

# Annexe

à

## L'AVIS

du Comité économique et social européenne

sur le thème:

### "La participation financière des travailleurs"

#### Annexe I

#### La démarche modulaire pour une plate-forme européenne de la participation financière

La publication "*La participation financière pour une nouvelle Europe sociale*" (téléchargeable en allemand, français, anglais, italien et polonais à l'adresse <http://www.intercentar.de/en/research/focus-financial-participation-of-employees/>) décrit la voie à suivre pour dégager une solution européenne, et sert de matériel de base pour l'avis du CESE. Cette publication est une réponse au rapport du Parlement européen sur la formation de capital et à la communication de la Commission citée en début de document. Le postulat d'une recommandation du Conseil sur une plate-forme européenne de la participation financière, de type modulaire, pourrait se traduire par un système volontaire allant dans le sens d'une reconnaissance mutuelle. Citons à titre d'exemple la reconnaissance, en décembre 2009, du FCPE (Fonds commun de placement d'entreprise) français et de son imposition différée par les autorités fiscales allemandes (un traitement identique a également été prescrit pour les modèles allemands analogues).

#### Définition des trois éléments de base de la participation

S'appuyant sur le catalogue des critères minimums à respecter (transparence, ouverture à tous les salariés, etc.), le régime de base reprend les principes suivis par les décideurs politiques européens, sans être dépendant d'incitations fiscales mais sans les exclure. Facultatifs pour les entreprises comme pour les salariés, tous les éléments peuvent être choisis pour former la combinaison souhaitée, les modules étant parfaitement adaptés aux besoins spécifiques de l'entreprise concernée. Les modules devraient par conséquent être constitués des trois éléments de base mentionnés dans les rapports PEPPER:

#### 1. Participation aux bénéfices en espèces et participation différée

Dans les régimes de participation aux bénéfices versée en espèces (PBE) et de participation différée aux bénéfices (PDB), une partie de la rémunération du salarié dépend directement des bénéfices dégagés par l'entreprise. Contrairement aux systèmes d'incitations individuels, cette formule met en jeu un régime collectif qui concerne généralement tous les salariés. Elle peut s'appliquer aux bénéfices, à la productivité et au retour sur investissement. Habituellement, les primes sont attribuées en sus d'un salaire de base fixe et constituent une source de revenu variable. Versées soit en espèces soit de façon différée sur un plan d'épargne d'entreprise, elles peuvent être investies sur les marchés financiers ou dans les actions de la société.

## 2. **Actions distribuées aux salariés et plans d'options sur titres à large accès**

Dans les plans d'actionnariat, les actions peuvent être soit distribuées gratuitement soit vendues au prix du marché ou à des conditions préférentielles. Dans cette dernière éventualité, la vente peut avoir lieu avec décote (plan d'achat d'actions décotées, Discounted Stock Purchase Plan), à un prix inférieur, par le biais de certaines formes de report de paiement (généralement dans le cadre d'une augmentation de capital) ou en donnant la priorité, lors de l'émission publique d'actions, à tous les salariés ou à une partie d'entre eux. Pour différer le problème de l'évaluation dans les PME non inscrites à la cote, la participation au capital peut d'abord prendre la forme d'un prêt des salariés à l'entreprise, ce qui crée une dette d'entreprise (capital externe) qui sera ultérieurement convertie en actions. Il est possible de retarder l'évaluation des actions destinées à être acquises par l'intermédiaire du prêt jusqu'au moment de la conversion effective en actions (dettes en actifs), sans que cela n'affecte la mise en œuvre du plan.

Contrairement aux options sur titres accordées aux dirigeants et aux cadres supérieurs pour récompenser leurs performances individuelles, les options sur titres destinées aux salariés ne sont pas réservées à un nombre restreint de bénéficiaires. L'entreprise leur accorde des options leur donnant droit à acquérir des actions de la société à une date ultérieure, mais à un cours unitaire fixé au moment de l'attribution de l'option. Le principal avantage de ces options réside dans la plus-value potentielle résultant de la hausse des cours.

## 3. **Plans d'actionnariat salarié collectif (ESOP)**

Les plans ESOP sont créés par l'entreprise, qui y contribue soit par des actions ou par des apports en espèces que le plan utilise pour acquérir des actions, soit en incitant le plan à emprunter pour acheter des actions nouvelles ou existantes. Les dispositifs peuvent se combiner, ce qui donne la structure de base ci-après:

- (i) L'entreprise institue un fonds fiduciaire d'actionnariat salarié en faveur de son personnel. Dans les pays anglo-saxons, c'est normalement un trust (Employee Share Ownership Trust – ESOT), en Europe continentale il pourrait prendre la forme juridique d'une société à responsabilité limitée, d'une association ou d'une fondation.
- (ii) La fiducie est généralement financée à la fois par les abondements de l'entreprise et par des emprunts. Les versements de l'employeur font souvent partie d'un accord de participation aux bénéfices conclu avec les salariés. La fiducie peut emprunter directement à une banque ou à l'entreprise qui, à son tour, peut contracter un emprunt auprès d'une banque ou d'un autre bailleur de fonds. Les actions sont acquises soit directement auprès des actionnaires, soit au moyen d'une nouvelle émission.
- (iii) Les actions sont détenues collectivement dans la fiducie et ne sont affectées aux comptes individuels des salariés, ou distribuées, qu'à l'issue d'une période de blocage spécifique.
- (iv) Le prêt peut être remboursé sous forme de versements directs en espèces effectués par la société au profit de la fiducie, par l'affectation de fonds provenant de la vente d'actions au régime de participation aux bénéfices sous forme d'actions, ou de dividendes au titre des actions détenues dans la fiducie.

## **Annexe II**

### **Tour d'horizon de la situation dans les pays membres jusqu'en 2008, Rapport PEPPER IV:**

<http://www.eurofound.europa.eu/areas/participationatwork/pepperreports.htm>;

Sommaires en allemand, français, anglais, italien et polonais:

<http://www.intercentar.de/en/research/focus-financial-participation-of-employees/the-pepper-iv-report/>

## **Annexe III**

### **Scénarios exemplaires**

#### **1. Le modèle français Auchan – Accroître la loyauté et la motivation des salariés**

En 1961, Gérard Mulliez ouvre le premier magasin Auchan à Roubaix (Nord) dans le quartier des "Hauts Champs". D'autres ouvertures suivent, d'abord en France, puis en Espagne, en Italie, au Luxembourg, au Portugal, en Hongrie, en Pologne, en Roumanie et encore en Chine, à Taïwan, en Russie en Ukraine et à Dubaï, soit dans 13 pays. Les quatre activités principales se concentrent dans: les hypermarchés, les supermarchés, les centres commerciaux et les banques.

Auchan est actuellement le onzième groupe mondial de distribution alimentaire, et le septième en Europe, avec 39,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires hors taxes en 2009, 2 348 millions d'euros d'EBITDA, 661 millions d'euros de résultat net part du groupe lequel compte 243 000 collaborateurs (effectif moyen en équivalent temps complet).

Le groupe Auchan a une vision d'entreprise: améliorer le pouvoir d'achat et la qualité de vie du plus grand nombre de clients, avec des collaborateurs responsables, professionnels, passionnés et considérés; une ambition: être un groupe de commerçants leader, innovant et multicanal; des valeurs: confiance, partage, progrès.

Son projet entrepreneurial repose sur la gestion participative:

- partage du savoir: former, informer,
- partage du pouvoir: faire confiance, permettre les initiatives,
- partage de l'avoir: partager les résultats et la propriété de l'entreprise.

La participation financière, qui complète la rémunération individuelle, s'effectue par un partage collectif des résultats (participation créée en 1968) et un partage collectif des progrès (intéressement créé en 1972), ces deux partages permettant aux collaborateurs d'épargner et d'acquérir des actions de l'entreprise.

Aujourd'hui, le capital de Groupe Auchan est détenu à hauteur de 87 % par la famille Mulliez et de 13 % par 110 000 collaborateurs actionnaires en France, en Espagne, au Portugal, en Italie, au

Luxembourg, en Pologne et en Hongrie). La valeur de l'action est fixée chaque année par un collège de trois experts indépendants.

## **2. Le plan d'actionnariat salarié collectif (ESOP) en tant qu'instrument de transmission des entreprises en Grande-Bretagne**

Au Royaume-Uni, les modèles de participation des salariés sont de plus en plus utilisés en tant qu'instrument de transmission des entreprises, même s'ils ne le sont pas tout à fait aussi souvent qu'aux États-Unis. L'essentiel de l'exposé ci-dessous présente les situations tragiques qui se produisent chaque année dans toute l'Europe, lorsque des entreprises privées disparaissent, parce que leurs propriétaires ne sont plus en mesure d'y rester engagés mais n'ont pas de proche à qui la transmettre, ou lorsqu'ils les vendent à des "dépeceurs" qui ferment des pôles de production et licencient des travailleurs pour simplement améliorer les marges d'exploitation des portions rescapées. Les propriétaires qui utilisent des plans d'actionnariat salarié collectif n'ont pas à renoncer au contrôle qu'ils exercent sur leur entreprise – ils peuvent, s'ils le souhaitent, vendre à leurs salariés 10, 20 ou 30 % de son capital. Certains décident même de céder la totalité de leur entreprise à leurs salariés par le truchement de l'un ou l'autre type de plan d'actionnariat salarié collectif.

### **2.1 Comment le dispositif fonctionne-t-il?**

La démarche consiste à créer une société fiduciaire au bénéfice des salariés. À la base, l'entreprise fournit des fonds aux salariés membres de la société fiduciaire, éventuellement sous la forme d'un prêt. Lorsque l'entreprise n'est pas détenue par des particuliers, une autre solution consiste pour elle à garantir le prêt que la société fiduciaire a contracté auprès d'une banque ou d'un tiers. Les salariés membres de la société fiduciaire utilisent ces fonds pour acquérir en toute impartialité les parts de l'actionnaire qui se retire. Les actions sont utilisées pour créer un régime de participation financière des salariés. Les propriétaires peuvent ainsi offrir à tous les salariés qui travaillent à plein temps l'occasion de prendre une participation dans l'entreprise, dans des conditions d'égalité. Ils ne sont pas obligés pour autant d'en devenir actionnaires mais si l'avenir d'une entreprise est menacé – sans qu'une réorganisation radicale ne s'impose; la quasi-totalité des salariés aura tendance à acquérir des parts. S'il est établi dans le cadre d'un dispositif gouvernemental d'incitation fiscale, par exemple SAYE-Sharesave (épargne-actions SAYE), Enterprise Management Incentive (système d'incitations pour les dirigeants et les cadres supérieurs) ou Share Incentive Plan (plan d'incitation à l'actionnariat), les dispositifs incitatifs du plan d'actionnariat salarié seront taxés à un taux faible (voire exonérés d'impôt). L'actionnaire qui vend ses parts, l'entreprise et ses salariés peuvent en retirer des résultats fiscalement positifs. Ces transactions peuvent être attrayantes pour les propriétaires soucieux d'assurer la continuité de l'entreprise tout en tirant bénéfice de leurs actions.

### **2.2 Mise en place d'une société fiduciaire au bénéfice des salariés**

- Le mécanisme de fiducie est financé par des prêts consentis par les banques afin d'acheter des actions de l'entreprise et de percevoir les bénéfices de l'entreprise pour rembourser les emprunts bancaires.

- Le mécanisme de fiducie distribue les actions aux salariés à travers des régimes d'actionnariat salarié de bonne foi mais peut aussi, lorsqu'ils les vendent, les leur racheter pour les réutiliser. Les actionnaires les cèdent au coup par coup à la société fiduciaire, sous la forme d'une opération de taxation des gains en capital, libérant des parts pour les dispositifs d'actionnariat salarié, et sous celle d'un mécanisme de dégagement de liquidités. Les actions sont recyclées par la société fiduciaire au bénéfice des générations succédant aux salariés qui vendent leurs actions lors de leur départ à la retraite.
- En premier lieu, les actions de l'entreprise doivent faire l'objet d'une évaluation indépendante – l'opération n'est pas si facile lorsque l'entreprise n'est pas cotée en bourse. S'agissant de la valeur d'acquisition, la vente doit se faire dans des conditions impartiales, qui seront soumises à un examen officiel. D'une manière générale, l'administration fiscale et douanière du Royaume-Uni donne une évaluation nettement moindre aux actions d'entreprises détenues par des particuliers qu'à celles des sociétés cotées en bourse, au motif qu'elles ne peuvent pas être négociées en bourse. Si la vente a été réalisée à un prix plus élevé que celui qu'elle estime correct, elle peut soumettre la différence à l'impôt sur le revenu. La société fiduciaire au bénéfice des employés qui aura éventuellement été créée pourra toutefois être utilisée pour mettre en place un marché intérieur d'actions, permettant ainsi aux salariés de procéder à leur vente au sein de l'entreprise. L'existence d'un marché intérieur démonte en partie l'argumentation avancée pour justifier la décote des actions d'une entreprise lorsqu'elle est sous propriété privée et est dès lors susceptible d'en faire augmenter la valeur.

### **2.3 Descriptif de cas "Child Base"**

*Basé à Newport Pagnell, dans le comté de Buckingham, Child Base est une entreprise détenue à 50 % par des actionnaires privés et à 50 % par ses salariés, qui a enregistré l'an dernier un bénéfice avant impôt de 2,7 millions de livres sur un chiffre d'affaires de 27,7 millions. À l'heure actuelle, cette entreprise occupe la 31<sup>e</sup> position sur la liste établie par le Sunday Times des "100 meilleures entreprises dans lesquelles il fait bon travailler en Grande-Bretagne".*

Au début, Child Base n'était qu'une crèche isolée pour 20 enfants dans un village anglais; aujourd'hui, elle est devenue une entreprise majeure. Comme l'explique Mike Thompson, son directeur général, elle dirige 38 crèches qui accueillent des enfants dans tout le Sud-Est de l'Angleterre et emploie 1 100 personnes. Un changement radical est intervenu dans l'orientation à long terme de l'organisation, visant à faire évoluer Child Base vers un statut d'entreprise détenue par ses salariés. Child Base était une entreprise familiale – Mike Thompson était chargé de sa gestion quotidienne et son père en était président. Les Thompson étaient les principaux actionnaires, même si l'entreprise comportait également un certain nombre d'investisseurs extérieurs. La situation a toutefois changé au cours des dix dernières années. Dans chacune des crèches, le personnel a été encouragé à acquérir des actions de l'entreprise, au départ sur la base d'"une action achetée, une gratuite" puis, plus récemment, sur la base de "trois pour une". Les actionnaires privés restants s'engagent à transférer leurs actions vers la société fiduciaire au bénéfice des salariés, de manière à ce que ceux-ci puissent soit détenir leurs actions en propre, soit en être propriétaires collectivement à travers la société fiduciaire. Dans

l'intervalle, la part du capital détenue par la famille Thompson a chuté à environ 28%. L'objectif pour la prochaine décennie est que la part d'actions détenues par les salariés monte à 100%.

Mike Thompson fait observer que ces actions ont pris beaucoup de valeur au cours des six dernières années, les dividendes étant passés de 6 pence à 12,5 pence. Child Base organise deux fois par an, en mai et en novembre; à ces occasions des journées d'échange d'actions, au cours desquelles les actions peuvent être achetées ou vendues à la valeur fixée par les comptables de l'entreprise. Child Base dispose de représentants élus au sein de la société fiduciaire au bénéfice des salariés et M. Thompson doit justifier son poste de directeur général par ses capacités et non pas simplement par le nombre d'actions qu'il possède. Les bénéficiaires de Child Base ont permis de mettre en place un mécanisme grâce auquel l'entreprise peut, via la société fiduciaire, racheter les parts d'actionnaires existants, y compris une partie des actions détenues par la famille Thompson, mécanisme qui, affirme Mike, offre aux investisseurs une porte de sortie juste et équitable.

#### **2.4 Descriptif du cas "Parfetts"**

*Parfetts est une entreprise de libre-service de gros implantée sur six sites différents en Angleterre.*

Alan Parfett a créé l'entreprise en 1980 avec sa femme et son fils aîné Steve. Il est parti à la retraite en 1989 et Steve Parfett est devenu directeur général. À l'approche de la retraite de Steve, la question de la succession à la tête de l'entreprise a été examinée. En l'absence de perspectives immédiates de transmission de l'entreprise à une troisième génération, la famille Parfett a pris la décision, en 2008, d'en remettre le contrôle aux mains des salariés.

*"Nous avons examiné toutes les possibilités, dont celles d'un rachat par les cadres et de la vente à des investisseurs étrangers ou à la concurrence", déclare Steve Parfett. "Toutefois, nous ne voulions pas que l'entreprise soit démantelée et renommée. Ayant travaillé avec la société John Lewis quand j'étais plus jeune, je suis entré en contact avec eux. Je me suis alors rendu compte peu à peu qu'il existe un secteur dynamique d'entreprises aux mains de leurs salariés et il m'a semblé qu'il s'agissait de la voie idéale à suivre". Steve déclare que sa famille a ressenti qu'il était plus important de préserver tout l'acquis construit avec succès pendant plus de 28 ans plutôt que de retirer jusqu'au dernier carat de la vente de l'entreprise. "Nous sommes heureux de procéder de la sorte et de voir l'entreprise conserver son nom et garder son indépendance". Le processus en deux étapes suivi par Parfetts comporte une cession progressive destinée à assurer la continuité. La famille a vendu la majorité de ses parts aux salariés et montré son engagement en faveur de l'actionnariat salarié. L'objectif est que l'entreprise Parfetts soit entièrement détenue par les salariés d'ici sept à dix ans (source: partenariat John Lewis).*

### **3. La fondation privée pour l'actionnariat salarié dans le groupe Voestalpine: un exemple de participation stratégique**

La société Voestalpine AG dispose depuis le mois de novembre 2000 d'un dispositif de participation des travailleurs à l'actionnariat. Développé au sein du groupe, il représente, par son concept de "propriété stratégique" des salariés dans leur propre entreprise, un cas particulier dans le débat mené

autour de la participation des salariés au capital. Du fait du droit de vote en bloc dont disposent pour le long terme tous les salariés détenant des actions, le personnel, qui détient plus de 10% des actions du groupe, constitue un actionnaire important.

### **3.1 Le groupe Voestalpine**

Voestalpine AG est un groupe international actif dans le domaine de la production et du traitement de l'acier. Divisé en cinq départements, il est représenté dans environ 300 sociétés et une soixantaine de pays à l'échelle mondiale. Son siège est implanté à Linz, en Autriche. Lors de l'exercice 2009/2010, qui s'est achevé en mars 2010, le groupe a réalisé au total, malgré les conditions extrêmement difficiles dues à la crise économique mondiale, un chiffre d'affaires global d'environ 8,55 milliards d'euros et un bénéfice avant frais financiers et impôts de 352 millions d'euros, qui en font l'un des sidérurgistes européens les plus rentables. La société Voestalpine emploie 39 800 salariés dans le monde, dont la moitié environ en Autriche.

### **3.2 Principes stratégiques et développement du modèle**

Dans le cadre du débat sur la privatisation complète du groupe, au printemps 2000 (l'État y détenait jadis une participation d'environ 38 %, alors qu'il est aujourd'hui entièrement privatisé), les échanges entre la direction du groupe et son conseil d'entreprise ont fait naître l'idée, unique à l'époque en Autriche, d'associer massivement les salariés au capital d'une entreprise économiquement florissante. En tant que grand actionnaire majeur, le personnel stabilise la structure de participation et soutient, en assumant ce rôle, la poursuite d'un développement du groupe axé sur le long terme. Outre cet objectif fondamental, l'intention était également de permettre aux collaborateurs de tirer profit eux aussi du succès de leur entreprise, en qualité d'actionnaires. Une fondation privée a été créée en commun, dans le but d'administrer la participation au capital.

### **3.3 Le modèle autrichien**

Le système autrichien des conventions collectives prévoit la possibilité d'incorporer des "clauses d'ouverture", grâce auxquelles certaines parties du budget global destiné à l'augmentation des traitements et salaires peuvent être utilisées à d'autres fins spécifiques. En Autriche, cet instrument a été utilisé à plusieurs reprises, dans le cadre des accords d'entreprise, pour financer des mécanismes permanents de distribution d'actions. Lors de l'attribution des primes annuelles d'intéressement aux résultats (participation aux bénéfices), l'entreprise octroie régulièrement des actions à ses collaborateurs, entre autres rétributions. Les avantages fiscaux qui accompagnent en Autriche les octrois d'actions de ce type augmentent encore le profit personnel que l'on peut en retirer. Dans ce pays, le modèle couvre, sur cette base, tous les salariés. En tant que détenteurs financiers des actions, les salariés ont un droit à percevoir un dividende et leurs droits de vote sont groupés au sein de la fondation privée de participation des salariés de la société Voestalpine pendant toute la durée de leur engagement au sein du groupe. Cette gestion fiduciaire commune des actions permet aux personnels d'intervenir collectivement dans les assemblées générales du groupe, en tant que grand actionnaire.

### **3.4 Le modèle international**

La diversité des bases juridiques en vigueur fait qu'il n'a pas été possible d'"exporter" le modèle autrichien tel quel. Il a fallu trouver un modèle compact qui, malgré les grandes différences observées dans le droit fiscal et le droit du travail en Europe, puisse être appliqué dans les pays les plus divers. Aux Pays-Bas d'abord (à partir de 2004), puis en Grande-Bretagne et en Allemagne (à partir de 2009), un modèle de ce type a pu désormais être mis en place au terme d'un travail de préparation de très grande ampleur. Les collaborateurs sont invités à acquérir des parts du groupe dans lequel ils travaillent en achetant individuellement des actions à prix réduit. Elles donnent droit à la perception d'un dividende, sont soumises ultérieurement à une période de blocage de cinq ans et les droits de vote dont elles sont assorties sont fusionnés au niveau international au sein de la fondation privée de participation des salariés à la société Voestalpine. La position collective qui sera présentée dans les débats de l'assemblée générale est élaborée par le biais du conseil européen d'entreprise du groupe. Le taux d'adhésion au dispositif pour ces trois pays se situe autour de 15 %. La participation des salariés au niveau international sera sans cesse étendue, grâce à l'intégration successive de nouveaux pays dans le mécanisme.

### **3.5 Expériences au sein du groupe**

À l'heure actuelle, quelque 21 400 salariés du groupe Voestalpine, appartenant à 49 de ses sociétés autrichiennes et 32 de ses filiales néerlandaises, britanniques et allemandes, participent à leur entreprise par une détention d'actions au titre de l'une des deux variantes du modèle. Au total, les salariés détiennent aujourd'hui 13,3% des droits de vote de la société Voestalpine AG (ce qui représente plus de 22 millions d'actions), dont ils constituent ainsi à présent l'un des trois actionnaires principaux.

Au terme de désormais dix années d'expérience en matière de participation des salariés, les porteurs du projet, à savoir la direction et le conseil d'entreprise, mais aussi le personnel dans son ensemble, dressent un bilan on ne peut plus positif. La participation financière au capital de la société a sans nul doute amené les salariés à s'identifier encore plus profondément à leur propre entreprise et à accroître encore leur intérêt pour le devenir économique du groupe. Le dispositif de participation leur permet d'avoir personnellement part à la réussite de l'entreprise, par la perception de dividendes et une augmentation éventuelle du cours des actions au moment de leur revente. L'association des salariés sous la forme d'une participation stratégique aboutit en particulier à élargir les possibilités dont dispose le personnel de participer au développement du groupe à long terme et il convient de voir dans cette extension un complément judicieux aux droits de codécision consacrés par le droit du travail. Antidote aux rachats indésirables, stabilité de la structure de propriété, partenariat pour la prise, en assemblée générale, des décisions cruciales pour l'entreprise sont autant d'effets de la participation massive des salariés à la société Voestalpine AG, pour le bien de tous ses collaborateurs.

En développant ce modèle de participation des salariés, les partenaires internes de la société Voestalpine AG ont réagi de manière créative aux nouveaux défis auxquels ils se sont trouvés confrontés. Le succès remporté par ce modèle et le niveau élevé d'adhésion dont il bénéficie au sein



du personnel constituent le terreau qui permettra de développer plus encore et sans fléchir la participation des salariés au capital, à l'échelle du groupe.

#### **4. Coopératives – Transmission d'une entreprise à ses salariés en SCOP**

Bien des entreprises disparaissent et vont disparaître en France faute de repreneur. Parmi les solutions possibles, il en est une trop méconnue: la reprise par les salariés sous forme SCOP, c'est-à-dire en coopérative. La transmission d'une entreprise en SCOP, c'est transmettre aux salariés de l'entreprise l'outil de production qu'ils ont eux-mêmes contribué à faire prospérer. C'est aussi impliquer le dirigeant cédant dans le passage de relais aux salariés repreneurs. La transmission est progressive avec les actionnaires qui choisissent de se retirer. Le capital industriel est pérennisé de même que les relations avec tous les clients, fournisseurs et partenaires. Cédants et repreneurs sont accompagnés tout au long du processus en proximité par les délégués du réseau SCOP Entreprises.

La première étape est de travailler avec le cédant et son entourage: expert-comptable, juriste, conseiller patrimonial, et même la famille. Une analyse complète est menée de la pertinence et l'adéquation de la transmission aux salariés dossier par dossier. Tous les freins sont identifiés, tant les freins objectifs et réels que les freins subjectifs et qui relèvent avant tout d'un changement de perspective, afin de pouvoir se convaincre que les salariés peuvent poursuivre la direction de l'entreprise. Le potentiel de compétence managériale est en particulier examiné. Bien plus souvent qu'on ne le pense, il existe parmi les salariés une ou plusieurs personnes capables de devenir dirigeant. Et quand ce n'est pas le cas, un recrutement externe peut être envisagé. Outre l'humain, il y a l'argent: les salariés auront-ils la capacité de financer l'opération de reprise?

SCOP Entreprises explique en détail les atouts de la formule coopérative : réserves impartageables pour constituer un patrimoine collectif assurant la solidité financière de la société, partage équitable des grandes décisions selon le principe "une personne = une voix", ancrage local sur le territoire, motivation et dynamique collective autour du projet. Après le cédant, il faut convaincre les salariés de leur capacité à reprendre leur propre entreprise, avec ou sans appui d'un ou plusieurs repreneurs externes.

Pierre LIRET - pliret@scop.coop les-scop@scop.coop [www.les-scop.coop](http://www.les-scop.coop)

##### **4.1 "Pérenniser la structure face aux grands groupes de distribution"**

*Récapé Scop SA, commerce de viande de détail, Haute-Garonne, 120 salariés. Transmission suite à la succession des dirigeants en 2004.*

L'histoire de Récapé commence en 1974, avec la création de la société en SARL par Max Récapé. En 1998, huit ans après le passage en société anonyme, le fondateur part en retraite et privilégie le choix de repreneurs internes. En 2004, le pacte d'actionnaires arrive à échéance et plusieurs dirigeants

partent en retraite. Pour éviter que le problème de la succession pour ce type de raison ne se repose régulièrement, les plus jeunes parmi les associés décident de se transformer en SCOP.

"Nous nous sommes transformés en coopérative en novembre 2004 ", raconte Michel Rayssac, PDG de la SCOP. "Mais, d'après les experts qui nous ont assistés, nous avons déjà un comportement de SCOP depuis quelques années!" Philippe Benzoni, expert-comptable du cabinet Sygnature complète: "Le pacte d'actionnaires de Récapé décrivait le fonctionnement d'une SCOP sans le savoir! Plutôt que de faire appel à un investisseur extérieur, les associés ont opté pour le passage en SCOP qui répondait à toutes les problématiques: assurer la stabilité de l'entreprise, impliquer démocratiquement les salariés et créer un appel d'air financier en allégeant une taxe professionnelle très lourde auparavant."

L'ouverture du capital aux salariés a permis, en outre, de conforter les capitaux propres. Depuis fin 2005, le capital de la SCOP s'est ouvert à l'ensemble des salariés, après un travail d'explication effectué par les dirigeants. "L'objectif du passage en SCOP était double: pérenniser la structure face aux grands groupes de distribution et assurer une transmission qui ne lèse personne", rappelle Michel Rayssac. Avec un peu plus de 100 salariés et 12 établissements sur le département de la Haute-Garonne, la SCOP Récapé est un acteur local important du commerce de viande (magasins, transformation de produits carnés, distribution). Son chiffre d'affaires était, au dernier exercice, de 14 millions d'euros.

Pierre LIRET; site : [www.recape.fr](http://www.recape.fr)

#### **4.2 Ceralep, un leader mondial dans son secteur**

*Ceralep, isolateurs électriques, Drôme, 50 salariés. Reprise par ses salariés suite à sa liquidation par un fonds de pension en 2003.*

Condamnée à disparaître début 2004, l'usine Ceralep, située à Saint-Vallier dans la Drôme, qui fabrique des isolateurs électriques pour les poteaux et câbles qui transportent le courant, a été sauvée par son personnel réuni dans une SCOP. Lorsque le 28 janvier 2004, le tribunal de commerce de Romans prononce la liquidation judiciaire de Ceralep, seuls quelques salariés et militants syndicaux croient encore à l'avenir de l'entreprise, parmi lesquels le secrétaire du comité d'entreprise (CE), Bruno Piazza, et son adjoint, Robert Nicaise. L'outil est performant, le personnel compétent. Mais PPCI, le fonds de pension américain qui a déposé le bilan de Ceralep, a débauché le commercial de l'usine drômoise en liquidation, afin de récupérer la clientèle. Les élus CGT du CE ne perdent pas de temps et obtiennent la promesse de commandes fermes. C'est alors qu'ils ont l'idée de constituer une SCOP. Pour réunir les 100 000 € nécessaires à la garantie financière de leur société coopérative, les économies des salariés intéressés par l'aventure ne suffisent pas. Le CE lance alors un appel public sur les marchés de la région, distribue des tracts. Le conseil général de la Drôme et plusieurs communes apportent leur contribution, et en moins de quatre semaines, la mise de fonds de chacun des salariés et celle de quelque 800 personnes permettent de présenter un dossier au tribunal de commerce de

Romans, qui entérine le 15 avril 2004 la création de la SCOP qui parvient à conserver 53 salariés sur les 92 de départ. Robert Nicaise prend la direction générale de la SCOP. Depuis la reprise, Ceralep dépasse chaque année ses objectifs (1 200 tonnes produites par an) et a renoué avec les bénéfices. Elle est aujourd'hui l'un des leaders mondiaux dans la fabrication des isolateurs de très grande dimension en une seule pièce, et le leader européen pour les isolateurs de haute et très haute tension. L'entreprise a conservé sa clientèle (Areva, Nexans, ABB, Siemens, etc.) pour ses isolateurs traditionnels et travaille sur de nouveaux projets avec le Commissariat à l'énergie atomique (CEA) pour l'enfouissement des déchets nucléaires. L'investissement est la priorité de la SCOP: "Le personnel sait que pour honorer les commandes, il faut un bon outil, et si on veut une augmentation de salaire, il faut faire des bénéfices", commente le patron de Ceralep.

Site: [www.ceralep.com](http://www.ceralep.com)

Extrait d'un article de Gérard Méjean paru dans Le Monde du 13 février 2007.

---