2.1.2. La cession d'une entreprise en difficulté dans le cadre d'une procédure.	28
3.2.2. Les enjeux	29
3.2.2.1. Le choix des salariés de reprendre une entreprise en difficulté: les motivations et les conditions de la réussite	31
3.2.2.2. Pourquoi reprendre une entreprise défaillante en Scop ?	33
3.2.3. Le déroulement type d'une reprise en scop d'une entreprise en difficulté	34
3.2.3.1. Présentation du statut coopératif à l'ensemble du personnel par le conseiller du réseau des scops	35
3.2.3.2. Réalisation du diagnostic préalable	35
3.2.3.3. Validation de l'opportunité pour les salariés de reprendre l'entreprise en scop	35

3.2.3.4.	Constitution d'un comité de pilotage	35
3.2.3.5.	Elaboration du projet	36
3.2.3.6.	Rédaction et présentation de l'offre au tribunal de commerce	36
3.2.3.7.	Création de la nouvelle scop	36
3.2.4.	La remontée d'information sur les opportunités de reprise d'entreprise en difficulté	36
3.2.4.1.	L'information sur les processus de cession et de transmission d'entreprise en difficulté hors procédure.	37
3.2.4.2.	L'information sur les processus de reprise d'une entreprise en difficulté dans le cadre d'une procédure.	37
3.3.	La transformation en scop	37
3.3.1.	La transformation en Scop d'une association	38
3.3.1.1.	La genèse du processus de transformation	38
3.3.1.2.	La prise de décision et le démarrage du processus.	38
3.3.1.3.	Une phase de conseil initiale, spécifique aux scop	39
3.3.1.4.	Les modalités de transformation.	40
3.3.1.5.	La diffusion du projet de transformation dans l'association.	40
3.3.1.6.	La remontée d'information sur les opportunités de transformation d'associations	41
3.3.2.	La transformation en scops a partir de structures existantes : un marché a développer	41
3.3.2.1.	Les groupements de professions libérales	41
3.3.2.2.	Le processus de transformation	42
3.3.2.3.	La remontée d'information sur les possibilités de transformation et l'identification des cas possibles	43

## PROMOUVOIR LA REPRISE D'ENTREPRISE PAR LES SALARIES EN SCOP

Depuis plus de quinze ans les Scop connaissent un développement régulier en France. Tous métiers confondus, leur chiffre d'affaires et leur valeur ajoutée ont doublé en 10 ans. Le taux de survie des entreprises créées en Scop s'élève à 57% au dessus de la moyenne nationale. Dans l'industrie, les Scop ont mieux résisté depuis dix ans que les autres PME grâce à leur gouvernance coopérative. Tournées vers le métier, les hommes et le long terme, les Scop développent leur chiffre d'affaires sur une base capitalistique solide.

Régulièrement, la reprise en Scop permet aussi de relancer l'activité d'une entreprise en difficulté.

Pourtant, pour assurer la pérennité d'une entreprise en cas de cession, la Scop apporte un mode de management efficace, apte à produire une compétitivité exceptionnelle dans une économie concurrentielle.

Le réseau des Scop fait de la transmission et de la reprise d'entreprise une priorité de développement.

La présentation des processus de transmission et de reprise qui figure dans le Guide, est une synthèse des pratiques existantes, reformulée à partir de contributions des experts du réseau.

Elle intéresse donc aussi les chefs d'entreprise, les salariés et les professionnels, qui peuvent y accéder via le portail Internet du réseau des Scop. Elle met en évidence la spécificité de l'accompagnement du cédant et des repreneurs par le réseau des Scop, accompagnement fondamental pour la réussite de la mutation de l'entreprise.

Ce Guide a été élaboré par la Confédération Générale des Scop avec la contribution des Unions régionales partenaires du projet " *RES EN COOPERATIVE – Centre de ressources d'innovations européennes sur la Reprise d'Entreprise par leurs Salariés en Coopérative*", cofinancé par le Fonds Social Européen.

## 1. LA SCOP

### 1.1. LES FONDEMENTS JURIDIQUES

La Scop est une forme particulière de société commerciale, SA ou SARL, qui applique les principes du droit coopératif et les dispositions propres aux Scop :

- Les salariés sont associés majoritaires et détiennent au moins 51% du capital social et représentent au moins 65 % des droits de vote;
- La valorisation du travail est la priorité à la pérennité de l'entreprise plutôt qu'à la rémunération du capital : les résultats bénéficient d'abord aux salariés et à la consolidation financière de l'entreprise;
- La variabilité du capital : les nouveaux salariés apportent progressivement leur part de capital à l'entreprise, ceux qui partent peuvent se faire rembourser;
- Les réserves demeurent le patrimoine de l'entreprise;
- Un poids égal pour chaque associé : les votes en Assemblée se font sur la base du principe " une personne, une voix ", indépendamment du montant du capital détenu.

#### Des salariés responsabilisés

Impliqués au capital, les salariés associés ou co-entrepreneurs :

- Mutualisent les ressources et les risques;
- Prennent plus de responsabilités individuellement et collectivement;
- Sont fortement motivés pour assurer la pérennité de l'activité, donc de leur emploi et de l'entreprise

Au-delà de l'actionnariat salarié, les Scop pratiquent l'entrepreneuriat salarié.

Distribuer des actions pour récompenser certains de ses salariés, est une chose : les impliquer pleinement au capital, leur donner la majorité, et leur faire partager le projet de l'entreprise en mutualisant les risques, les décisions, les informations, les résultats, est une approche différente.

C'est toute la différence entre l'actionnariat salarié classique, encore assez peu répandu en France, et l'entrepreneuriat salarié des sociétés coopératives participatives.

Depuis plus de 150 ans, les Scop expérimentent et pratiquent la pleine participation des salariés en tant qu'associés codécideurs et maîtres à bord de leur entreprise.

- **Le vote** : chaque associé(e) a une voix quelle que soit sa part au capital;
- **Les résultats** : la priorité est à la rémunération du travail sous forme de répartition équitable de la participation et de l'intéressement ainsi qu'à la constitution de réserves qui resteront propriété collective sans oublier néanmoins de verser des intérêts au capital;
- **La participation** est naturelle : tous les salariés ont vocation à devenir associés et ceux d'entre eux qui sont les administrateurs sont par définition au cœur de la gestion de leur entreprise;

- **L'objectif** : que ceux qui travaillent dans l'entreprise en soient les décideurs. Le résultat est probant : plus de 80% des salariés présents depuis 2 ans dans leur Scop en sont devenus associés.

## 1.2. LE FONCTIONNEMENT

- **La démocratie d'entreprise**

Chaque associé salarié de la coopérative dispose d'une voix pour voter lors des assemblées. Ensemble, les coopérateurs ont toujours la majorité. Ensemble, les associés extérieurs peuvent détenir jusqu'à 35% des droits de vote, voire jusqu'à 49% si l'associé extérieur est une société coopérative. Cette disposition vise à élargir les possibilités de partenariat avec d'autres entreprises.

- **Le management**

Les salariés associés élisent parmi eux leurs mandataires (gérants, administrateurs ou PDG), chargés de la direction et de la gestion quotidienne de l'entreprise. Dans une coopérative, le dirigeant exerce le pouvoir hiérarchique, mais il doit rendre compte de sa gestion lors des assemblées d'associés, et par conséquent aux salariés.

- **Le dirigeant salarié**

Le dirigeant, élu par les associés (gérant de Sarl) ou désigné par le Conseil d'administration (Président et directeur général de SA) pour exercer la direction de l'entreprise, a un statut de salarié. Il exerce l'autorité et gère l'entreprise au quotidien.

- **Echange et solidarité**

La propriété commune de l'entreprise entre salariés favorise la solidarité entre ses membres. Cette solidarité s'étend aux échanges avec d'autres Scop du même bassin d'emploi ou d'un même corps de métier. Cette solidarité inter-entreprises se matérialise en particulier par leur inscription dans les réseaux coopératifs : Unions Régionales, Confédération Générale des Scop, Fédérations Professionnelles.

Les moyens dégagés par la mutualisation permettent de financer les services d'accompagnement et de conseil aux Scop pour leur gestion et leur développement (juridique, économique, fiscal, social, appuis financiers, formation, information). Ils permettent aussi de financer l'aide à la création et à la constitution de nouvelles entreprises coopératives, ainsi que la représentation des Scop auprès des Pouvoirs Publics locaux, nationaux, européens et internationaux

## 1.3. LE CADRE FINANCIER

- **Le patrimoine commun**

Les réserves consolident les fonds propres et constituent un patrimoine commun. Elles visent à garantir l'indépendance et la pérennité de la Scop. Elles ne peuvent en conséquence être partagées entre les associés. Au cas où il décide de ne pas rester associé dans la Scop, un coopérateur ne peut prétendre à

valoriser ses parts par prélèvement sur ces réserves. La Scop lui rembourse ses parts sociales au nominal, ou au plus réajusté de l'indice des prix

- **Bénéfices**

Les bénéfices sont répartis en trois parts :

- une part entreprise : les réserves (au minimum 16 %)
- une part salariés : la participation (au minimum 25 % jusqu'à 84%)
- une part capital : les dividendes (au maximum 33 %)

Le traitement fiscal du résultat est fonction des choix opérés par les associés dans le cadre des règles données

- **Dynamique financière**

Les Scop consolident leur structure financière avec au cas par cas :

- des apports en capitaux de nouveaux associés-salariés,
- des prélèvements sur salaire (de 1% à 5%) volontairement consentis par les associés-salariés pour augmenter le capital social
- et la transformation en capital social de la part des bénéfices annuels reçus par les associés-salariés, au titre de la participation ou des dividendes.

L'épargne salariale reste la clé de la dynamique financière des Scop.

- **La fiscalité**

La Scop est soumise aux mêmes impôts que toute société de droit commun. Toutefois, en versant beaucoup plus de participation que les entreprises classiques (au moins 25 % des bénéfices), elle réduit d'autant le montant du bénéfice imposable à l'IS (impôt sur les sociétés). Jusqu'à présent exonérées de taxe professionnelle, les Scop ne seront pas soumises à la Contribution Économique Territoriale, qui remplace la taxe professionnelle.

#### 1.4. UNE AUTRE FORME D'ENTREPRISE COOPERATIVE : LA SCIC

La **Société Coopérative d'Intérêt Collectif** (Scic), a également un statut d'entreprise commerciale SA ou Sarl et respecte les mêmes principes coopératifs que la Scop.

Elle présente un intérêt collectif et produit des biens ou services qui répondent aux besoins collectifs d'un territoire par la meilleure mobilisation possible de ses ressources économiques et sociales.

Pour constituer une Scic, la Loi exige la présence de trois types d'associés qui doivent apporter le capital de la coopérative :

- Les producteurs du bien ou du service (salariés employés, salariés cadre, tous types de contrats de travail),
- Les bénéficiaires du bien ou du service : clients, fournisseurs, habitants, etc.,
- N'importe qui d'autre, mais obligatoirement quelqu'un d'autre (ni salarié, ni bénéficiaire direct).



De ce fait, la Scic permet d'associer autour du même projet des acteurs multiples: salariés, bénévoles, usagers, collectivités publiques, entreprises, associations, particuliers...

En réunissant au sein d'une même entreprise différentes catégories de personnes physiques et morales, la Scic est un exemple novateur de collaboration entre secteur public et secteur privé.

Une société de droit commun ou une association peuvent se transformer en Scic sans que cela entraîne la création d'une personne morale nouvelle.

Du fait de la prise en compte de l'intérêt collectif et de la possibilité d'associer des bénévoles, la Scic présente un intérêt certain pour la transformation d'une association.

L'accompagnement des Scic est assuré par le réseau des Scops.

## **2. LE RESEAU DES SCOP : UN ATOUT POUR LA RES EN SCOP**

Il est possible de créer ou reprendre en Scop dans tous les domaines d'activité. Pour y parvenir, les porteurs de projet, les entreprises et l'ensemble des coopérateurs sont accompagnés dans la durée et bénéficient des services complets du réseau des Scop

- **aide au montage du projet d'entreprise** pour les créations et les reprises
- **formation des salariés et des dirigeants** pour accompagner la création et le développement de l'entreprise
- **accès à des solutions de financements** adaptées auprès des structures et partenaires financiers du réseau
- **appui spécifique des fédérations** dans trois métiers : BTP, communication et industrie
- **représentation** auprès des instances régionales, nationales et internationales

### **2.1. L'ORGANISATION TERRITORIALE DU RESEAU**

#### **2.1.1. La Confédération générale des Scop, instance de représentation nationale**

- **Sa mission de rassemblement**

La CG Scop fonctionne sur une base de libre adhésion des coopératives. Ses instances électives, ses publications, ses structures d'échanges et de dialogue favorisent la communication entre ses membres et participent à l'animation du réseau.

- **La représentation des Scop et du réseau des Scop au plan national**

La CG Scop est le porte-parole du réseau des Scop auprès des pouvoirs publics et des acteurs politiques, économiques et sociaux. Elle participe à l'élaboration des textes législatifs et réglementaires qui concernent le droit coopératif. Ses élus siègent au Conseil supérieur de la Coopération et au Conseil économique et social. Enfin, la CG Scop représente ses adhérents auprès de la Commission de l'Union européenne, du Parlement européen et des instances coopératives.

- **La coordination des services et appuis aux Scop**

Vecteur de la solidarité inter-Scop, la CG Scop anime et coordonne l'action des instances du réseau : Unions régionales, Fédérations professionnelles, organismes techniques d'appui ou de gestion.

### **2.1.2. Les Unions régionales**

Elles sont au nombre de 12 et couvrent l'ensemble du territoire national:

- Ile-de-France-Centre Orléanais-Hte-Normandie-Dom-Tom
- Bourgogne - Franche-Comté
- Rhône-Alpes
- Midi-Pyrénées - Languedoc-Roussillon
- Poitou-Charentes
- Aquitaine
- Nord - Pas-de-Calais – Picardie
- Est - Champagne – Ardenne
- Provence-Alpes-Côte d'Azur–Corse
- Limousin – Berry
- Ouest
- Auvergne.

L'Union régionale des Scop est le premier interlocuteur lors du processus de création ou de reprise.

Des professionnels de la création et de la transmission d'entreprise apportent un accueil et un suivi personnalisés à chaque étape de la mise en œuvre et du développement du projet.

### **2.1.3. Les Fédérations professionnelles**

Les Scop sont représentées par des fédérations professionnelles dans trois grandes branches d'activités : BTP, communication et industrie graphique, et télécom/industrie/informatique/métallurgie.

Les trois fédérations professionnelles représentent leurs Scop adhérentes auprès des instances économiques et sociales de leur branche d'activité. Elles animent et organisent les échanges professionnels de leurs adhérents. Elles assurent enfin une veille économique et une mutualisation de services liés à leurs métiers.

### **2.1.4. L'autre force du réseau : l'appui des dirigeants de Scop et des coopérateurs**

Pour les porteurs de projet, profiter de l'appartenance à un réseau offre des synergies possibles avec d'autres coopératives : l'engagement solidaire des dirigeants de coopératives peut aller du simple échange d'expériences, au conseil et à l'entrée au capital de la Scop débutante.

La Scop est une structure efficace pour la création de réseaux d'entreprises coopérantes pouvant être formalisés dans le cadre de clusters.

Les dirigeants de Scop et coopérateurs ont également un important rôle à jouer pour relayer l'information auprès des cédants de PME et des salariés repreneurs potentiels.

## **2.2. DES OUTILS SPECIFIQUES**

### **2.2.1. Des outils financiers, un effet de levier**

Le réseau des Scop s'est doté d'outils financiers adaptés à la création et à la reprise d'entreprise.

Les repreneurs ont accès à des solutions de financement adaptées auprès des structures et partenaires financiers du réseau.

- **SPOT - capital social ou titres participatifs**

La vocation de SPOT est de souscrire au capital des Scop, de conforter les fonds propres et d'accompagner l'entreprise en priorité lors de sa transformation en Scop ou lors de ses phases de développement. Son intervention est d'une durée de 5 à 7 ans avec plusieurs supports d'investissement (capital, titres participatifs, obligations convertibles...).

#### **Les services**

- Des **prêts participatifs** d'une durée de 3 à 5 ans sans garantie qui ont pour vocation de :
  - Couvrir le besoin en fonds de roulement et l'immatériel que les établissements financiers hésitent à financer
  - Accompagner la constitution de capitaux permanents
  - Démultiplier les fonds investis en suscitant un effet de levier sur la base de la contribution financière des associés.

- **SOFISCOP - caution mutuelle :**

SOFISCOP a pour vocation d'intervenir en faveur des SCOP par la constitution d'un **fonds de garantie mutuelle**, offrant ainsi à la société une caution pour ses engagements financiers afin d'éviter la prise de garantie sur les associés de la SCOP.

Caractéristiques :

- Garantie jusqu'à 50% lors d'investissements matériels (dont leasing)
- Garantie jusqu'à 30% lors d'investissements immatériels

SPOT et SOFISCOP délèguent aux CEF (Comités d'Engagement Financier Régionaux), dont la compétence s'étend au territoire de l'Union Régionale des Scop, leurs prises de décisions. Le montant de cette délégation est plafonné pour chaque Scop.

### **2.2.2. Les instruments financiers en région**

Dans deux régions, PACA et Rhône-Alpes, les nouvelles Scop ont par ailleurs la possibilité de mobiliser des fonds avec l'aide d'instruments créés avec le soutien des acteurs du territoire.

- **PARGEST**

Créé en 1989 en Provence – Alpes – Côte d'Azur - Corse, PARGEST répond aux besoins en fonds propres des entreprises, tout particulièrement lors d'une reprise en Scop.

PARGEST intervient en fonds propres (capital) ou quasi fonds propres (titres participatifs, prêts participatifs). Le montant maximum d'intervention par Scop est calculé en fonction du nombre de salariés (maximum 2 000 € par salarié).

PARGEST rassemble près de 3 millions d'€ de capitaux propres grâce à l'appui de nombreux partenaires et actionnaires : Conseil Régional PACA; Conseil Général 13 pour les interventions dans le département; Caisse des Dépôts et Consignations; Caisse d'Epargne Provence Alpes Corse; Banque Française de

Crédit Coopératif; Crédit Mutuel Méditerranéen; Esfin IDES; et de nombreuses Scop jouant le jeu de la solidarité.

- **TRANSMEA**

Cette société de capital risque intervient dans la transmission d'entreprises saines et la reprise d'entreprises en difficulté en Rhône Alpes.

Initiée par l'Union régionale des Scop, en partenariat avec la Région Rhône-Alpes et soutenue par le Crédit Coopératif, la MACIF, SPOT, la Société financière de la Nef et la Caisse des Dépôts et Consignations, TRANSMEA est dotée de 5 500 000 € de fonds propres.

TRANSMEA intervient de façon minoritaire en fonds propres ou quasi fonds propres de 10 000 € à 300 000 € (capital, titres participatifs, obligations convertibles, prêt subordonné...).

Bien que permettant la reprise d'entreprise par les salariés en sociétés classiques, TRANSMEA accompagne en priorité la reprise en Scop.

## **2.3. UN ACCOMPAGNEMENT ADAPTE DES PERSONNES**

### **2.3.3. La formation des associés**

Les salariés associés des Scop élisent parmi eux les administrateurs ou gérants de leur coopérative : avant de procéder aux votes, il est donc indispensable de préparer le plus grand nombre à la compréhension des problèmes de gestion et de direction.

Le réseau des Scops a une longue expérience de la formation gestionnaire et coopérative et propose des parcours de professionnalisation coopérative aux co-entrepreneurs.

#### **Le parcours de base pour les associés-salariés est composé de 3 sessions**

- ***Session 1 : la découverte active du rôle de co-entrepreneur***

Acquisition des connaissances de base du fonctionnement de l'entreprise en coopérative (statuts, mode d'administration...), permettant au co-entrepreneur de mesurer les engagements liés à sa qualité de futur associé. Le co-entrepreneur reçoit une certification intermédiaire de professionnalisation coopérative.

- ***Session 2 : la maîtrise de la co-responsabilité***

Approfondissement des axes de compétences déjà abordés lors de la session 1 : contrôle de l'exploitation et du financement, analyse financière; approche stratégique, communication et travail de groupe dans la coopérative. La session fait l'objet d'une certification intermédiaire de professionnalisation coopérative.

- ***Session 3 : l'implication dans le co-pilotage***

La session s'adresse à des associés ayant déjà une solide expérience de la responsabilité professionnelle et coopérative. Son but est de permettre aux dirigeants de constituer une équipe solide pour les soutenir dans le co-pilotage de la Scop.

Cette formation permet aux co-entrepreneurs de faire la synthèse de l'ensemble du parcours de professionnalisation en reliant les trois "dimensions" abordées : technique, stratégique et relationnelle.

### 2.3.4. L'accompagnement au montage de projet

Au sein du réseau des Scop, des professionnels experts de la transmission et de la reprise d'entreprise accompagnent les cédants ainsi que les co-entrepreneurs tout au long du processus de transmission et de reprise.

Le conseiller transmission / reprise est à la fois:

- **L'animateur du processus de reprise :**

Il veille au bon déroulement du processus, coordonne les interventions des différents spécialistes sollicités et à certaines étapes intervient lui même

- **Le communicant :**

C'est lui qui au niveau de son territoire développe les réseaux et organise la diffusion et la remontée de l'information.

C'est dans la relation cédant / repreneurs que son rôle est vraiment spécifique; il doit assurer un dosage délicat entre deux fonctions :

- Convaincre le cédant de la validité de l'opération et le rassurer sur la préservation de ses intérêts, la solidité du modèle RES en Scop
- Fournir au repreneur les clés de la négociation... mais ne pas se substituer au repreneur dans la négociation.

## 3. LES PRINCIPAUX SCENARIOS DE REPRISE

### 3.1. LA TRANSMISSION D'UNE ENTREPRISE SAINTE

La reprise d'une entreprise en Scop est l'aboutissement favorable, souhaité, d'une procédure de reprise, c'est-à-dire de transfert de propriété<sup>1</sup> et de pouvoir de gestion<sup>2</sup>.

#### 3.1.1. La genèse du processus de transmission : la cession d'une entreprise

La reprise d'une entreprise en Scop est donc l'aboutissement d'un processus de cession long, qui a commencé bien avant, initié par un chef d'entreprise<sup>3</sup> qui souhaite vendre.

Pour les repreneurs potentiels, pour les salariés, il est important de collecter le maximum d'informations sur l'état du projet de cession et de savoir identifier à quelle phase du processus où il se situe au moment où il prend connaissance de la possibilité de reprise.

- **La prise de décision du cédant : la volonté de vendre.**

Pour le dirigeant d'une PME<sup>4</sup>, la décision de vendre est très difficile à envisager et à formaliser, lourde de conséquences personnelles, financières et psychologiques et difficile à préparer rationnellement. Ceci est d'autant plus vrai lorsque le cédant est le fondateur de l'entreprise. Dans la plupart des cas, le cédant a envisagé cette éventualité pendant des années avant même de la

<sup>1</sup> Eventuellement partiel

<sup>2</sup> Pour que la reprise soit faite en Scop précisément et pas sous une autre forme, il faut que le repreneur et ses partenaires éventuels aient le pouvoir de faire ce choix.

<sup>3</sup> Ou un mandataire social selon la structure

<sup>4</sup> Propriétaire unique, ou actionnaire majoritaire ou mandataire d'un actionnariat familial, etc.

formuler clairement en décision opérationnelle; souvent il n'en a parlé qu'à ses proches. A ce stade, le projet de cession ne peut pas être identifié de l'extérieur.

- **La confidentialité.**

Bien entendu, pour les grosses PME et les grandes entreprises un projet de cession peut constituer un élément de stratégie, et être médiatisé comme tel; ces entreprises feraient d'ailleurs difficilement l'objet d'une reprise en Scop, compte tenu des techniques financières disponibles pour les fonds d'investissement et de private equity<sup>5</sup>.

Mais pour la très grande majorité des PME, à partir du moment où une entreprise est à "céder" et donc "à reprendre", commence une période pendant laquelle le chef d'entreprise<sup>6</sup> entend d'abord garder le projet confidentiel, puis contrôler la diffusion des informations, compte tenu de l'impact sur les collaborateurs, l'image de marque, la crédibilité commerciale et financière, les relations avec les clients, les fournisseurs, le banquier, etc... Ceci impose d'adapter en conséquence la communication, puis les interventions.

- **Le souci de confidentialité amène souvent le chef d'entreprise à faire appel à un intermédiaire.**

Celui-ci peut être une simple place de marché et de mise en relation, ou un intervenant actif à tous les stades de la cession, ou un partenaire tenu au secret professionnel : avocat, expert-comptable, notaire, conseiller fiscal,...

- **Le passage à l'acte**

L'expérience montre que dans de nombreux cas de cession, malgré l'intention déclarée de céder l'entreprise, et même malgré la mise en vente effective via un intermédiaire, et la poursuite de discussions sur le prix, on finit par constater que le cédant ne cède pas et n'avait pas réellement l'intention de vendre l'entreprise à sa valeur. Les acquéreurs potentiels se succèdent... et la situation de l'entreprise change. Pour réussir une reprise en Scop, il est essentiel de se donner les moyens de déterminer rapidement si la cession est pratiquement réalisable dans le cadre d'une décision effective de vendre.

- **La diffusion du projet de cession dans l'entreprise**

Dans les PME concernées, un projet de cession de l'entreprise peut rester inconnu des salariés tant que le dirigeant est le seul à le connaître et qu'il observe des précautions draconiennes de confidentialité; en pratique, dès qu'une annonce est largement diffusée, ou qu'une autre personne est informée, les salariés sont au courant et en demande d'informations; Selon la taille de l'entreprise, l'information des salariés est réglementée.

- **Les motivations et le projet de vie du cédant.**

Les raisons avancées pour justifier la cession font partie des éléments importants à prendre en compte dans un dossier de transmission, de même que la formulation de des souhaits du cédant et de ses objectifs dans l'opération; elles impliquent personnellement le cédant, qui ne les a pas nécessairement formulées clairement ou qui ne les révèle pas. Cependant, dans une reprise en

<sup>5</sup> ...sauf précisément quand la situation menace des centaines d'emplois et devient un enjeu politique.

<sup>6</sup> Ou le mandataire, ou le conseil,...selon la structure concernée

Scop, ces éléments peuvent s'avérer déterminants pour l'attitude le choix de la solution.

Ils constituent une base pour l'argumentation initiale, qui permet de poursuivre la relation et de crédibiliser ensuite la solution Scop.

### 3.1.2. Les enjeux d'une transmission

Le changement des dirigeants d'une entreprise est susceptible de générer une période d'incertitudes pour les salariés, pour les partenaires (clients / fournisseurs / sous-traitants), et en fonction de la taille et de l'activité, pour l'environnement géographique ou sectoriel.

Pendant ce temps l'entreprise est fragilisée et sa pérennité est en jeu.

Le bon accord contractuel de transmission est celui qui prend en compte de façon équilibrée les intérêts de toutes les parties prenantes :

- **le cédant** : son intérêt financier bien évidemment, mais souvent conjugué à l'aspect affectif, surtout s'il est le créateur de l'entreprise ou si elle lui a été transmise par la génération précédente : l'assurance que ce qu'il a créé ou développé, en général au prix d'un travail considérable, va perdurer
- **les salariés** : le maintien de l'emploi et la confiance dans la gestion à venir
- **les clients, les sous-traitants, les fournisseurs** : la continuité des liens et le maintien des conditions contractuelles
- **l'environnement local** : la préservation du tissu économique du territoire

Les modalités de transmission prenant en compte ces différents intérêts posent les bases pour permettre à une entreprise saine de poursuivre son activité de façon durable.

La reprise d'une entreprise saine par les salariés sous forme de Scop est une réponse efficace à l'ensemble des intérêts en jeu.

Née d'une dynamique collective, elle favorise l'ancrage local des savoir-faire, mais aussi des décisions. De plus, elle permet la constitution de fonds propres solides et durables.

#### 3.1.2.1. Pourquoi transmettre aux salariés : les choix du cédant

En transmettant à ses salariés le cédant bénéficie des mêmes avantages que pour tout autre type de cession.

Toutefois, un chef d'entreprise et ses associés peuvent privilégier une RES en Scop parce que :

- **La RES en scop assure un acheteur de qualité**

La constitution de l'équipe de dirigeants de la Scop est le résultat d'un consensus et d'une élection par les salariés entrés au capital. L'équipe dirigeante a une bonne connaissance de l'entreprise, et surtout elle est reconnue par les clients, les fournisseurs, les sous-traitants, et bénéficie aussi de la confiance des banques impliquées. Il est probable que même s'il a été nécessaire de faire appel à un gestionnaire extérieur, il est en tous cas reconnu par les salariés qui valident sa fonction.

Avec l'appui du dispositif financier du Réseau des Scop, les salariés constituent un acheteur financièrement fiable rapide et équitable : la configuration du capital, les modalités de financement et la fiscalité propres aux scops favorise une acquisition au "prix juste" pouvant satisfaire les intérêts du cédant et des repreneurs.

- **La RES en Scop assure des garanties financières**

La valeur des parts ou actions est déterminée par l'assemblée générale au jour de la transformation. Cette évaluation est faite en général par les parties (futurs associés de la Scop et associés quittant la société et en instance de remboursement de leur capital) ou par un expert désigné par elles. Le remboursement des parts aux anciens associés se fait à leur valeur au jour de l'assemblée générale.

- Les garanties de remboursement

Pour faciliter cette reconstitution du capital au fur et à mesure du retrait des anciens associés, les statuts de la Scop peuvent prévoir que, pendant un délai de cinq ans après la transformation, les droits des associés et des salariés sur la répartition des bénéfices (dividendes et participation des salariés) soient transformés en parts sociales.

- La situation des minoritaires

Les minoritaires sont ceux qui se sont opposés à la transformation de la société en Scop. Leurs parts ou actions sont évaluées comme ci-dessus et ils peuvent opter dans un délai de trois mois

- soit pour le rachat de leurs parts dans un délai de deux ans,
- soit pour l'annulation des parts et l'inscription de la contre-valeur à un compte à rembourser portant intérêt au taux légal dans un délai de cinq ans.

- **La RES en scop assure la pérennité et l'indépendance de l'entreprise**

C'est un argument qui peut être important pour un cédant ayant consacré une partie de sa vie à la création et au développement de son entreprise.

L'implication des salariés, leur intérêt direct à maintenir leur emploi, évite, du moins à moyen terme, le contrôle par un groupe ou un investisseur dont l'objectif n'est pas le maintien et le développement de l'activité mais sa délocalisation, voire le démantèlement de l'entreprise.

- **Dans une RES en Scop, le cédant et les repreneurs partagent certains intérêts**

Les intérêts du cédant et ceux des salariés repreneurs ne sont pas forcément opposés. Les salariés qui sont désormais partie prenante dans la gestion de



l'entreprise ont également intérêt à valoriser ce patrimoine : leur objectif est de renforcer leur outil de travail et de l'installer dans la durée.

Le choix du cédant pourra d'autant plus se porter sur la transmission à ses salariés qu'il sera impliqué dans le passage de relais. Les salariés eux ont réellement intérêt à accepter la collaboration du cédant pendant cette période : les informations qu'il peut leur transmettre sont un support à la pérennité, et un facteur de productivité immédiatement efficace, en particulier grâce aux informations opérationnelles que le cédant détient.

Le cédant assure aussi le rôle de facilitateur dans les relations avec l'environnement. Même si le nouveau dirigeant est reconnu par les clients, les fournisseurs, les sous-traitants... il est important que le cédant le "présente" comme son successeur : c'est la preuve d'une transmission dans la sérénité et d'un choix volontaire. C'est aussi la démonstration de la pérennité de l'entreprise et de ses liens.

Il est cependant indispensable que lors de la cession, les deux parties signent un protocole définissant le rôle du cédant pendant la période de transition ainsi que la durée de celle-ci.

Dans quelques cas, plus rares, le cédant peut trouver d'autres intérêts en cédant son entreprise à ses salariés sous forme de Scop :

- **Pour permettre à ses héritiers de reprendre l'entreprise en limitant la prise de risque**

Surtout lorsque les héritiers n'ont pas d'expérience du secteur professionnel ou n'ont pas participé à la vie de l'entreprise au cours des années précédant la cession : la direction partagée avec des salariés permet de réinjecter du capital, de sécuriser les fonds, peut-être de conserver l'image d'entreprise familiale auprès de l'environnement, mais surtout de bénéficier de l'expérience professionnelle et du savoir faire des salariés.

- **Pour prolonger le lien avec l'entreprise**

La RES en Scop offre au cédant et aux autres associés sortants des garanties en matière de contrôle pour une période de 5 ans.

Afin de faciliter la transformation en Scop, les anciens associés peuvent détenir pendant cinq ans maximum plus de 50 % de capital de la Scop. En dérogeant au principe " 1 associé = 1 voix ", les statuts de la scop peuvent attribuer aux anciens associés ou actionnaires des voix supplémentaires aux assemblées pendant cinq ans maximum.

Les statuts peuvent aussi prévoir que la moitié des dirigeants de la Scop soient désignés parmi les candidats présentés par les anciens associés devenus associés de la Scop pour une période de cinq ans maximum.

### **3.1.2.2. Pour les salariés, pourquoi reprendre en Scop**

- **Prendre en main leur destin professionnel**

Le changement de dirigeant introduit une part d'incertitude sur l'avenir de l'entreprise : mettre en place un système qui leur permettra d'en assurer la longévité est un atout pour le maintien de l'emploi. Parvenir suffisamment tôt à la décision collective de créer une Scop quand le cédant y est favorable, est une façon de faire barrage à un repreneur extérieur dont les objectifs sont incertains.

- **Prendre part aux décisions**

Le niveau de décision des salariés associés varie en fonction de leur nombre mais aussi du statut de société choisi (Sarl, SA avec Directoire et Conseil de Surveillance, etc...). Toutefois les dirigeants sont élus et les salariés participent aux choix stratégiques en assemblée générale selon le principe 1 personne= 1 voix. Les salariés étant majoritaires, la Scop assure une prise de décision à l'intérieur de l'entreprise et dans l'intérêt des salariés : elle est une garantie contre le démantèlement de l'entreprise ou sa délocalisation.

- **Créer la cohésion en acceptant de partager le pouvoir de décision**

Il est possible que dans une entreprise une ou deux personnes aient été des repreneurs "naturels" par leurs compétences ou leur intérêt propre, ou selon les souhaits du dirigeant, mais n'aient ni les moyens personnels ni les garanties nécessaires pour assumer l'acquisition de l'entreprise: la reprise en Scop est un moyen d'éviter la cession à un repreneur extérieur. Mais cela suppose d'accepter un partage des décisions, la possible remise en question de son statut de dirigeant (de société classique) et surtout la capacité à créer une adhésion collective à un projet coopératif.

- **Les salariés repreneurs bénéficient évidemment des avantages de tous les salariés associés**

Qu'il s'agisse de reprise ou de création

- Acquérir les titres ou le fonds au prix du marché, tout en bénéficiant de réductions d'impôts
- Limiter la prise de risque et conserver les avantages du statut de salarié, y compris pour le dirigeant
- Partager les résultats : participation pour les salariés, dividendes pour les associés
- Bénéficier d'un accompagnement et d'une formation

### **3.1.3. Le déroulement type d'une transmission d'entreprise reprise en Scop**

Les conseillers du réseau des Scop accompagnent la transmission d'entreprise et sa reprise en Scop par les salariés. Interlocuteurs des cédants et des repreneurs, ils interviennent aux différentes étapes clés du processus afin de parvenir à un accord satisfaisant pour les deux parties et d'assurer la mise en place des conditions de fonctionnement favorable à l'entreprise, à ses nouveaux dirigeants et à l'ensemble des salariés.

Les conseillers du réseau des Scop participent régulièrement à des séances de travail pour échanger leurs pratiques et les faire progresser<sup>7</sup>, même s'il n'existe pas une méthode unique d'accompagnement adoptée par l'ensemble

#### **3.1.3.1. Le diagnostic de l'entreprise**

Diagnostiquer l'entreprise c'est connaître son état de santé, ses forces et ses faiblesses, mais c'est aussi analyser son environnement afin de déceler quelles

<sup>7</sup> Et cela a fait l'objet d'une partie des travaux réalisés en 2009 dans le cadre du projet "Actions Innovantes Transnationales - REPRISE D'ENTREPRISE PAR LES SALARIÉS EN COOPÉRATIVE"

opportunités ou menaces peuvent avoir un impact sur la demande et sur l'offre des produits et services de cette entreprise.

Le diagnostic du repreneur est donc essentiel pour la valorisation et la négociation du-prix de l'entreprise.

Le diagnostic du cédant et celui du repreneur sont construits sur la base de deux problématiques différentes:

- Le cédant cherche à identifier les défauts susceptibles de pénaliser sa vente et les moyens d'y remédier, ou de les cacher.  
Le cédant vend le passé de l'entreprise
- Le repreneur cherche à identifier les défauts susceptibles de pénaliser son achat et à estimer le potentiel de développement de l'entreprise : à partir de ces éléments il vérifie la faisabilité et l'intérêt du projet de reprise.  
Le repreneur achète le futur de l'entreprise.

Il est dans l'intérêt de chaque partie de faire réaliser son propre diagnostic par un cabinet spécialisé<sup>8</sup>, cependant, le cédant a intérêt à faire établir un diagnostic précoce, avant la recherche de repreneurs : cela permet de préparer l'entreprise à une cession optimale.

Le conseiller du réseau des Scops peut coordonner les interventions et procéder à un bilan comparatif préparatoire à l'évaluation.

Le diagnostic de l'entreprise porte généralement sur les points suivants :

- **L'activité de l'entreprise** : produit, marché, concurrence, stratégie. C'est à partir de ce diagnostic qu'on peut déterminer si l'entreprise a un potentiel de développement
- **L'audit social** : il prend en compte les ressources humaines, en insistant sur le rôle du chef d'entreprise et des principaux cadres dirigeants, et l'impact de leur départ sur l'entreprise et sur ses relations avec l'environnement
- **L'analyse comptable [examen critique des comptes annuels, des budgets et de la situation comptable récente] et financière** : le diagnostic financier permet d'estimer la santé financière de l'entreprise à partir de la situation patrimoniale et de l'équilibre financier, de l'analyse des résultats et de la rentabilité et de l'analyse de la capacité d'autofinancement
- **L'outil de production** : l'analyse des moyens et de l'organisation de la production permet d'évaluer la capacité de production ou de fourniture de services en respectant les coûts, les délais, la qualité
- **Le diagnostic juridique** : il permet d'affiner la connaissance de l'entreprise à partir des documents juridiques obligatoires (statuts, procès verbaux de réunion, récépissés de dépôt des comptes, rapports des commissaires aux comptes, procédures judiciaires...), de l'ensemble des contrats liant l'entreprise à ses actionnaires, à ses salariés, à ses clients, à ses fournisseurs, à ses sous-traitants, les titres de propriété, les baux et contrats de location, les garanties, les assurances, etc.

---

<sup>8</sup> Le financement de ce type de prestation est souvent en partie assuré par des fonds régionaux d'aide au conseil (se renseigner auprès des services du Conseil Régional).

- **Le diagnostic qualité-sécurité-environnement** : en raison de l'évolution constante de la législation, il est nécessaire au moment de la reprise d'avoir une vision globale des investissements pouvant à court terme devenir obligatoire de façon à les intégrer dans l'évaluation du prix d'achat.

### 3.1.3.2. L'évaluation de l'entreprise

Que vaut une entreprise ?

- Pour le vendeur assurément beaucoup : c'est le plus souvent le travail d'une vie ; c'est son patrimoine professionnel ; c'est le patrimoine transmis à sa famille ; c'est sa retraite.
- Pour l'acheteur, l'entreprise ne vaut pas par son passé, mais par son avenir: d'abord par sa capacité à générer de quoi rembourser son acquisition ; puis par les revenus qu'elle pourra produire, par sa valorisation future.

L'évaluation tend à déterminer la valeur objective de l'entreprise. Elle fait suite au diagnostic qui a identifié les points forts et les faiblesses et sert de base à la rédaction des clauses de garantie d'actif et de passif.

Mais l'évaluation prend prioritairement en compte le futur de l'entreprise.

Il existe différentes méthodes d'évaluation reposant généralement sur la mise en relation de la valeur patrimoniale (l'actif net corrigé) et de la rentabilité présente et future. Le choix des méthodes dépend des caractéristiques de l'entreprise : la taille, le statut, l'activité, le cycle économique....

On retient souvent deux méthodes, l'une servant de base à l'évaluation et l'autre de procédure de validation.

Toutefois, le prix de la cession doit convenir aux deux parties ; il résulte finalement d'une négociation, et peut être assez éloigné du résultat de l'évaluation.

Dans une RES en Scop, l'accompagnement peut jouer un rôle déterminant pour le déroulement d'une négociation satisfaisante et efficace : en tant que tiers de confiance, lorsque la négociation est bloquée, en reformulant les arguments et les situations, etc. Une négociation de reprise relève de techniques particulières et met en jeu des situations connues.

### 3.1.3.3. Les scénarios de la transmission

Le scénario de la transmission dépend du statut juridique de l'entreprise et du prix envisagé.

- **Transmission d'une entreprise individuelle**

Schématiquement, le procédé de transmission sera le suivant :

Les salariés constituent une Scop qui :

- achètent partiellement ou totalement le fonds *ou*
- prennent le fonds en location gérance

La location gérance permet de louer le fonds de commerce puis à terme de l'acheter.

Les personnes physiques ou morales qui concèdent une location gérance doivent avoir exploité pendant deux années au moins le fonds ou l'établissement artisanal mis en gérance. Le bailleur reçoit une redevance qu'il doit déclarer fiscalement comme un revenu commercial.

Lors de la cession du fonds loué, les plus values dégagées par cette opération sont exonérées si la redevance annuelle n'excède pas 54 000 € et si la cession du fonds intervient au moins 5 ans après sa mise en location (ou après le début de son activité commerciale si les conditions d'exonération étaient déjà remplies à la date de mise en location gérance).

Toutefois, le bailleur est solidairement responsable avec le gérant du fonds des dettes qu'il peut contracter pendant les 6 premiers mois de l'exploitation. Le bailleur est également solidairement responsable avec le gérant du fonds des impôts directs dus par celui-ci en raison de son activité.

- **Transmission d'une SARL, SA ou SAS**

Deux possibilités en fonction du prix de cession souhaité :

**Le prix de cession est inférieur ou égal à la situation nette comptable de l'entreprise (*capitaux propres + réserves*)**

La solution retenue peut être la transformation directe de la société en SCOP lors d'une assemblée générale extraordinaire.

L'assemblée générale se prononce sur :

- le principe de la transformation en Scop
- l'adoption de nouveaux statuts
- la fixation de la valeur de remboursement de la part, en particulier si la valeur de remboursement est supérieure à la valeur nominale.

L'assemblée vote également les résolutions nécessaires pour mettre en harmonie le fonctionnement pratique de la société avec celui d'une Scop : admission d'au moins 7 associés-salariés pour une SA, 2/3 des administrateurs salariés...

Le versement du prix de cession peut être immédiat ou différé avec l'accord du cédant.

Le nouveau capital de la Scop est reconstitué par les apports des salariés-associés et les capitaux à long terme par des emprunts ou par des titres participatifs.

Dans le cas d'un remboursement progressif du capital, la loi prévoit des garanties que le cédant peut mettre en œuvre.<sup>9</sup>

**Le prix de cession est supérieur à la situation nette comptable de l'entreprise (*capitaux propres + réserves*) :**

La solution retenue peut alors être l'un des montages juridiques suivants :

- Création d'une Scop constituée par tout ou partie des salariés de la société à céder. La Scop acquiert progressivement le capital de la société puis procède à une fusion-absorption.
- Création d'une Scop constituée par tout ou partie des salariés de la société à céder. La Scop prend en location-gérance tout ou partie des éléments du fonds de commerce. Il s'agit d'un contrat à durée

---

<sup>9</sup> Voir garanties pour les cédants

indéterminée avec promesse de vente. La Scop doit, selon les conventions passées, se porter acquéreuse des éléments du fonds qu'elle loue. (voir plus haut "location-gérance")

La modification des statuts n'entraîne pas la création d'une personne morale nouvelle.

#### **3.1.3.4. La constitution de l'équipe de reprise**

Le diagnostic, l'évaluation et le montage juridique sont des conditions nécessaires mais non suffisantes pour transmettre une entreprise aux salariés.

Les pré-requis concernant les salariés sont sans aucun doute les plus importantes et les plus délicates à réunir lors d'une cession en Scop.

- **Le leader**

##### **Conditions à remplir par le (la) futur(e) dirigeant(e)**

Etre capable de diriger l'entreprise et de la diriger en créant une dynamique interne de participation basée notamment sur la transparence des informations.

##### **Origine interne du leader**

C'est le cas le plus favorable si deux conditions sont réunies : une compétence technique<sup>10</sup> appréciée dans ses fonctions actuelles et des qualités humaines reconnues par les futurs salariés associés.

##### **Origine externe du leader**

On se retrouve alors dans le cadre d'une procédure de recrutement classique: définition du poste, annonce, sélection, choix, période d'essai... Un cabinet de recrutement est alors nécessaire et une bonne coordination entre ce cabinet et l'Union régionale des Scop indispensable afin de présenter aux candidats les spécificités du statut Scop et les caractéristiques des fonctions de dirigeant de coopérative.

- **L'équipe**

##### **Les salariés-associés**

La réussite de la transmission repose sur une adhésion la plus large possible au projet de cession, adhésion qui se manifeste notamment par l'acquisition de parts sociales. Par l'acquisition de parts, le salarié devient alors co-entrepreneur.

Le co-entrepreneur peut suivre des formations dédiées aux coopérateurs, "les parcours de professionnalisation coopérative" dispensées par le réseau des Scop. Ces parcours présentent les droits et devoirs de l'associé de Scop et assurent la formation économique nécessaire à la compréhension du projet de cession puis des états financiers présentés lors des assemblées générales.

##### **Les salariés non associés**

La transformation en Scop de l'entreprise ne recueille que rarement l'unanimité des salariés. Les raisons sont d'ordre financier, social ou psychologique. On ne devient pas coopérateur "malgré soi".

---

<sup>10</sup> Le réseau des Scop a mis en place pour les futurs dirigeants des formations spécifiques, des "parcours de dirigeant de Scop".

Ceci étant, les statuts doivent permettre d'accueillir à terme tous les salariés comme associés et les salariés non associés doivent pouvoir bénéficier des formations coopératives décrites plus haut.

### 3.1.3.5. Le financement de la transmission

Lorsque les négociations ont abouti et qu'une équipe est mise en place, le financement de la transmission n'est paradoxalement pas l'élément le plus délicat à mettre en œuvre : les résultats du diagnostic, de l'évaluation, la qualité de l'équipe mise en place favoriseront l'obtention de financements pour permettre de désengager le cédant. La plupart des outils de financement propres aux Scop sont mobilisables.<sup>11</sup>

### 3.1.3.6. L'accompagnement de la nouvelle Scop

Dans tous les cas, même lorsque le repreneur connaît l'entreprise et son environnement, l'accompagnement initial par le cédant est utile, ne serait-ce que pour des raisons pratiques et pour sécuriser la reprise.

Parallèlement, l'accompagnement par le réseau des Scop permet de s'approprier rapidement le mode de gestion spécifique et de se consacrer au cœur de métier de l'entreprise.

- **L'accompagnement par le cédant**

Il apparaît nécessaire que le cédant accompagne l'équipe dirigeante de l'entreprise cédée durant un certain nombre de mois : le transfert de savoir-faire et d'information sur une période déterminée est un facteur clé de succès.

Le cédant peut intervenir utilement pour présenter le repreneur à ses clients et fournisseurs, mais aussi faciliter la prise en main de l'entreprise, surtout s'il traitait personnellement toutes les questions de gestion.

Cet accompagnement doit être défini par un acte juridique détaillant les conditions financières et la durée.

Dans une Scop il est possible que le cédant reste dans l'entreprise comme associé extérieur pour une période de cinq ans maximum.

- **L'accompagnement par le Réseau des Scops :**

Dans la nouvelle Scop il est nécessaire de gérer le changement culturel en douceur: Accompagner les repreneurs est un moyen de réunir toutes les conditions de succès de l'opération de transmission.

Cet accompagnement est l'un des services que rend le réseau des Scop par l'intermédiaire des conseillers transmission/reprise.

Le partage de l'expérience : les dirigeants de Scop expérimentés peuvent également parrainer et conseiller l'équipe dirigeante de la nouvelle Scop afin de rompre l'isolement et l'inexpérience des premiers temps. Une Scop plus ancienne peut également être associée de la nouvelle.

La révision annuelle des coopératives permet également d'inscrire l'accompagnement dans la durée.

Le parrainage, qui permet à une Scop nouvellement créée d'être accompagnée par une Scop expérimentée

---

<sup>11</sup> [CF. 2.2.]

### 3.1.3.7. La phase de normalisation : le renforcement des fonds propres

Le remboursement des cédants affecte en partie les fonds propres de l'entreprise et il est nécessaire d'utiliser des moyens financiers spécifiques afin de conforter à moyen terme les capitaux propres.

Les Scop bénéficient d'instruments juridiques et financiers permettant le renforcement de leurs fonds propres à moyen et surtout à long terme <sup>12</sup> : transformation en parts de capital des droits à participation, de l'intérêt versé revenant aux associés; émission de parts sociales réservées aux salariés; titres participatifs; parts à dividende prioritaire sans droit de vote; plan d'épargne investi en parts de la Scop; obligations (Scop-SA),...

Dans le cadre de la transmission de l'entreprise aux salariés trois outils sont le plus fréquemment utilisés :

- **Emploi des droits à participation en parts sociales**

L'associé a le droit, si l'accord de participation le prévoit, d'utiliser le montant qui lui revient dans l'accord à la souscription de parts sociales de la Scop. Les parts ainsi créées sont alors considérées comme capital.

L'associé doit placer ses droits issus de la participation sur un Plan d'Epargne Entreprise, qui lui-même prévoit l'utilisation des droits pour la souscription de nouvelles parts sociales (la souscription directe de parts sociales avec les droits issus de la participation n'est plus possible depuis 2007).

D'autre part, lorsque la Scop dispose d'un accord de participation des salariés aux fruits de l'expansion, régi par l'article L.442 du Code du travail, elle a le droit de constituer une provision pour investissement (PPI) d'un montant égal à celui attribué aux travailleurs de l'entreprise au titre de l'accord de participation. La PPI est considérée, dès l'origine, comme une réserve.

- **Transformation en parts sociales de l'intérêt au capital**

Il s'agit de la part des excédents nets revenant aux associés au titre de l'intérêt versé aux parts sociales qu'ils détiennent.<sup>13</sup>

- **Titres participatifs**

Il s'agit d'une catégorie de valeurs mobilières<sup>14</sup>.

Les titres participatifs permettent de renforcer les fonds propres des Scops, sans modifier la structure du capital. Les titres participatifs sont remboursables.

Les parts peuvent être cédées à un ou des fonds communs de placement, elles peuvent être un moyen d'emploi des droits à participation des salariés aux fruits de l'expansion.

La société peut alors procéder au remboursement des titres, mais au terme d'un délai minimum de sept ans.

---

<sup>12</sup> Le Guide juridique des Scop (*publication Scopedit*) détaille la mise en œuvre des différents instruments juridiques et financiers

<sup>13</sup> Cette possibilité est prévue par l'article 34 de la loi du 19.07.1978.

<sup>14</sup> Créée par la loi n 83-1 du 03.01.1983



### **3.1.4. La remontée d'information sur les opportunités de reprise d'entreprises saines.**

Il est possible d'avoir connaissance d'une cession ou d'une reprise à différentes étapes du processus et par différents canaux.

Selon la façon dont l'information nous parvient et selon l'étape en cours, les intervenants concernés et les possibilités d'action diffèrent, et il importe de les identifier efficacement.

Pour chaque situation on relève des enjeux essentiels, dont dépend la poursuite du processus et donc le succès de la reprise en scop; tout au long du processus le rôle conseillers transmission/reprise et tout particulièrement des délégués des unions régionales est fondamental, par leur proximité, leur ancrage local et la connaissance du tissu économique et social.

- **Les partenaires du cédant dans son projet.**

Quelques réseaux professionnels sont impliqués couramment dans les processus de cession, certains dès le début, comme les experts-comptables, d'autres ultérieurement (banques, intermédiaires, avocats, audits,..)

- **L'environnement de la cession**

Les intervenants qui jouent un rôle dans les cessions et les reprises d'entreprises pour informer, régler, financer, conseiller... :

- **Les réseaux**

Ceux des CCI, collectivités territoriales, organisations professionnelles, banques, conseillers patrimoniaux, associations d'investisseurs en capital, services locaux de l'Etat, organismes de formation spécialisés, sites et portails professionnels, revues professionnelles, ...

- **Les syndicats**

Ils ont un rôle privilégié à jouer dans les reprises en scop, en tant que partenaires des salariés et partenaires de la CG Scop.

### **3.2. LA TRANSMISSION ET LA REPRISE D'UNE ENTREPRISE EN DIFFICULTE**

La reprise en Scop d'une entreprise en difficulté est l'aboutissement favorable, souhaité, d'une procédure d'achat, c'est-à-dire de transfert de propriété<sup>15</sup> et de pouvoir de gestion<sup>16</sup>, de tout ou partie des actifs (et éventuellement du passif) qui peut intervenir dans deux principales éventualités, selon que l'entreprise continue néanmoins à faire face à ses engagements (a minima sans cessation de paiement) ou qu'elle fait l'objet d'une procédure.

---

<sup>15</sup> Eventuellement partiel

<sup>16</sup> Pour que la reprise soit faite en Scop précisément et pas sous une autre forme, il faut que le repreneur et ses partenaires éventuels aient le pouvoir de faire ce choix.

### 3.2.1. La genèse du processus de transmission

Il faut distinguer plusieurs situations :

#### 3.2.1.1. La cession d'une entreprise en difficulté hors procédure judiciaire

La cession est initiée de façon volontaire par le mandataire social.

Le chef d'entreprise démarre un processus de cession dans une situation difficile, où il est hasardeux de valoriser les résultats futurs, mais sans cessation de paiement. La difficulté peut être structurelle ou passagère. Un audit financier exhaustif est indispensable, mais aussi une analyse minutieuse de l'outil de production, des compétences techniques, des actifs immatériels, du marché et du positionnement, ...

A ce stade, il est possible de proposer une RES en Scop même si le chef d'entreprise ne l'a pas envisagée et la situation peut s'avérer favorable à une mobilisation des salariés et du chef d'entreprise pour la pérennité de l'entreprise.

#### 3.2.1.2. La cession d'une entreprise en difficulté dans le cadre d'une procédure.

Selon la situation de l'entreprise et les initiatives prises, une période de plusieurs mois<sup>17</sup> peut s'ouvrir dès avant la cessation de paiements (ouverture d'une procédure de sauvegarde) et jusqu'après un jugement de liquidation.

Du point de vue de la reprise par les salariés, en coopérative, il est utile de distinguer deux situations :

- **La cession se fait dans le cadre d'une procédure judiciaire, avant un jugement de liquidation.**

Dans ce cas le rôle du chef d'entreprise reste fondamental pour influencer la suite. Un ou plusieurs acteurs entrent en scène : juge (TC), mandataire judiciaire<sup>18</sup>, avec lesquels une reprise éventuelle peut être discutée.

- **La cession se fait dans le cadre d'une procédure judiciaire, pendant ou après un jugement de liquidation.**

Le rôle du mandataire judiciaire<sup>19</sup> est déterminant, ainsi que la motivation des salariés et la capacité à proposer rapidement une reprise crédible dans une situation d'urgence.

Dans ce cas, la reprise d'une entreprise en difficulté s'inscrit dans le cadre juridique de la procédure judiciaire, aux termes de la loi du 26 juillet 2005 et son décret d'application du 28 décembre 2005, complétée par une ordonnance en date du 18 décembre 2008 entrée en vigueur le 15 février 2009. Ce cadre comprend quatre procédures :

<sup>17</sup> Couramment de 3 à 9 mois, souvent plus selon la taille de l'entreprise et les emplois en jeu.

<sup>18</sup> Eventuellement administrateur judiciaire, représentant de créanciers, ...selon la taille de l'entreprise et les créances en jeu.

<sup>19</sup> Ou des mandataires, ou du juge, selon la procédure et l'étape concernées

### **Procédure de conciliation**

- l'entreprise n'est pas en état de cessation des paiements depuis plus de 45 jours
- la procédure est ouverte par le chef d'entreprise
- pour une période de 5 mois au maximum pendant laquelle un conciliateur désigné par le tribunal va chercher à conclure un accord amiable avec les créanciers de l'entreprise

### **Procédure de sauvegarde**

- l'entreprise rencontre des difficultés de nature à la conduire à la cessation des paiements
- la procédure est ouverte par le chef d'entreprise
- elle donne lieu à un plan de sauvegarde ayant pour objectif la réorganisation de l'entreprise et la poursuite de l'activité
- le dirigeant reste à la tête de son entreprise pendant la période d'observation mais aussi lorsque le plan semble viable.
- le dirigeant peut demander lui-même la conversion de la sauvegarde en redressement judiciaire

### **Procédure de redressement judiciaire**

- l'entreprise est en état de cessation des paiements
- la procédure a pour finalité la poursuite de l'activité de l'entreprise, le maintien de l'emploi et l'apurement du passif
- la priorité est donnée au plan de continuation présenté par le chef d'entreprise
- la cession de l'entreprise est prise en compte de façon subsidiaire

### **Procédure de liquidation**

- met fin à l'activité de l'entreprise
- réalise le patrimoine du débiteur après une cession globale ou séparée de ses biens

### 3.2.2. Les enjeux

Les difficultés rencontrées par une entreprise et pouvant conduire à une cessation d'activité entraînent des conséquences non seulement pour l'entreprise elle-même et ses salariés, mais aussi pour son environnement géographique ou sectoriel.

Permettre la survie puis assurer le développement de l'entreprise défaillante c'est répondre à un ou plusieurs des objectifs suivants :

- La sauvegarde de l'emploi total ou partiel au sein de l'entreprise
- La sauvegarde de l'activité nécessaire à l'environnement local, notamment s'il s'agit d'une entreprise de services dont cessation d'activité signifierait la disparition de ces services sur le territoire concerné
- La sauvegarde d'une activité ayant une forte empreinte dans le tissu économique local avec implication sur l'activité de fournisseurs, de clients et de sous-traitants pouvant conduire à d'autres défaillances d'entreprises

- **La reprise n'est pas toujours possible ni souhaitable**

La disparition des entreprises fait partie de la vie économique. Certaines entreprises sont "naturellement" en fin de vie : celles qui n'ont pas su évoluer et adapter leur production désormais obsolète, qui ne sont plus concurrentielles et perdent leur marché. Les causes structurelles de la défaillance sont alors rédhibitoires et la reprise est à déconseiller.

Cependant, il est souvent possible de reprendre certains éléments de l'entreprise (moyens de production, activité commerciale, ...) pour démarrer une activité viable en gagnant un temps précieux.

- **Le cas particulier des fermetures de site**

La reprise par les salariés est une solution parfois évoquée lors de la fermeture de sites au sein de groupes généralement multinationaux, motivée par une volonté de délocaliser l'activité afin d'en réduire les coûts de production.

Le site est intégré à l'économie locale, par un réseau de collaborations. Sa fermeture a un impact considérable et immédiat sur les sous-traitants et les fournisseurs de premier et de deuxième ordre (les fournisseurs et sous-traitants d'entreprises sous-traitantes). Il s'agit en général de petites PME pour lesquelles le site représentait une part importante de leur chiffre d'affaires. Cette fragilisation brutale entraîne ainsi souvent la défaillance de sous-traitants et fournisseurs locaux, pourtant dotés de savoir-faire spécifiques, certifiés sur des normes de qualité, capables d'évoluer.

Dans ces cas, la reprise du site sous forme d'entreprise indépendante s'avère bien souvent difficile, voire impossible, l'établissement fermé n'étant propriétaire ni de la marque, ni des brevets, ni des outils de production, etc.<sup>20</sup>

Si la reprise en entreprises exerçant la même activité, il est parfois néanmoins possible d'utiliser des savoir faire spécifiques pour maintenir une partie de l'activité principale ou pour développer de nouveaux produits en transférant et

---

<sup>20</sup> En fait, l'évaluation de sa rentabilité et même celle des coûts réels et des prix de vente possibles sur le marché sont à reprendre à partir de zéro, puisque sa comptabilité, aussi séparée soit-elle, est intégrée dans la structure de coûts et de prix d'une maison-mère ou d'une holding

adaptant ces savoir faire. Dans ce cas, il ne s'agit évidemment pas de reprise mais de création de nouvelles unités et la forme Scop est particulièrement adaptée à ce type d'opération.

La fermeture d'un site de production entraîne souvent la défaillance de sous-traitants locaux, souvent des PME de moins de cent salariés, dotés de savoir-faire spécifiques.

Le maintien en activité et l'adaptation de ces entreprises (sous-traitants et fournisseurs) à leur nouvel environnement devient alors un enjeu pour le territoire.

Lorsque la situation de PME sous-traitantes se trouve à terme menacée par la restructuration d'un client, il est alors recommandé d'anticiper la crise et d'étudier les possibilités de reprise ou de transformation ouvertes : la reprise en Scop peut alors être la solution la plus adaptée en ce qu'elle favorise les adaptations nécessaires et permet de réinjecter des fonds pour relancer l'activité.

### **3.2.2.1. Le choix des salariés de reprendre une entreprise en difficulté : les motivations et les conditions de la réussite**

La principale motivation des salariés est évidemment la sauvegarde de leur emploi.

Dans une entreprise en difficulté, l'idée de reprise par les salariés est une réponse possible à une situation de crise; le moment où elle émerge dépend de la vitesse de dégradation de la situation et de la perception qu'en ont les salariés.

La formalisation de la volonté de reprendre et les conditions dans lesquelles elle se déroule sont des éléments essentiels conditionnant le passage à l'acte et la réussite de l'opération dans la durée.

Si la crise survient de façon brutale, ou si les salariés n'ont connaissance des difficultés de leur entreprise que lorsque la procédure de liquidation est amorcée, la volonté de reprendre peut naître de réactions émotionnelles qui peuvent soit créer un mouvement de cohésion ou au contraire des prises de positions antagonistes parmi les salariés.

- **Eviter que la reprise par les salariés ne soit que l'option de la dernière chance.**

L'idée de reprendre vient généralement après plusieurs constats d'échecs : l'entreprise ne peut plus être sauvée de l'extérieur par les banques, les aides publiques ou de nouveaux investisseurs financiers ; aucun repreneur extérieur ne se présente pour acquérir l'entreprise et poursuivre l'activité au même endroit et avec les mêmes personnes; l'entreprise dans sa forme actuelle va effectivement cesser d'exister.

Généralement les cadres de gestions sont au courant des difficultés bien avant que l'entreprise ne soit réellement défaillante, mais il est aussi possible que les salariés ne soient pas conscients du problème existant. Lorsque la communication sur la situation de crise n'a pas été anticipée, les salariés manquent généralement d'informations sur les différentes options de reprise possibles, sur la façon de procéder, sur les délais dont ils disposent.

L'identification de signaux faibles annonçant des mutations dans le développement ou la gouvernance de l'entreprise doit alerter certaines

catégories de salariés (cadres, délégués syndicaux, membres du CE...) sur la nécessité d'anticiper une situation de crise pouvant conduire à la cessation d'activité : à ce stade il s'agit de collecter l'information et de préparer la communication à l'adresse de l'ensemble des salariés de façon à présenter des amorces de solutions raisonnées.

- **Reprendre son entreprise défaillante : un défi à relever**

Pour relancer l'affaire, tout repreneur aura l'obligation d'y injecter des fonds, de regagner la confiance des banquiers, des fournisseurs, probablement de reconquérir la clientèle...

Les salariés repreneurs devront en outre s'adapter à de nouveaux modes de fonctionnement et à une nouvelle organisation.

Par ailleurs, la reprise par les salariés s'accompagne souvent de choix douloureux : l'impossibilité de reprendre l'ensemble des salariés, la nécessité d'une nouvelle organisation, l'abandon de certaines activités, la reconversion professionnelle...

- **Les préalables à la décision de reprendre une entreprise défaillante**

Même si la motivation principale des salariés repreneurs de leur entreprise en difficulté n'est pas celle d'un acquéreur extérieur qui cherche généralement à maximiser la rentabilité de son investissement, la situation d'urgence et la dimension émotionnelle et affective ne doivent pas occulter les analyses à effectuer, certains résultats pouvant mener à l'abandon immédiat du projet.

Dans un processus de reprise d'une entreprise en difficulté, les salariés disposent généralement de moins de temps pour prendre les décisions que dans le cas d'une transmission d'entreprise saine.

Il est donc essentiel que tous les salariés aient rapidement une vision claire des raisons qui ont conduit leur entreprise à la cessation d'activité.

Si les causes sont structurelles, la reprise de l'entreprise peut ne pas assurer les conditions de sa survie.

S'il s'agit d'un choix de délocalisation au sein d'un groupe, la reprise n'est sans doute pas une solution envisageable et les salariés doivent concentrer leurs efforts sur la mobilisation du soutien de la part des collectivités territoriales pour une poursuite de l'activité ou en dernier recours, sur la négociation des indemnités de licenciement.

La transmission d'informations les plus précises et objectives possibles appartient aux représentants syndicaux, lorsqu'ils sont présents dans l'entreprise et des cadres pouvant bénéficier de la confiance de l'ensemble des salariés.

Lorsque la solution d'une reprise par les salariés peut être raisonnablement retenue, la rapidité et la précision dans la collecte et la transmission d'informations sur les modes, les conditions et les démarches sont fondamentales pour déclencher la décision de démarrer une procédure.

La collecte de l'information peut être le fait de salariés décidés à s'engager comme leaders dans la démarche de reprise.

La suggestion d'envisager la reprise et la première information sur les différentes possibilités peut aussi venir de l'extérieur : de la part de professionnels en relation avec l'entreprise (expert comptable, avocat...), d'un élu territorial, de

l'administrateur judiciaire, ou des organismes informés de la situation de l'entreprise et en relation avec un ou plusieurs salariés : CCI, Pôle Emploi,

Il est important que les Unions Régionales des Scop soient au cœur d'un réseau territorial favorisant la rapide transmission d'information sur la RES en Scop jusqu'aux salariés de toute entreprise menacée.

### 3.2.2.2. Pourquoi reprendre une entreprise défaillante en Scop ?

A priori, l'ingénierie financière offre une palette complète de solutions éprouvées et connues des financeurs, dont l'objectif est en général de créer de la valeur pour les actionnaires, à moyen ou court terme.

Cependant, la reprise en Scop offre des atouts spécifiques:

- **Une offre solide**

L'offre de reprise en Scop doit convaincre les partenaires, interlocuteurs, financeurs et décideurs qui à un moment donné interviennent dans la finalisation du dossier, que la reprise ait lieu hors procédure, ou dans le cadre d'une liquidation judiciaire. Dans ce dernier cas, c'est le Tribunal de Commerce qui se prononce sur la validité de la demande.

- **Portée par une équipe organisée et impliquée,**

L'offre de RES en Scop présente un projet économique redéfini dans la durée et un plan de financement adapté. Et surtout, elle garantit la volonté des repreneurs de maintenir et de développer l'activité sur le même territoire.

- **Des fonds propres suffisants**

C'est une assurance pérennité et la possibilité de se développer.

- Reprendre une entreprise défaillante en Scop permet d'éliminer d'emblée une des causes qui fragilisent les entreprises : une excessive rémunération du capital au détriment de la survie de l'entreprise.
- Dans une Scop les coopérateurs décident eux-mêmes de la répartition des bénéfices. La législation impose que 16 % des bénéfices soient transformés en réserves impartageables : ces réserves sont la propriété de l'entreprise et non des associés.
- Dans la pratique, on constate que les salariés associés choisissent de laisser à l'entreprise environ 45% des bénéfices, ces réserves étant affectées aux investissements et au développement.
- Ainsi, si les conditions de maintien de l'activité sont réunies (marché, production...) il devient possible de rendre une entreprise défaillante parfaitement viable par une réinjection de fonds propres, la modification des règles de gestion et la mobilisation des salariés pour réaliser les adaptations nécessaires

- **La mobilisation rapide des fonds à injecter et des garanties**

Le réseau des Scop dispose d'outils financiers spécifiques, destinés à financer une partie des besoins liés à la reprise d'une entreprise en difficulté en Scop :

- Fonds propres et quasi fonds propres

- Prêts personnels alloués aux salariés pour constituer une partie de leur capital social,
- Capital risque,
- Titres participatifs ou obligations convertibles.
- Financement du BFR
- Prêt participatif (Socoden) accordé à la Scop sans garantie personnelle.
- Société de caution mutuelle (Sofiscop) sur Moyen Terme bancaires

Le recours à ces instruments qui démontre l'appui du réseau des Scops et de ce fait valide la viabilité du projet, constitue une base solide pour négocier auprès des banques mais aussi pour solliciter d'autres financeurs intervenant dans la reprise d'entreprise : OSEO, collectivités territoriales, crédit vendeur accordé par l'administrateur judiciaire....

- **L'appui du réseau des Scops**

En choisissant de reprendre leur entreprise en Scop, les salariés s'assurent également:

- un accompagnement global tout au long du processus de reprise
- une formation au rôle de dirigeant d'entreprise et d'associé coopérateur
- un suivi de l'entreprise sur la durée par leur Union régionale : accompagnement pensant la première année puis au moyen de la procédure de révision, d'actions formation continue...
- le soutien du réseau des Scop, autres dirigeants et salariés associés pour l'échange de conseil et d'expérience

### **3.2.3. Le déroulement type de la reprise en Scop d'une entreprise en difficulté**

Comme pour lors d'une cession, la reprise en Scop d'une entreprise en difficulté est un projet collectif. L'émergence du projet en situation de crise rend d'autant plus indispensable la cohésion du groupe qu'il est probable que celui-ci ait à faire face à des choix excluant de fait une partie des salariés.

L'accompagnement extérieur par un ou plusieurs interlocuteurs n'étant pas parties prenantes dans le devenir de l'entreprise garantit une certaine indépendance dans l'analyse financière, économique, sociale et technique de l'entreprise et de son marché, support à la décision des salariés de reprendre ou non, sous quelle forme, pour quelles activités, avec quel effectif....

Le réseau des Scop accompagne les co-entrepreneurs tout au long du processus : Il est le principal interlocuteur et coordonne l'intervention des chargés de mission spécialisés. Il bénéficie également de l'appui technique des experts de la CG Scop. Il peut aussi faire appel à des cabinets privés d'audit afin de confronter plusieurs évaluations.

Une fois la décision de reprendre en Scop l'entreprise défailante, le réseau des Scop aide les salariés à rédiger les statuts de la nouvelle entreprise, à négocier avec l'administrateur ou le liquidateur judiciaire et à faire une offre de reprise au Tribunal de Commerce.

Si la reprise devient effective, le réseau des Scop accompagne pendant douze mois la nouvelle entité en aidant à la constitution des instances de direction, en formant l'équipe dirigeante, etc.



Les salariés de l'entreprise peuvent faire appel aux services du Réseau des Scops afin:

- de valider la faisabilité du projet,
- d'étudier le montage de l'entreprise sous forme coopérative,
- de les accompagner dans toutes les phases du dossier,
- et de les appuyer pendant le premier exercice.

### **Les différentes étapes de la démarche d'accompagnement**

#### **3.2.3.1. Présentation du statut coopératif à l'ensemble du personnel par le Conseiller du Réseau des Scops**

- les caractéristiques des Sociétés coopératives
- la démarche générale de reprise d'une entreprise en difficulté en Scop
- l'accompagnement proposé par le réseau des Scop

#### **3.2.3.2. Réalisation du diagnostic préalable**

La démarche générale est la même que dans tout diagnostic préalable à l'évaluation d'une entreprise en vue de sa cession.

Cependant la prise en compte et la bonne appréhension de certains éléments propres à la situation de l'entreprise défaillante sont les conditions incontournables de la réussite du processus de reprise.

La première vérification consiste à identifier toutes les causes qui ont conduit à la défaillance de l'entreprise : il est nécessaire de distinguer les causes structurelles des causes conjoncturelles, mais aussi de déceler d'éventuelles causes masquées, ne pouvant être appréhendées qu'à partir d'une vision globale de l'entreprise et de ses pratiques.

Il faut ensuite mesurer quel a été l'impact de la crise traversée : sur les comptes de l'entreprise, mais aussi sur l'environnement (banques, fournisseurs, partenaires, sous-traitants...) ainsi que sur l'image de l'entreprise avec de possibles répercussions sur la clientèle.

#### **3.2.3.3. Validation de l'opportunité pour les salariés de reprendre l'entreprise en Scop**

A l'issue de l'audit, le conseiller transmission/reprise du réseau des Scop vérifie la faisabilité économique et coopérative du projet :

- Le diagnostic n'a pas fait apparaître d'hypothèses économiques et financières de nature à faire obstacle au projet
- Le nombre de salariés prêts à s'engager dans la démarche est significatif
- Les étapes nécessaires à la poursuite du projet ont été définies et validées avec les porteurs du projet.

#### **3.2.3.4. Constitution d'un Comité de Pilotage**

Pour faciliter l'appropriation du projet de reprise par l'ensemble des salariés et en fonction de la taille de l'entreprise, il est utile de mettre en place un Comité de

Pilotage, désigné par les porteurs de projets et représentatif de l'ensemble du personnel.

Il sert de relais en interne afin de faciliter la circulation de l'information et l'aide à la décision collective des futurs associés salariés.

En l'absence d'un leader déjà légitimé en interne et à l'extérieur de l'entreprise, le Comité de Pilotage a également pour tâche l'identification du candidat au poste de futur dirigeant. Ses compétences, sa personnalité, sa reconnaissance par l'ensemble des salariés sont essentielles à l'aboutissement du projet coopératif et interviennent aussi dans les décisions des financeurs et du Tribunal de Commerce. Dans certains cas, le recrutement d'un dirigeant extérieur peut être envisagé.

Le conseiller transmission/reprise accompagne les travaux du Comité de Pilotage, en insistant sur la nécessaire appropriation des valeurs coopératives par l'ensemble des salariés. Ces valeurs guident la démarche de reprise et doivent apparaître clairement dans la communication interne et externe de la Scop.

#### **3.2.3.5. Elaboration du projet**

Le conseiller transmission/reprise apporte également une aide technique aux porteurs de projets pour réaliser l'étude stratégique, commerciale et financière préliminaire à la rédaction du Business Plan.

Celui-ci est ensuite présenté aux établissements financiers du mouvement coopératif, aux banques et aux autres financeurs mobilisables, afin de finaliser le financement : reprise des actifs, BFR et programme d'investissement.

#### **3.2.3.6. Rédaction et présentation de l'offre au Tribunal de Commerce**

Le conseiller transmission/reprise accompagne les repreneurs, avec l'appui d'un avocat mandaté par les salariés.

#### **3.2.3.7. Création de la nouvelle Scop**

Le conseiller transmission/reprise assiste les co-entrepreneurs dans les formalités de création :

- Rédaction des statuts de la Scop.
- Rédaction des accords d'entreprise : intéressement, participation, PEE
- Collecte des fonds
- Dépôt des dossiers de demande d'aides publiques en fonction de l'éligibilité des personnes ou de l'entreprise

#### **3.2.4. La remontée d'information sur les opportunités de reprise d'entreprise en difficulté**

Il est possible d'avoir connaissance d'une cession ou d'une reprise à différentes étapes du processus et par différents canaux.

Selon la façon dont l'information nous parvient et selon l'étape en cours, les intervenants concernés et les possibilités d'action diffèrent, et il importe de les identifier efficacement.

Pour chaque situation on relève des enjeux essentiels, dont dépend le succès de la reprise en coopérative et tout au long du processus le rôle des intervenants des Unions régionales est fondamental, par leur proximité, leur ancrage local et la connaissance du tissu économique et social.

#### **3.2.4.1. L'information sur les processus de cession et de transmission d'entreprise en difficulté hors procédure.**

Dans ce cas, deux canaux d'information jouent un rôle privilégié :

- **Les partenaires de l'entreprise**

Informés des difficultés de par leur fonction et désireux de proposer des solutions pour améliorer la situation de l'entreprise : expert-comptable, banquier, organismes collecteurs,

- **Les salariés**

Souvent informés précocement des difficultés en raison de la nature de leur travail (commandes, livraisons, paiements, conflits avec les clients et les fournisseurs, pertes de marchés,...)

#### **3.2.4.2. L'information sur les processus de reprise d'une entreprise en difficulté dans le cadre d'une procédure.**

Dans ce cas, la situation est nécessairement connue publiquement et quatre canaux d'information jouent un rôle privilégié :

- **Les institutions**

Les systèmes d'information des Tribunaux de Commerce, des Greffes et des annonces légales, ainsi que les intervenants spécialisés qui les exploitent.

- **Les salariés**

Souvent informés précocement des difficultés en raison de la nature de leur travail (commandes, livraisons, paiements, conflits avec les clients et les fournisseurs, pertes de marchés,...)

- **Les mandataires judiciaires eux-mêmes**

Ils peuvent être source d'information s'ils ont au préalable été bien informés des conditions d'une reprise en scop

- **Les élus locaux**

Des Collectivités territoriales concernées: Communes, Communautés de communes et d'agglomération, Conseil Généraux, Conseil Régionaux...

### **3.3. LA TRANSFORMATION EN SCOP**

La transformation d'une structure existante en Scop se fait sans création d'une nouvelle personne morale; c'est une procédure qui peut s'appliquer à toutes les formes usuelles de sociétés <sup>21</sup> et elle constitue aussi le seul moyen de transformer une association en société.

---

<sup>21</sup> En fait, elle peut être limitée ou exclue pour des sociétés qui relèvent de dispositions légales spécifiques, ce qui est le cas de certaines Sociétés Civiles Professionnelles par exemple.

Les motivations pour entreprendre une telle transformation et donc les possibilités de communication dépendent de la structure de départ, de l'activité, et de la situation de l'organisme.

### 3.3.1. La transformation en Scop d'une association

Le poids économique des associations est important au niveau national<sup>22</sup> et incontournable dans certains secteurs (environ 380 000 ETP dans le secteur sanitaire et social, 167 000 dans le secteur éducatif, env. 1,5 MM€ de CA dans le tourisme,...)

Dans les secteurs dynamiques ou en restructuration, les modifications de statuts sont courantes.

En droit français, une association ne peut être transformée qu'en deux formes de sociétés : G.I.E. ou Scop / Scic.

Pratiquement, la transformation en GIE ne concerne que les associations d'entreprises ou d'autres personnes morales et pour les associations de personnes<sup>23</sup> la seule possibilité de transformation assurant la continuité pure et simple de la personne morale est la Scop ou la Scic; cependant, dans une situation où une association doit faire évoluer sa forme juridique, la transformation n'est qu'une possibilité parmi d'autres, qui elles impliquent la création d'une nouvelle personne morale, ou de plusieurs.

#### 3.3.1.1. La genèse du processus de transformation

La transformation en Scop d'une association est l'aboutissement d'un processus déclenché bien avant (couramment un an auparavant) et mis en œuvre à partir d'un travail interne à l'association

- **Les motivations, les évolutions qui conduisent à envisager une transformation de l'association en société.**

Quatre évolutions-type :

- Le développement d'une activité économique existante  
Il conduit à adopter un mode de gestion d'entreprise difficile en association et il génère des ressources qui permettent d'évoluer à partir d'initiatives internes.
- Le développement d'une nouvelle activité économique  
Une nouvelle activité prometteuse nécessite une gestion en société
- La pérennisation des emplois  
L'activité de l'entreprise modifie les relations avec les bénévoles et la volonté de pérenniser les emplois conduit à envisager un fonctionnement en société
- Une gestion appropriée  
L'activité de l'entreprise demande des méthodes de gestion d'entreprise et/ou une structure de société appropriée juridiquement (risques financiers, assurances, crédits, investissements...)

<sup>22</sup> Sans compter leur rôle social, fort peu quantifié en comptabilité

<sup>23</sup> Ou en tout cas constituées principalement de personnes

- **Les événements déclencheurs, internes ou externes**

Le processus de transformation est généralement déclenché par un événement de rupture, même si le besoin de changement se faisait sentir auparavant.

Les principaux événements déclencheurs sont :

- La disparition du dirigeant de l'association (Président ou directeur opérationnel)
- Le départ du dirigeant
- Une modification importante des subventions ou des activités précédentes
- Un contrôle fiscal ou une demande d'informations qui exige des explications difficiles à formaliser.
- Une rupture de bail ou sa modification substantielle
- La fin du contrat d'un permanent qui joue un rôle pivot
- Un conseil d'administration conflictuel
- Une AG conflictuelle

La nature de l'événement conditionne l'accès à l'information (sur la possibilité d'une transformation) et les interlocuteurs pertinents au début du processus.

Une association peut se trouver dans une situation financière difficile; comme toute personne morale, elle peut faire l'objet d'une procédure judiciaire et être éventuellement liquidée.<sup>24</sup>

Lorsque l'association emploie des salariés, la reprise en Scop de l'activité peut être envisageable pour maintenir l'emploi. S'il existe une procédure judiciaire en cours, le déroulé des opérations procédant à la création de la Scop est alors assez semblable à celui de la reprise d'une entreprise en difficulté.

### **3.3.1.2. La prise de décision et le démarrage du processus.**

Pour une association qui regroupe de nombreux membres et des bénévoles fortement impliqués, la décision de changer de forme juridique est souvent difficile à envisager et à formaliser, lourde de conséquences personnelles et psychologiques pour les bénévoles qui se sont investis et difficile à préparer sans tenir compte de ces éléments. Ceci est d'autant plus vrai lorsque le président<sup>25</sup> est le fondateur de l'association, ou lorsque le conseil d'administration comprend des membres anciens.

Dans la plupart des cas, les membres du bureau ont développé un attachement affectif avec l'organisation et ses particularités.

- **La décision**

Elle relève d'une AGE et suit d'une procédure formelle rigoureuse.

Pour la plupart des associations, la réunion d'une AGE est une opération assez lourde, qui pose des problèmes de quorum et de procédure.<sup>26</sup>

L'AGE est nécessairement précédée de la préparation d'un ordre du jour, de documents et d'un délai de convocation.

<sup>24</sup> Les procédures relèvent d'un tribunal de grande instance en général.

<sup>25</sup> Ou le directeur lorsque le président n'a pas de fonction opérationnelle au quotidien

<sup>26</sup> Même si les dispositions actuelles permettent d'utiliser le net, à condition de le prévoir préalablement.

- **Le déclenchement du processus en interne**

Quels que soient l'aboutissement final et la décision de l'AGE, la transformation doit être envisagée, étudiée et préparée bien avant : le processus, le « projet transformation » commence donc en interne plusieurs mois avant son annonce officielle dans un ordre du jour d'AGE.

### **3.3.1.3. Une phase de conseil initiale, spécifique aux Scop**

La transformation doit impérativement être étudiée et préparée au niveau de l'organe de décision stratégique : président, directeur ou bureau, selon les cas. Il est exclu de mener à bien cette phase dans le cadre d'une AG ou même d'un CA, sauf si celui-ci est l'organe de décision et il comprend alors peu de membres.

Il faut alors déterminer :

- Si un changement de forme juridique est une évolution adéquate à la situation de l'association
- Si la transformation en Scop est réalisable et susceptible d'aboutir à une Scop viable
- Comment le processus doit être conduit pour réussir

Cette phase d'étude interne concerne un nombre réduit de personnes dans l'association et impose la confidentialité; l'association dépend en général de sources de financements liées à son statut spécifique, elle emploie des personnes, et le projet de transformation doit évidemment prendre en compte ces éléments essentiels.

### **3.3.1.4. Les modalités de transformation.**

L'expérience montre que dans de nombreux cas il peut s'avérer utile de conserver deux structures synergiques :

- Une Scop
- Une association qui conserve la dénomination, certaines activités, etc.

Une mutualisation des moyens est alors possible et elle peut être formalisée (sous forme de GIE ou de SCM)

### **3.3.1.5. La diffusion du projet de transformation dans l'association.**

Dans les associations importantes, qui disposent d'une structure de gestion élaborée, un projet de transformation peut rester inconnu des salariés (et des membres) tant que le dirigeant<sup>27</sup> est le seul à le connaître et qu'il observe des précautions draconiennes de confidentialité; en pratique, dès qu'une autre personne est informée, les salariés sont au courant et sont en demande d'information.

Bien entendu, à ce stade la confidentialité ne peut plus être qu'une relative discrétion, et il est envisageable alors d'informer ou mobiliser des salariés pour une transformation en Scop. Selon la taille de l'association l'information des salariés est réglementée.

---

<sup>27</sup> Ou un bureau restreint

### 3.3.1.6. La remontée d'information sur les opportunités de transformation d'associations

Il est possible d'avoir connaissance d'un projet de transformation à partir des éléments déclencheurs et par différents canaux.

Selon la façon dont l'information nous parvient et selon l'étape en cours, les intervenants concernés et les possibilités d'action diffèrent, et il importe de les identifier efficacement.

Pour chaque situation on note des enjeux essentiels, dont dépend la poursuite du processus et donc le succès de la transformation en Scop et tout au long du processus le rôle des conseillers transmission/reprise est fondamental, par leur proximité, leur ancrage local et la connaissance du tissu économique et social.

- **La sensibilisation systématique des présidents et trésoriers d'associations est primordiale**

En effet, la transformation en SCOP est la seule voie possible d'évolution en société commerciale sans changement de personne morale et le fait de connaître cette possibilité permet une information précoce sur les opportunités de transformation

- **Les partenaires de l'association dans son projet.**

Quelques réseaux sont impliqués couramment dans les processus de transformation : les experts-comptables, les banques, les financeurs, les partenaires publics.

- **Les collectivités territoriales**

Elles jouent un rôle privilégié dans la détection des associations concernées et dans la sensibilisation de leurs dirigeants, parce qu'elles en sont les principaux financeurs<sup>28</sup>

### 3.3.2. La transformation en Scop a partir de structures existantes : un marché à développer

Certaines formes d'exercice professionnel présentent des caractéristiques favorables pour un développement des transformations en Scop, susceptibles d'apporter aux professionnels concernés des avantages significatifs.

Il s'agit de gisements potentiels, qui permettraient de susciter des transformations en Scop par des actions de communication adéquates, ciblées par profession ou secteur d'activité.

#### 3.3.2.1. Les groupements de professions libérales

Plusieurs professionnels collaborent: ils exercent dans un lieu commun, ou partagent en tout cas des moyens communs, ou collaborent sur le plan commercial, etc.

Généralement, la collaboration est formalisée dans le cadre d'une société : SCM, SCI, SCP ou une société d'exercice libéral<sup>29</sup>

<sup>28</sup> En cas de suppression d'un financement, l'interlocuteur de l'association dans la collectivité concernée est le premier à rencontrer le responsable de l'association et à en discuter avec lui.

**Les Sociétés Civiles de Moyens, des Sociétés Civiles Professionnelles, et autres groupements hors société** : la mutualisation de moyens est un mode de collaboration courant, dont l'efficacité est évidente.

**Les sociétés d'exercice libéral** : ce sont des sociétés de forme classique (SARL, SA, SAS,...) dotées de certaines adaptations.

La transformation en Scop peut permettre de modifier fondamentalement le partage des responsabilités financières et le mécanisme de prise de décisions.

La genèse du processus de transformation, la circulation de l'information et les enjeux sont analogues à ceux des entreprises

Dans certains cas, le groupement de professions libérales n'est pas formalisé dans le cadre d'une société mais par des accords de colocation, ou de sous-location, ou de prestation de services ou de partage de frais.

Dans tous les cas, la collaboration de plusieurs professionnels libéraux,

- exerçant par définition de façon essentiellement indépendante,
- dans leur propre cadre réglementaire
- avec leur clientèle propre

crée des situations et des difficultés spécifiques<sup>30</sup> que la collaboration dans le cadre d'une Scop peut contribuer à prévenir et à résoudre efficacement.

### 3.3.2.2. Le processus de transformation

- **La genèse du processus de transformation : les événements déclencheurs.**

La transformation en Scop d'un groupement de professionnels libéraux est l'aboutissement d'un processus déclenché bien avant (couramment un an auparavant) et mis en œuvre pratiquement toujours à partir d'un événement déclencheur qui met en évidence un besoin d'évolution.

Les principaux événements déclencheurs sont dans ce cas :

- Le départ d'un ou plusieurs participants dans les 12 mois.
- Une modification législative importante des conditions d'exercice.
- Un contrôle fiscal
- Une rupture de bail ou sa modification substantielle
- Une AG conflictuelle

La nature de l'événement conditionne l'accès à l'information (sur la possibilité d'une transformation) et les interlocuteurs pertinents au début du processus.

---

<sup>29</sup> SELARL (société d'exercice libéral à responsabilité limitée) ; SA : SELAFA (société d'exercice libéral à forme anonyme) ; SAS : SELAS (société d'exercice libéral par actions simplifiée) ; SCA : SELCA (société d'exercice libéral en commandite par actions).

<sup>30</sup> Comme par exemple le traitement du départ d'un professionnel, son remplacement, le changement de profession, les locaux en temps partagé, les assurances, les accords avec des établissements de soins passés par les professionnels,...



- **La prise de décision et le démarrage du processus.**

Pour une SCM ou une SCP, la décision de changer de forme juridique pour une forme de société conventionnelle ou de modifier les statuts sans changer de forme juridique peut se référer à de nombreux cas connus et un tel projet est facile à débattre; par contre, la transformation en Scop est plus difficile à envisager et à formaliser, pour des professionnels libéraux qui sont attachés à leur indépendance et à leur statut individuel particulier<sup>31</sup>

Le processus ne peut donc être amorcé que par une sensibilisation directe des professionnels eux-mêmes.

- La décision d'une transformation de la forme juridique relève d'une A.G.E. et résulte d'une procédure formelle rigoureuse. L'A.G.E. est nécessairement précédée de la préparation d'un ordre du jour, de documents et d'un délai de convocation.
- Le déclenchement du processus en interne  
Quels que soient l'aboutissement final et la décision de l'AGE, il est donc certain que la transformation doit être envisagée, étudiée et préparée bien avant, en interne: le processus, le « projet transformation » commence donc en interne plusieurs mois avant sa matérialisation dans un ordre du jour d'AGE.

- **Une phase de conseil initiale, spécifique aux Scop**

La transformation doit impérativement être étudiée et préparée avec les associés<sup>32</sup>, avec l'aide d'un conseiller transmission/reprise du réseau des Scop.

Il faut déterminer à ce stade :

- Si un changement de forme juridique est une évolution adéquate à la situation
- Si la transformation en Scop est réalisable et susceptible d'aboutir à une Scop viable
- Comment le processus peut être conduit pour réussir

Cette phase d'étude interne concerne tous les associés et impose en général la confidentialité vis à vis de l'extérieur.

- **Les modalités de transformation**

Les conventions des associés avec des tiers ou entre eux doivent être prises en compte, ainsi que les acquis en clientèle et le traitement des moyens techniques et des investissements employés par les professionnels.

- **La création éventuelle d'une société séparée pour la gestion de moyens techniques**

Elle peut s'avérer rentable pour certaines professions et pour les groupements qui intègrent plusieurs professions libérales complémentaires; certains équipements sont alors propres à un professionnel et d'autres sont communs.

---

<sup>31</sup> Sans compter les obstacles réglementaires évoqués ci-dessus

<sup>32</sup> Ce qui est toujours possible compte tenu du nombre restreint des personnes concernées

### 3.3.2.3. La remontée d'information sur les possibilités de transformation et l'identification des cas possibles

Il est possible d'avoir connaissance d'un projet de transformation à partir des éléments déclencheurs et par différents canaux.

Selon la façon dont l'information nous parvient et selon l'étape en cours, les intervenants concernés et les possibilités d'action diffèrent, et il importe de les identifier efficacement.

- Compte tenu de la diversité des situations professionnelles concernées, il est nécessaire de sélectionner les professions les plus directement concernées et de les informer directement
- Les partenaires usuels des professionnels peuvent constituer des médias d'information ou au moins de contact, à condition d'organiser la collaboration<sup>33</sup>

**Note** : certaines professions relèvent obligatoirement d'un ordre professionnel. Le manque d'information ou l'opposition d'un ordre professionnel constituerait un signal fort pour les professionnels libéraux concernés et bloquerait les projets de transformation en Scop.

---

<sup>33</sup> Par exemple : Centres de gestion agréés, assureurs, mutuelles

# CONCLUSION

Même si les expériences de reprises réussies font de plus en plus l'objet de médiatisation, les possibilités offertes par la reprise en Scop, ainsi que les modalités et les procédures, restent encore méconnues.

Il est donc nécessaire de poursuivre la promotion du modèle à l'adresse des principaux acteurs, cédants et co-entrepreneurs potentiels, mais aussi auprès des professionnels en relation avec l'entreprise et les salariés et pouvant être amenés à orienter une prise de décision en cas de transmission ou de reprise.

Les travaux menés en 2009 dans le cadre du projet RES en Coop ont également porté sur l'élaboration de méthodes d'organisation et de diffusion de l'information relative à la transmission et à la reprise en Scop.

La méthode proposée est fondée sur l'identification des interlocuteurs et sur deux modes de communication complémentaires :

- L'information préalable, de caractère général. Elle est destinée à sensibiliser les personnes qui dans le cadre de leur activité professionnelle pourront servir de relais d'information auprès des principaux acteurs du processus de transmission-reprise : les chefs d'entreprise cédants potentiels et les salariés possibles co-entrepreneurs.
- L'information opérationnelle, plus détaillée et adaptée aux attentes de l'interlocuteur lorsqu'une cession ou une reprise est envisagée ou en cours.

Les techniques proposées constituent un outil de travail propre au réseau des Scop et ne sont de ce fait pas diffusées publiquement. Elles s'adressent en priorité aux experts de la transmission et de la reprise qui au sein du réseau des Scop accompagnent ces opérations. Ils y trouveront une base de travail pour construire et développer leur propre stratégie de communication et de prospection sur leur territoire ou dans leur secteur de compétence.

*Ont participé à l'élaboration de cet ouvrage :*

La Confédération Générale des Scop

Les Unions régionales

- Ile-de-France
- Midi Pyrénées
- Ouest
- Poitou-Charentes
- Rhône-Alpes

New European Teams