

Séquence 31 : La reprise et la transmission d'entreprise : une nécessité pour l'emploi.

Intervenants

L'entrepreneuriat collectif, via le statut coopératif, élargit le champ des possibles pour répondre au défi que représente la transmission d'entreprise. Une forme innovante qui relie développement économique d'un territoire et entrepreneurs à la recherche de sens, souvent dans le prolongement d'entreprises familiales.

Animateur : Hervé Gouil

Conférencier : François Kerfourn (URSCOP - Union régionale des Scop)

Élus : Pascal Bolo (Conseil général de Loire-Atlantique)

Acteurs : Emy Leray (Cadr'action)

Partenaires : Hervé Allègre (Caisse des dépôts)

I - Introduction : les enjeux de la transmission d'entreprise

Sur 2,5 millions de PME françaises en 2004, la moitié n'a pas de salarié et 700 000 d'entre elles, dont le dirigeant a plus de 50 ans, seront confrontées au dilemme de la disparition ou de la succession dans les prochaines années. Or les enjeux de la reprise d'entreprise ne sont pas minces : maintien de l'activité économique sur un territoire et sauvegarde de l'emploi, préservation de l'outil de travail et transmission des savoirs associés.

La part des transmissions d'entreprise (14 %) diminue au profit des créations de nouvelles structures, qui bénéficient de soutiens financiers. Les freins à la transmission sont identifiés : manque de préparation des acteurs, opacité et inefficacité du marché, difficulté de l'évaluation, montage financier complexe. À cette liste fait écho celle des facteurs de réussite : anticipation et suivi de la transmission, mobilisation de tous les acteurs, qualité du plan de financement, reprise par les salariés ou cession familiale.

La reprise par les salariés ne représente aujourd'hui que 14 % des successions, contre 26 % de transmissions à un tiers et 48 % à un membre de la famille du dirigeant. 12 % des entreprises cessent leur activité, faute de repreneur. L'entrepreneuriat collectif présente pourtant de nombreux avantages. La prise en main de leur destin professionnel est un puissant facteur de motivation des salariés. Le réseau Scop entreprises propose un accompagnement global dans ce cadre : sensibilisation, diagnostic, ingénierie, formation des salariés, suivi. Pour le réseau des Scop, c'est un moyen de se positionner en tant qu'acteur du développement local et d'élargir le nombre d'entreprises de type participatif. Environ cinq entreprises sont ainsi accompagnées chaque année en Bretagne et Pays de Loire.

II - Table ronde

Témoignage de Loïc Anger, dirigeant de Besné Mécanique (Scop depuis janvier 2005)

La transmission de l'entreprise avait été largement anticipée par le cédant : Loïc Anger, actuel directeur, avait été recruté cinq ans auparavant en tant que responsable de production en vue de préparer la succession. Le montage de la reprise en statut coopératif a pris un an. 80 % des 60 salariés de l'entreprise en sont actionnaires, pour un investissement individuel de 3 000 à 30 000 euros. Loïc Anger insiste sur la nécessité de fixer un objectif et une stratégie de développement de l'entreprise, car la dette « stérile » occasionnée par la reprise implique d'atteindre un niveau de rentabilité supérieur.

Financement : des solutions existent

La Caisse des dépôts intervient au niveau du capital-risque des PME et est active dans la création d'outils de capital solidaire en Pays de la Loire. Près de 300 millions d'euros sont attribués à des associations de prêts d'honneur de la région. La Caisse finance également les fonds de conseil des DLA (dispositif local d'accompagnement) pour aider à transformer des initiatives individuelles en véritables entreprises. La Banque du développement des PME (BDPME) est un acteur et un observateur des transmissions d'entreprises. Grâce à des fonds publics, elle tempère la frilosité des banquiers en les réassurant lorsqu'ils prêtent à des repreneurs.

Pour ces deux acteurs du monde bancaire et financier, le financement n'est pas forcément le principal frein ou facteur d'échec de la transmission. L'impréparation et le manque d'accompagnement des cédants en sont des causes plus profondes. L'implication affective du dirigeant dans son entreprise et la crainte de l'affaiblir en annonçant ses intentions de cession expliquent l'opacité du marché.

Un besoin de synergie entre tous les acteurs

Un travail de fond sur l'appui aux cédants, prenant en compte à la fois les aspects affectifs et financiers, est donc indispensable. Aucun corps d'acteurs n'est constitué pour organiser un marché de la reprise, préparer et accompagner les cédants. Le réseau Scop entreprises s'y emploie, par un travail de sensibilisation et de prospection auprès de cédants potentiels, qui génère un taux de retour (demandes d'informations) de 10 %. Le réseau travaille en partenariat avec les CCI et certaines collectivités (Conseil général du Finistère). La question de la visibilité du mouvement coopératif reste cependant posée, en particulier chez les prescripteurs (CCI, Chambres des métiers...) et dans les écoles.

Cadr'action, association de cadres en mutation professionnelle, milite pour un projet de « Maison de l'entreprise » en Loire-Atlantique, soutenu par la CCI. Il s'agit de proposer aux entrepreneurs potentiels un lieu d'accompagnement pour construire un projet de reprise ou de création d'entreprise.

Le rôle des collectivités

La problématique de la transmission d'entreprise est prise en compte par les collectivités, qui reconnaissent le rôle structurant des activités artisanales et des petites entreprises sur le territoire. Le Conseil général ne peut cependant que jouer un rôle de partenaire envers les acteurs de la reprise-transmission, en s'efforçant de créer des conditions favorables (contrats de territoires, aides diverses). Dans ce cadre, les collectivités ne semblent pas plus attentives aux coopératives de production qu'à d'autres formes d'entreprises.

Une enseignante en gestion à l'université de Nantes souligne qu'il n'est pas pertinent de créer un clivage entre les différents statuts de PME. L'entreprise familiale partage avec les Scop des valeurs et des enjeux communs (solidarité, emploi, développement local). La véritable fracture s'opère entre le capitalisme boursier, économie sans projet, et les

entreprises patrimoniales.

Analyse des faiblesses du statut coopératif

Si le statut Scop est en lui-même novateur, l'entreprise coopérative est peut-être moins innovante que d'autres, car ses organes de décision sont lourds. Loïc Anger témoigne de la nécessité de former les salariés. Le conseil d'administration de la nouvelle entreprise coopérative n'a pas dès le départ toutes les compétences pour prendre les décisions stratégiques sur l'avenir de l'entreprise.

Un intervenant souligne les dérives de certaines formes coopératives. Ainsi, les coopératives agricoles sont soumises à un décalage croissant entre la technostructure d'une part, composée de salariés non associés ; et les coopérateurs d'autre part, qui ne prennent plus d'engagement militant en tant que gestionnaires. Pour François Kerfourn, la Scop est de ce point de vue une forme coopérative plus aboutie.

Pistes de coopération

- ▶ Mobilisation autour de la défense de l'emploi
- ▶ Mutualisation des moyens de communication sur les formules de reprise coopérative
- ▶ Information et formation des repreneurs
- ▶ Recherche d'actions pour l'accompagnement des cédants