

Les rendez-vous de l'économie sociale & solidaire



LA SCOP-TI EST L'EXEMPLE TYPE D'UNE CESSIION D'ENTREPRISE AUX SALARIÉS QUI A DÛ S'IMPOSER. APRÈS 1336 JOURS DE LUTTE CONTRE LE GÉANT UNILEVER, LES EX-FRALIB AVAIENT RÉUSSI À OBTENIR LA POSSIBILITÉ DE REPRENDRE LA PRODUCTION DE THÉ EN SCOP. PHOTO IAN HANNING/REA

37 000
C'EST LE NOMBRE
D'EMPLOIS QUE LA
FRANCE PERD CHAQUE
ANNÉE FAUTE DE
REPRENEURS POUR
30 000 ENTREPRISES.
(OBSERVATOIRE BPCE)

TRANSMISSION D'ENTREPRISES

Les salariés en première ligne pour reprendre le flambeau

Dans les dix ans, 500 000 TPE et PME doivent trouver un repreneur sous peine de mettre la clé sous la porte. Ce phénomène, qui cause déjà des pertes d'emplois, a une solution: la reprise de l'activité par leurs salariés dans une Scop. Encore faut-il vaincre les freins culturels et leur faciliter la tâche. Là encore, du travail reste à faire.

À l'heure de souffler la première bougie de leur Scop, les salariés sociétaires de la Compagnie alpine aluminium respirent. Il y a un an, plus personne ne misait sur cette forge d'aluminium de deux cent cinquante années d'existence, à Cran-Gevrier, ballottée depuis trente ans de Pechiney en Alcan, de repreneurs en vampires, placée en redressement judiciaire avec deux millions de dettes. Soixante-cinq des 115 salariés n'ont pas voulu lâcher l'affaire. Avec l'aide de l'Union régionale des Scop, ils ont livré un rude combat pour se convaincre d'y aller, d'y investir leurs économies et de sacrifier une part de leurs salaires; pour convaincre les clients de les soutenir; pour convaincre les financeurs d'abonder les onze millions du nouveau tour de table; pour convaincre le préfet, les collectivités, la filière alu; puis pour convaincre le tribunal de commerce d'Annecy de la viabilité du projet.

De belles histoires de reprise par des salariés commencent à fleurir

Un an après le feu vert, Grégoire Hamel, gérant de la nouvelle Scop, respirait: « La pression se dégonfle un peu chaque mois, même si on attend toujours le moment où on va pouvoir vraiment se poser. Il y a un an, nous ne maîtrisions ni le soutien de nos clients, ni la préservation de nos savoir-faire, ni notre capacité à produire. Aujourd'hui, on contrôle ces paramètres. On doit augmenter notre production pour progresser en qualité. Mais quel chemin parcouru! »

De belles histoires de reprise d'activité par des salariés commencent à fleurir un peu partout en France. Les ex-Fralib devenus Scop-TI, les ex-Pilpa émancipés dans La Belle Aude, les ex-Lejab ou Seafrance ont popularisé l'alternative et ouvert la voie médiatique. Avec de belles réussites et des échecs. Ces reprises ont relancé l'idée d'appropriation des outils de production par les

salariés. Ça tombe bien. La France manque cruellement de repreneurs de PME et TPE. Selon l'Observatoire BPCE, faute de candidats à la transmission ou à la reprise d'activité, plus de 26 000 emplois liés à des entreprises saines ont été perdus en 2014. Chaque année, sur les 60 000 entreprises placées sur le marché de la cession, 30 000 ferment faute de volontaires pour poursuivre l'activité. Or, du fait des effets du papy-boom, 500 000 dirigeants nés après-guerre vont devoir passer la main dans les dix prochaines années. Autant de TPE ou PME qui risquent de tanguer. Un rapport de 2015 de la députée PS Fanny Dombre-Coste estime que la pérennisation de ces entreprises permettrait de conserver 750 000 emplois et d'en créer 150 000 nouveaux.

Voilà pourquoi la Confédération générale des Scop a lancé en début d'été sa campagne d'information « Je transmets à mes salariés », pour vaincre les appréhensions

culturelles des cédants et des repreneurs salariés. Pour son président, Patrick Lennancker, la forme de la société coopérative et participative est particulièrement adaptée. « D'abord, les principes démocratiques d'une Scop (un sociétaire = une voix - NDLR) fonctionnent aussi bien pour une TPE que pour de grosses PME. Dans le cadre des transmissions, certes, le cédant reçoit un peu moins d'argent que si le repreneur était un fonds d'investissement. Mais, au final, l'activité reste sur son territoire et continue de grandir, ce que ne garantit absolument pas un fonds ou un investisseur. Il y a une éthique dans la transmission en Scop. »

Transmettre son entreprise à une Scop pousse souvent à innover

Delta Meca fait office de modèle. Mireille Bréhéret et Christian Caillé, les deux fondateurs de cette entreprise d'usinage de pièces en urgence, près de Nantes, se sont

saisis en 2015 de la formule de la « Scop d'amorçage » pour passer la main à leurs salariés. Contenu dans la loi ESS de 2014, ce mécanisme permet aux employés repreneurs de prendre les commandes de l'entreprise sans être majoritaires dans le tour de table. Ils ont sept ans pour monter au capital. Les deux fondateurs ont aussi consenti un crédit vendeur pour réduire les coûts de la transmission. Dans six ans, ils achèveront leur période d'accompagnement et prendront leur retraite. « Dire qu'une entreprise militante est possible, que le monde ouvrier fonctionne toujours bien, c'est aussi un de nos objectifs, soulignait Christian Caillé à la Confédération générale des Scop. Beaucoup de monde s'est montré intéressé par notre expérience: nos donneurs d'ordre (à peu près 160 entreprises clientes), des collectivités locales et des entreprises qui pensent à se transformer. Ce qu'on peut leur dire aussi, c'est que ça marche, puisqu'on suit notre prévisionnel! »

Les rendez-vous de l'économie sociale & solidaire

Les salariés en première ligne pour reprendre le flambeau

Réussir à transmettre son entreprise à une Scop pousse souvent à innover. C'est l'histoire de Calice. D'un côté, la TPC Scop, entreprise adaptée de 185 salariés, cherchait à se diversifier. De l'autre, le dirigeant d'une société spécialisée dans les ressorts cherchait à vendre. Mais la cession d'une précédente activité avait échaudé ce dernier. Il a accepté de transmettre l'affaire à l'ensemble des salariés de deux entreprises désormais unies dans le premier groupement coopératif français.

Le droit à l'information préalable aux salariés : promesse bafouée

Pour l'heure, ces reprises en coopérative pèsent peu : 49 transmissions en 2015. Mais le potentiel est là, pour peu qu'on popularise ces alternatives. C'est là que le bât blesse. Au ministère de l'Économie et des Finances, après la loi ESS de 2014 et l'instauration d'un fonds dédié aux Scop, on assure continuer à prendre très au sérieux le problème des transmissions. En lien avec le « comité de pilotage transmission et reprise d'entreprises », une campagne de communication vers le grand public sera lancée à l'automne à l'occasion d'une « Semaine de la transmission ». Mais la formule en Scop devrait être au mieux noyée dans toutes les autres solutions de cession. En parallèle, des coups de pouce réglementaires, financiers et de formation sont bien prévus en direction des salariés. Mais ce sont les cadres des grandes entreprises, en quête de reconversion, qui sont principalement ciblés pour investir dans d'autres PME. Quant à ressusciter le droit à l'information préalable aux salariés, promesse du candidat Hollande flinguée sous la pression patronale l'an dernier, il n'en est toujours pas question. En obligeant le dirigeant à informer ses employés de son projet de vente et en offrant la possibilité à ces derniers de formuler leur proposition, ce droit permettait pourtant de contrecarrer des offres émanant de fonds vautours. « *Le problème reste entier* », reconnaît Fanny Dombre-Coste.

Le potentiel est là, pour peu qu'on popularise ces alternatives.

« **Les barrages idéologiques aux reprises en Scop sont encore forts** » Jusqu'à présent, les peaux de banane sur le chemin de la reprise par les salariés ne manquent pas. Mais quand les tribunaux de commerce s'en mêlent, c'est le pompon. C'est ce qui est arrivé aux employés d'Ecopla (voir notre édition du 11 juillet). À leur proposition de reprise d'activité préservant 25 emplois a été préféré le rachat du concurrent direct, certes mieux disant financièrement mais qui siphonne les machines du dernier fabricant français de barquettes alimentaires et envoie les salariés à Pôle emploi. « *Les barrages idéologiques aux reprises en Scop sont encore forts*, déplore Sylvie Mayer, responsable ESS au PCF. *Toutes les expériences montrent pourtant que ça fonctionne. Et leurs salariés associés s'engagent souvent vers des process de travail plus respectueux de l'environnement, de l'éthique et de l'équitable.* »

STÉPHANE GUÉRARD



CHEZ DELTA MECA, LES DEUX FONDATEURS DE CETTE PME D'USINAGE DE PIÈCES, ONT UTILISÉ LA FORMULE DE LA « SCOP D'AMORÇAGE », POUR PASSER LA MAIN À LEURS SALARIÉS. PHOTO JEAN-DOMINIQUE BILLAUD

ENTRETIEN

« La reprise en Scop se heurte encore à certaines représentations »

Patrick Lenancker appelle le système de formation, les intermédiaires financiers ainsi que les pouvoirs publics à mieux intégrer le modèle coopératif dans les schémas de reprise d'activité.

Pourquoi avoir lancé récemment une campagne sur les transmissions d'entreprise ?

PATRICK LENANCKER C'est d'abord une question d'image. On associe les Scop aux entreprises défaillantes que les salariés tentent de sauver. Mais ces reprises ne représentent que 6 % du nombre total de Scop. Les créations d'activité ex nihilo pèsent, elles, 68 %, et les transmissions d'entreprise 26 %. La Scop est un modèle d'entreprise qui est aussi adapté à la reprise d'entreprise saine. D'autre part, un nombre significatif de gérants d'activité ont plus de 55 ans. Une majorité trouve un successeur. Mais d'autres sont contraints de mettre la clé sous la porte faute de reprenneur, alors que leur entreprise est en bonne santé économique. Or, dans un pays moderne, on peut imaginer que les salariés sont à même de réfléchir à un projet de reprise. On veut donc interpeller les citoyens sur cette possibilité. D'autant plus que le format de la Scop correspond parfaitement à ces entreprises à transmettre, très souvent des PME d'une vingtaine de salariés. Et que le passage à la Scop permet un passage de témoin en douceur, sans intervention d'un tribunal de commerce ni interruption d'activité. Il faut faire connaître cette solution qui confère une deuxième vie aux entreprises.

Est-ce si facile pour un dirigeant de céder sa place à ses salariés ?

PATRICK LENANCKER La reprise en Scop se heurte à certaines représentations.

Il n'est toujours pas naturel pour un dirigeant d'imaginer son entreprise reprise par ses salariés. L'inverse est aussi vrai : les salariés ont du mal à s'imaginer devenir leurs propres patrons. Dans cette aventure, le paramètre fondamental est le temps. Le processus de cession d'activité à ses salariés prend jusqu'à trente-six mois. Il faut du temps pour que l'idée de reprise fasse son chemin dans l'esprit du dirigeant comme dans ceux des salariés, pour que le dialogue s'instaure. Il faut ensuite du temps pour accompagner les deux parties dans l'analyse des comptes, dans la définition du prix de cession, dans la mise en place d'un tour de table financier. Il faut enfin du temps aux salariés reprenneurs pour se former à leurs nouvelles fonctions de gestion, aux méthodes coopératives. Ces cessions se passent d'autant mieux que le dialogue social est apaisé. C'est souvent le cas dans les PME, où les dirigeants connaissent les salariés et où ces derniers ont une bonne maîtrise du produit et des clients. Tout ce processus impose de dépasser les fractures intellectuelles. Un fonds d'investissement va forcément plus vite pour racheter l'affaire et proposer sans doute plus d'argent. Mais c'est un calcul à court terme. Le taux de pérennité d'une Scop à cinq ans est de 66 %, contre 50 % pour l'ensemble des formes d'entreprises. Et quand il s'agit



Patrick Lenancker
Président de la Confédération générale des Scop

d'une reprise d'entreprise par les salariés, ce taux passe à 72 %.

Comment faire pour que ces cessions aux salariés deviennent naturelles ?

PATRICK LENANCKER Le changement d'échelle implique de jouer sur plusieurs leviers. D'abord que le système de formation, les universités, les grandes écoles, intègre le modèle coopératif de reprise d'activité au même titre que les autres modèles d'entreprises. Nous invitons aussi les experts-comptables, les banquiers, assureurs, à prendre en compte la Scop pour qu'ils ne découragent plus les projets des salariés sous prétexte que ça ne marcherait pas. Ce qui est faux. La Scop fait aussi bien qu'une société classique, voire résiste mieux en période de crise. Sur le plan politique, il serait judicieux de sensibiliser les décideurs. Pas seulement les commerçants, mais aussi les dirigeants de PME de 15 à 50 salariés. 8 % à 12 % des entreprises à céder ne trouvent pas de reprenneur. Certaines ne sont pas en bonne santé. D'autres en revanche réalisent de bons résultats nets mais ferment quand même. Il faut tout faire pour maintenir les emplois sur leurs territoires. Or, le modèle Scop répond parfaitement à ces exigences. Ses emplois sont non délocalisables car la société coopérative ne peut être rachetée. •

ENTRETIEN RÉALISÉ PAR S. G.

BRETAGNE

Au Pays des abers, les « Acaciens » construisent leur aventure sur la durée

L'entreprise de menuiserie et de constructions en bois allait mettre la clé sous la porte. Ses salariés l'ont reprise. Trois ans plus tard, après quatre embauches et avec un carnet de commandes rempli, leurs maisons et extensions en bois durable fleurissent en Finistère nord.

Landéda (Finistère), envoyé spécial.

« **L**à, on ne le voit pas de la route, mais devant l'extension en bois de cette maison, on a ajouté une terrasse en bois avec une piscine chauffée face à la mer... Ici, sur la dalle en béton qui vient d'être coulée, on va bientôt poser les murs d'une nouvelle maison qui fera face au phare de l'île Vierge... Après le vrage, les panneaux de bois sur la maison blanche, c'est nous qui en avons eu l'idée. La propriétaire voulait se protéger un peu mieux du bruit de la route... » Entre deux clients, Sébastien Gaumaud aime bien faire faire, à qui le demande, la tournée des réalisations de la Scop l'Acacia, spécialiste de l'éco-habitat en bois. À bord de son fourgon, ce métreur devenu sur le tas commercial de la société coopérative et participative (Scop) prend autant de plaisir à faire contempler les créations maison que les paysages de carte postale du Pays des abers dans lesquels elles ont pris leur place. « Après tout, notre meilleure carte de visite, c'est ce qu'on a déjà construit », dit-il.

On a repris l'activité à deux. Pas le passif. Juste le nom et les machines

Quand on arrive dans le vaste atelier de l'entreprise de menuiserie construction, ce qui frappe, c'est le calme et la sérénité de ceux qui y travaillent : les « Acaciens », comme les ont surnommés leurs clients. L'œuvre est pourtant souvent rude. Préparer, lever, puis assembler des panneaux de bois en douglas, pin issu de cultures durables du centre de la France, peut être fastidieux pour les corps comme pour les esprits, surtout dans ce bout du bout breton où il fait certes beau plusieurs fois par jour... mais où il pleut le reste du temps. Sans compter les craintes sur le carnet de commandes à remplir. Les six salariés et actuels sociétaires de la coopérative insistent cependant tous sur la qualité de vie qu'ils se sont forgée à force de projet collectif. Cela n'allait pas de soi au départ. Après quatorze années d'existence, l'entreprise l'Acacia, première du nom, voit son propriétaire et dirigeant désireux de partir voguer vers de nouvelles aventures. L'un des salariés, épaulé par un ami, fait une offre au patron de l'époque. « Il avait parlé de passer à autre chose. J'avais alors évoqué la possibilité de reprendre la société en Scop, même si on n'y connaissait pas grand-chose. On a repris l'activité à deux. Pas le passif. Juste le nom et les machines. Et on loue depuis l'atelier à l'ancien propriétaire », explique Stéphane Cotonéa.



LES SALARIÉS DE L'ACACIA DANS L'ATELIER DE MENUISERIE. LE PLAISIR ET LA FIERTÉ DE POSER DANS « LEUR » ENTREPRISE.

À voir le visage de l'actuel gérant de la Scop se tendre en racontant les débuts de l'aventure, on comprend la rudesse du chemin emprunté. Licenciés en octobre 2012, les deux nouveaux dépositaires de l'entreprise, aidés par l'Union régionale des Scop de l'Ouest, charpentent en six mois un tour de table de 100 000 euros suffisamment solide pour pouvoir racheter le matériel existant, les fourgons, l'outillage et louer les locaux. Munis de leur savoir-faire en menuiserie-charpenterie écolo-compatible, ils garnissent rapidement le carnet de commandes, malgré le trou d'air traversé par le secteur de la construction en 2014 et la concurrence qui ne manque pas dans le coin. Leur différence, ils la cultivent à travers leur double particularité. Celle de leur spécialisation dans les bois durables. Celle de leur projet coopératif. « On explique qui on est, comment on fonctionne, reprend Stéphane

Cotonéa. La Scop n'est pas le fruit du hasard. Je ne serais jamais parti dans cette reprise en tant qu'artisan. Pas envie de me retrouver seul. Dès le départ, on envisageait d'embaucher des gens partageant notre philosophie pour qu'ils deviennent associés. Et rester derrière un bureau, très peu pour moi. »

Laurent a quitté une entreprise classique « pour le projet coopératif »

Lui aussi menuisier chevronné, Laurent Mao a quitté une entreprise classique « pour rejoindre Stéphane et pour le projet coopératif. Au moins, aujourd'hui, on sait tous pourquoi on travaille ». Sont ensuite venus Antonin Resmond, ex-prof de plongée devenu chef menuisier et... webmaster du site de l'entreprise; Jean-Marie Vaillant, jovial barbu captivant lorsqu'il vous parle d'isolant biosourcé; Sébastien Gaumaud, donc, le métreur au bagout de commercial; Anne-Gaëlle Dauphin, experte es

administration et pose de laine de bois quand il le faut. Alexandre et Tanguy, en formation professionnelle, complètent cette coopérative de salariés associés « couteaux suisses ».

Dans sa nouvelle maison en douglas, intérieur comme extérieur, Roland fait construire son retour en Finistère. « J'ai fait faire des devis chez d'autres. C'était un peu moins cher. Mais c'était toujours du clé en main, sans choix possible. Avec les Acaciens, tout est permis et ajustable. Et chacun d'entre eux connaît le chantier. » Le résultat est là. D'un côté, la nouvelle construction peut déjà accueillir sous sa jolie charpente un bateau entier grâce à de grandes portes en pignon. De l'autre, un vaste hublot éclaire l'habitation et ouvre sur un vénérable orme. Les menuisiers planchent sur l'escalier central, forcément en pin, et sur un long comptoir en bois qui parachèvera l'atmosphère carrée de navire. « Finalement, nos chantiers racontent tous des histoires de rencontres, conclut Sébastien Gaumaud. Dès la première visite, on sait très vite si on va travailler ou non avec le client. »

STÉPHANE GUÉRARD

17 %
C'EST LA PART DES SCOP
DANS LE BÂTIMENT
ET LES TRAVAUX
PUBLICS EN FRANCE.
LE BTP EST LEUR
DEUXIÈME SECTEUR
DE PRÉDILECTION
DERRIÈRE LES
SERVICES.

Les rendez vous de l'économie sociale & solidaire



ÉCONOMIE SOCIALE, LA SOLIDARITÉ AU DÉFI DE L'EFFICACITÉ, de Thierry Jeantet.
La Documentation française, 248 pages, 20 euros.



(BIENS) COMMUNS, QUEL AVENIR? de Pierre Thomé, avec la participation de Jean Huet.
Éditions Yves Michel, 128 pages, 13 euros.



L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, UNE HISTOIRE DE LA SOCIÉTÉ CIVILE EN FRANCE ET EN EUROPE DE 1968 À NOS JOURS, de Timothée Duverger.
Éditions Le Bord de l'eau, 2016, 408 pages, 24 euros.

Les chemins d'avenir de l'ESS faits livre

Thierry Jeantet est l'un des grands missionnaires de l'économie sociale et solidaire en France et dans le monde. Le président du Forum international des dirigeants de l'ESS et des Rencontres du Mont-Blanc n'allait donc pas se contenter de dresser un paysage actuel de ce secteur, ni se satisfaire de sa dynamique (l'ESS emploie deux fois plus de salariés qu'il y a trente ans). À travers ce livre, Thierry Jeantet entend surtout œuvrer au changement d'échelle derrière lequel court l'ESS depuis trop longtemps. Les pistes qu'il livre ont toutes en commun de lier développement économique et développement civique, social, écologique. Cela passe par l'apport de nouveaux outils pour assouvir les espérances de changement et d'émancipation. L'« autre économie » prônée par l'ESS facilite « les transitions sociales, l'accès à la santé », répond « aux transitions démographique et écologique ». Mais, pour convaincre, elle doit aussi sortir de son entre-soi national, s'adresser à la jeunesse et forger une réelle dynamique internationale. Un beau livre programmatique. ●

STÉPHANE GUÉRARD

Jolie promenade dans les communs

Ce petit essai est une jolie promenade à travers les mots et concepts des communs, biens communs, de tout ce qui est nécessaire physiquement et spirituellement à l'humanité pour assurer son bien-être et son bien-vivre. Au gré de ses flâneries à travers les mots et concepts desquels ne devrait jamais se détourner l'économie sociale et solidaire, Pierre Thomé nous aide à voir plus clairement les travers de ces communs très en vogue, guettés par la maladie du mot-valise. Cet ancien de l'action sociale et de l'éducation populaire en vient à la conclusion qu'un commun est la construction d'un tout social, économique et environnemental. Et que c'est à la condition de réunir ce tout collectif que l'on peut « faire communs ». Ses visites de mise en pratique dans les montagnes, les cours d'eau, les champs, donnent chair au corpus conceptuel. Et le dernier chapitre consacré à l'émergence des sociétés coopératives d'intérêt général (SCIG), ultime mécanisme pour mettre en musique les apports collectifs, confère des perspectives sérieuses et réjouissantes aux communs. ●

S. G.

Une plongée dans l'histoire des alternatives

L'économie sociale et solidaire n'a pas seulement une histoire, elle « est » une histoire, affirme d'emblée Timothée Duverger, qui entreprend dans son livre d'explorer les racines de cette économie aux multiples trajectoires et aux définitions hétérogènes. Mais si l'historien ne rechigne pas à plonger dans la genèse, héritage des socialistes utopistes du XIX^e siècle, puis dans la lente expansion des associations ouvrières, sociétés de secours mutuel, ou encore du modèle coopératif de reprise des ateliers par les ouvriers, il s'attache plus particulièrement à explorer la résurgence de l'ESS dans les années 1970, cette « reconfiguration des rapports entre l'état, le marché et la société civile ». Avec son institutionnalisation impulsée par l'arrivée de la gauche au pouvoir en 1981, l'ESS se diversifie et complexifie sa définition. Le concept d'économie solidaire naît à côté de celui d'économie sociale, et, dans les années 2000, apparaît la notion d'entrepreneuriat solidaire, un « social washing », auquel l'auteur refuse de réduire l'ESS d'aujourd'hui. ●

PAULE MASSON

l'Humanité LE JOURNAL FONDÉ EN 1896 partenaire du Mois de l'ESS



À LA FÊTE DE L'HUMANITÉ

Dimanche 11 septembre à 13h30 au village de l'ESS, halle Léo-Ferré (avenue Muhammad Ali), **rencontre conviviale des acteurs de l'ESS.**

Lancement du partenariat avec le Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CNCRES), **en présence des lauréats du prix du Mois de l'ESS 2015** : la librairie des Volcans de Clermont-Ferrand et la Scop Delta Meca, avec la participation de **Marie-Martine Lips**, présidente du CNCRES, et de **Patrick Le Hyaric**, directeur de l'Humanité.

UN NUMÉRO SPÉCIAL MOIS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE.

Grandes régions : l'ESS à la conquête des nouveaux territoires.

Avec un cahier central : les rendez-vous à ne pas manquer du Mois de l'ESS.

Publication le 20 octobre 2016, en supplément de l'Humanité Dimanche.

