

Ces salariés qui ont sauvé leur emploi

Les reprises en Scop d'entreprises en difficulté ont permis de sauver 2 500 emplois ces dix dernières années. Un parcours semé d'embûches, mais qui réussit huit fois sur dix, grâce à la détermination des salariés repreneurs et à l'accompagnement du réseau Scop Entreprises.

Dans un contexte d'augmentation du chômage (+ 0,8 % au premier trimestre 2004, soit 23 000 chômeurs supplémentaires, selon l'Insee) et d'un accroissement des licenciements économiques depuis un an (25 000 demandes de licenciements économiques en février 2004 contre 17 000 en février 2003), la question de la sauvegarde des emplois est plus que jamais d'actualité. Parmi les solutions avancées pour les entreprises en difficulté, celle de la reprise en Scop gagne du terrain. L'ancrage territorial de la coopérative de production et sa vocation à pérenniser les

emplois séduisent des salariés qui se sentent dépossédés de leur outil de travail sans avoir démerité. Ceralap dans la Drôme, Fap dans les Hautes-Alpes ou Socodis dans le Loir-et-Cher, ces derniers mois, les reprises en Scop se multiplient, inspirées par les réussites antérieures. Si seulement 96 entreprises en liquidation ont été reprises sous forme de coopératives depuis dix ans, près de 80% d'entre elles existent toujours, avec un effectif global supérieur au nombre d'emplois sauvés au départ. Tous les secteurs d'activité sont concernés, du bâtiment aux nouvelles technologies, en

passant par l'industrie ou des organismes de formation.

Le rôle primordial de Scop Entreprises

Les Unions régionales (UR) jouent un rôle primordial dans ce résultat. D'abord parce qu'elles disposent d'une expertise suffisante pour évaluer la pertinence d'un projet de reprise en Scop. « *Seuls 30% à 50% des projets qui font l'objet d'une étude de faisabilité sont présentés au tribunal de commerce* », évalue Daniel Arnaudin, responsable de l'UR Ile-de-France. Et l'étude de faisabilité ne concerne que deux tiers des sollicitations dont sont saisies les Unions régionales. L'analyse des causes des difficultés économiques est une première source d'information. Si la technologie est obsolète et le marché en chute libre, une reprise, même en Scop, a toutes les chances de se solder par un échec. L'évaluation de la motivation de l'équipe est un critère plus spécifique à la reprise en Scop. ./. .

Reprise d'entreprise, liquidation judiciaire, de quoi parle-t-on ?

- **Reprise** : la reprise se produit quand une unité légale reprend, totalement ou partiellement, l'activité d'un ou plusieurs établissements économiques d'une autre unité légale. Le rachat d'entreprise en difficulté, en totalité ou en partie, est une catégorie de reprise.
- **Réanimation** : reprise d'une entreprise en difficulté sous forme de Scop.
- **Réactivation** : situation d'une entreprise qui avait cessé son activité et qui la reprend après un laps de temps. L'entreprise conserve le même numéro d'enregistrement, qui est "réactivé". Il s'agit notamment des commerces saisonniers.
- **Redressement judiciaire** : procédure judiciaire appliquée à une entreprise en cessation de paiement destinée à sauvegarder l'activité économique et l'emploi des salariés et à apurer le passif.
- **Liquidation judiciaire** : phase ultime de la procédure de redressement judiciaire qui intervient lorsque l'entreprise a cessé toute activité ou lorsque le redressement est manifestement impossible. La reprise en Scop intervient à ce moment là et concerne le rachat d'actifs.
- **Tribunal de commerce** : juridiction composée de juges non professionnels élus par des commerçants, en charge de décider de l'avenir des entreprises en difficulté.
- **Administrateur judiciaire** : mandataire chargé par décision de justice d'administrer les biens d'autrui ou d'exercer des fonctions d'assistance ou de surveillance dans la gestion de ces biens.

« Nous nous rendons dans l'entreprise, pour une explication pédagogique de ce qu'est la Scop », décrit Daniel Arnaud. « Si le projet est important, nous proposons la création d'un groupe de travail, qui pourrait être l'antichambre d'un conseil d'administration, et nous présentons le résultat de ses réflexions. » C'est à ce moment que les représentants de l'UR doivent constater une prise d'autonomie des salariés et leur implication dans le projet.

« Il faut un leader »

L'émergence d'un porteur de projet au sein des salariés repreneurs est l'une des clés de la réussite. C'est lui qui sollicite l'administrateur ou le liquidateur judiciaire quand il le faut, qui se déplace et incarne la volonté du groupe. « Lors de ma première entrevue avec l'administrateur judiciaire, on s'est accroché pendant une heure. Il fallait montrer sa détermination », se souvient avec le sourire Gérard Leblanc, gérant de Sinthec (Yvelines), Scop de 95 salariés issue de la reprise, en 1995, de l'entreprise Singer, marque bien connue de machine à coudre. « Il faut

qu'il y ait un leader. Si c'est l'autogestion, cela dérive vite vers l'anarchie », constate maître Urbain, administrateur judiciaire à Limoges. Il se souvient d'avoir envoyé un groupe de salariés combattifs à l'Union régionale des Scop... qui ne s'est pas

Alors que neuf redressements sur dix débouchent sur la disparition de l'entreprise, en Scop, huit reprises sur dix sont un succès.

engagée dans la reprise en raison de dissensions internes et d'un manque de capacité d'encadrement. « Il faut que l'étude démontre l'existence potentielle d'un ou de plusieurs gérants, d'une équipe, d'un terrain d'action et d'un projet bien ficelé », résume Xavier Gasquet, délégué régional à l'UR Limousin-Berry. Au terme du diagnostic, l'Union régionale rend son avis. S'il est favorable, les salariés votent, « et là on s'investit à fond », conclut Daniel Arnaud.

Les outils financiers

Un engagement qui passe notamment par le nerf de la guerre : le financement du projet. Les outils à disposition du



Les tribunaux de commerce décident de l'avenir des entreprises en difficulté.

réseau Scop Entreprises donnent un gage de sérieux aux projets présentés devant le tribunal de commerce. Maître Urbain constate : « C'est un plus lorsque le projet est passé par le tamis d'une Union régionale. Les dossiers sont bien mieux ficelés, les études tout à fait fiables. » Un avis partagé par Pascal Peny, cogérant de Microlid (Haute-Vienne), une société de six personnes spécialisée dans les outils de mesure de la chaîne du froid et les solutions complètes de traçabilité. Les délégués du réseau « sont venus fiabiliser le projet au fil des rendez-vous, ils ont formalisé un dossier écrit, puis notre dossier est remonté au niveau régional. Et nous avons recherché ensemble les outils financiers. » Des outils qui sont l'atout principal du réseau. Car les salariés repreneurs sont régulièrement démunis pour comprendre les ressorts du montage financier et n'ont la plupart du temps aucune compétence de gestion. Et pas question de l'acquiescer dans l'urgence qui préside à la liquidation judiciaire. Le tribunal de commerce décide, sur avis de l'administrateur, du délai imparti pour trouver un repreneur. Souvent quinze jours ou un mois. « Nous courons toujours après le temps », constate Xavier Gasquet. D'où l'importance de posséder des outils rôdés pour nourrir un fonds de roulement (Socoden), abonder les fonds propres des salariés (Spot) ou enclencher une caution mutuelle qui soulage les salariés d'une garantie sur leurs biens personnels (Sofiscop). Enfin, les délégués des Unions

Une solution à faire connaître

Les Scop sont issues de créations, de transmissions d'entreprises saines aux salariés par leur dirigeant ou de reprises d'entreprises en difficulté. Cette voie est, de très loin, la plus étroite. Le faible nombre de reprises en Scop s'explique par le haut degré de sélection des dossiers, mais aussi par un déficit de notoriété. A l'Union régionale Ile-de-France, on cherche à améliorer l'efficacité de la veille des liquidations judiciaires. Car bien souvent, lorsque l'affaire est publique, il est trop tard pour agir. Une fois le réseau activé, « *il faut garder des contacts avec les administrateurs judiciaires* », explique Xavier Gasquet, délégué régional en Limousin. Car la meilleure communication est encore les résultats économiques des Scop issues des reprises.

régionales savent activer les différents dispositifs d'aide publique, et, originalité appréciée des repreneurs, peuvent même faire des avances lorsque les délais de versement sont trop longs. « *La Confédération Générale des Scop étant déléguataire pour le versement du dispositif Eden' (Encouragement au développement d'entreprises nouvelles), nous avons eu l'argent (prime de 72 000 €) en deux ou trois semaines* », raconte Khiem Nguyen, gérant de La Maroquinerie Vacher, reprise en Scop en 2003. Une aide publique qui, complétée par un prêt du Crédit Coopératif, a constitué le fonds de roulement nécessaire à une reprise dans de bonnes conditions.

La meilleure solution pour l'emploi

Selon les régions et les instances consulaires, les plans de reprise en Scop sont différemment perçus. Pour Xavier Gasquet, du Limousin, « *il y a encore des a priori au sein des tribunaux de commerce contre les Scop. Mais je ne les rencontre pas trop dans les cas de reprise car nous sommes tous dans l'urgence.* » Ce que voit le liquidateur ce sont les emplois sauvés et une entreprise qui se maintient. Et même « *si notre offre est parfois inférieure en capital, elle*

est supérieure en matière de pérennité de l'emploi », poursuit Xavier Gasquet. Dans le cas de la Maroquinerie Vacher à Paris, Khiem Nguyen, constate que la solution Scop n'a pas fait de doute pour l'administrateur : soit c'était la Scop et le maintien de salariés expérimentés dépositaires d'un savoir-faire précieux pour le principal client, Hermès, qui représente 80% du chiffre d'affaires, soit c'était un repreneur extérieur qui aurait eu à gérer des licenciements d'employés ayant vingt à trente ans de maison.

PHILIPPE JACQUOT



Les reprises en Scop d'entreprises en difficulté se sont multipliés ces derniers mois.

« On se demandait comment finirait cette histoire »

Lorsque des salariés rachètent leur entreprise, c'est le début d'une grande aventure, avec ses doutes, mais surtout avec la satisfaction d'avoir pris son destin en main.

« *On se demandait vraiment comment finirait cette histoire,* » se souvient Claudie Carraze, ouvrière de production chez Sinthec. Cette ancienne usine Singer, aujourd'hui spécialisée dans les moteurs électriques, a subi deux échecs de reprise par des investisseurs extérieurs avant que le projet de réanimation par les salariés n'apparaisse. Neuf ans après la création de la Scop, Claudie est toujours à son poste, représentante du personnel, actionnaire de son entreprise : « *Du point de vue du travail, cela n'a pas changé grand-*

chose. On reste tributaire du marché, mais je suis plus en confiance. »

La Scop est souvent, pour les salariés, le dernier recours, lorsque la solution du repreneur extérieur a échoué. « *Au premier abord, on n'y croyait pas trop,* raconte Adeline Mobio, assistante administrative depuis vingt-quatre ans à la Maroquinerie Vacher, à Paris (16 salariés). *Il a fallu nous convaincre : est-ce qu'on peut s'entendre, comment on va évoluer... Maintenant, je suis rassurée.* » Depuis un an, la société expérimente son nouveau statut coopératif. « *Je suis actuellement en formation à l'Union régionale. Je fais de l'économie, j'apprends le fonctionnement de la coopérative. Je comprends déjà beaucoup plus de choses sur l'entreprise,* » se ravit Adeline Mobio.

Les reprises en chiffres

En 2002, près de 60 000 demandes de redressement judiciaire ont été déposées par les tribunaux de commerce. Près de la moitié des dossiers se muent directement en liquidations judiciaires, 10 000 disposent d'une période d'observation avant liquidation, tandis que seulement 900 font l'objet d'un plan de cession au terme du redressement. La solution Scop reste marginale, puisqu'en 2003 sept entreprises en situation de liquidation judiciaire sont devenues des Scop. Un chiffre en deçà du nombre moyen de réanimations (terme propre aux Scop) qui s'élève, sur les dix dernières années, à treize entreprises et 214 emplois sauvés par an. Une solution rare, mais efficace, puisque près de 80 % des entreprises réanimées depuis 1994 existent toujours, alors que neuf redressements sur dix débouchent sur la disparition de l'entreprise. Et l'effectif global de ces Scop issues d'une reprise est passé de 2 140 à 2 300 salariés. Ces sociétés ont non seulement sauvé des emplois, mais en ont créés par la suite.

Sources : ministère de la Justice et Centrale des bilans de la CG Scop

Pour Kamel Djafri, qui assure le contrôle qualité un étage plus haut, rien n'a changé au quotidien. « Ce qu'il fallait, c'était garder du boulot. Sinon, je ne sais pas trop comment la coopérative fonctionne. Les copains nous expliquent un peu. On est seize adultes et on travaille main dans la main. Mais c'est une entreprise normale où

« Si quelque chose a changé dans l'entreprise, c'est nous. »

chacun a son poste et sa responsabilité ». Le partage des bénéfices ? « Je pars du principe que ce qui compte, c'est avoir un contrat de travail. Les bénéficiaires, c'est la cerise sur le gâteau. »

Quel regard sur les anciens dirigeants ?

Forts de leur expérience, quel regard ces salariés portent-ils sur leurs anciens dirigeants ? « On a connu un leader très charismatique et on a vu où cela nous a menés. On a appris à se méfier », remarque Pascal Peny, cogérant de Microlid. Mais il n'est pas nécessaire d'avoir vécu sous le joug d'un patriarche ou d'un dirigeant autoritaire pour apprécier la vie en Scop. Isabelle Jousselein était chef de projet avant la réanimation d'Oonops, une société spécialisée dans la conception de sites internet. Elle est aujourd'hui directrice de clientèle et se souvient

vions pas intervenir dans les comptes, c'était un château bien gardé et on en a souffert. »

Depuis dix-huit mois, les six coopérateurs d'Oonops expérimentent leurs nouvelles responsabilités. Des sensations nouvelles, même si le montage du projet de reprise s'est fait "démocratiquement", raconte Isabelle Jousselein. « On discutait les points un à un et on a tous mis un peu d'argent. [...] C'était très démocratique déjà. » Résultat : « Alors que les contrats arrivaient tout seuls, sans trop savoir comment, aujourd'hui nous savons mieux nous battre et défendre notre affaire », constate la coopératrice. Et si « après dix-huit mois d'activité en Scop le chemin est encore long, je ressens une grande satisfaction. J'ai l'impression d'avoir réussi de toute façon. »



Quand les salariés de Singer reprennent leur entreprise en 1995, celle-ci est donnée pour morte. Aujourd'hui, les 95 salariés réalisent des moteurs électriques exportés dans le monde entier.

« Je fais de l'économie, j'apprends le fonctionnement de la coopérative. Je comprends déjà beaucoup plus de choses sur l'entreprise. »

que l'ancien directeur « avait un esprit très pro. Profil grand dirigeant mais très sympathique », ce qui n'empêchait pas les salariés d'avoir « clairement senti qu'il accaparait la société. Nous ne pou-

n'est plus tout à fait pareil : « Chacun prend ses responsabilités parce que chacun sait quel rôle il a à jouer dans l'entreprise, » constate Adeline Mobio. François Mellan, gérant de Oonops esti-

« Notre équipe avait envie de continuer à travailler »



François Mellan, gérant d'Oonops. L'entreprise s'est retrouvée en liquidation judiciaire en quinze jours suite au décès du dirigeant.

« Notre équipe avait envie de continuer à travailler », explique François Mellan, gérant d'Oonops. Cette société parisienne, spécialisée dans la création et le développement de sites internet, s'est retrouvée en liquidation judiciaire en quinze jours de temps, suite au décès de son dirigeant, il y a deux ans. La découverte d'impayés importants met en péril la société alors que le savoir-faire et les ressources humaines sont là. En deux semaines, un petit groupe se fait à l'idée de préserver l'outil de travail. François Mellan connaît le statut Scop. Rendez-vous est pris avec le représentant de l'Union régionale. La confiance mutuelle s'installe. Moins d'un mois après, Oonops renaît. Mais un plan de reprise en Scop ne se fait pas obligatoirement sans allègement des effectifs : à Oonops, qui comptait 30 salariés, « cela s'est fait sans plaisir, [...] mais on savait à quoi s'attendre », se souvient François Mellan. Ils sont six aujourd'hui.

me d'ailleurs que « si quelque chose a changé dans l'entreprise [depuis la reprise, nldr] c'est nous. »

PHILIPPE JACQUOT

1. Le gouvernement actuel a modifié le dispositif, mais en l'absence de décrets d'application, l'avenir de cette aide complémentaire à l'Accre (Aide aux chômeurs créateurs et repreneurs d'entreprise) reste en suspens.