

# LE LANCINANT PROBLÈME DE LA TRANSMISSION DES ENTREPRISES... DES PISTES INNOVANTES POUR MAINTENIR L'EMPLOI ET L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE : LA TRANSMISSION AUX SALARIÉS...

**Philippe Naszályi**

**Direction et Gestion (La RSG) | *La Revue des Sciences de Gestion***

**2013/1 - N° 259-260**

**pages 1 à 3**

**ISSN 1160-7742**

Article disponible en ligne à l'adresse:

---

<http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2013-1-page-1.htm>

---

Pour citer cet article :

---

Naszályi Philippe, « Le lancinant problème de la transmission des entreprises... Des pistes innovantes pour maintenir l'emploi et l'activité économique : La transmission aux salariés... », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2013/1 N° 259-260, p. 1-3.

---

Distribution électronique Cairn.info pour Direction et Gestion (La RSG).

© Direction et Gestion (La RSG). Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# Le lancinant problème de la transmission des entreprises...

## Des pistes innovantes pour maintenir l'emploi et l'activité économique : La transmission aux salariés...

Comme le philosophe Michel Serres ne cesse de le rappeler, il convient de « **créer de nouvelles structures** » car les « *sociétés d'aujourd'hui sont trop vieilles et tombent en lambeau* ».

L'étude de *La Cession-transmission des PME, Observatoire de la BPCE*<sup>1</sup>, parue le 13 décembre 2012 montre qu'entre 1 million 300 000 à 1 million 400 000 emplois sont concernés par les transmissions d'entreprises, par an. On y discerne également les constats suivants :

- les disparitions de PME, par « mort naturelle » (2955 dont 1022 de plus de 20 salariés) et par décision de justice (3296 dont 1049 de plus de 20 salariés) représentent le tiers des 19648 cessions-transmissions-cessations, soit malgré tout 3 % des PME-ETI françaises, en 2010 comme en 2011...
- rien que pour les ETI de plus de 250 salariés, les cessations d'activité sont au nombre de 58!
- 46 % des cessions, un peu moins d'une sur deux, interviennent après que le dirigeant a atteint 55 ans ou plus... avec des disparités régionales ou sectorielles. Il y a donc un problème de transmission...
- Enfin, « *si la transmission au sein de la famille constitue une aspiration forte des dirigeants de PME, ce type de cession n'est pas favorisé par un certain nombre de pratiques sociales françaises et doit s'accompagner d'alternatives solides pour faciliter le passage de relais en fin d'activité professionnelle* ». La transmission intergénérationnelle, si elle augmente reste encore très faible, (1,40 % des transmissions annuelles)

La « *logique de pérennité et de développement du patrimoine économique* » qui est le propre de la transmission familiale « *la rend particulièrement précieuse actuellement* ». Cela amène naturellement à considérer qu'après ou avec la famille, le seul élément permanent de l'entreprise demeure ses salariés. Il y a donc bien une logique à envisager, parmi les formes les plus adaptées à la pérennité de l'activité économique et donc de

l'emploi, une législation qui favorise la reprise par ceux qui lui sont le plus attachés.

L'étude de BPCE, dont on peut regretter qu'elle n'envisage, ô paradoxe!, aucunement la reprise sous forme coopérative, constate toutefois, « *la faculté croissante des PME à adopter des formes, économiques, juridiques et organisationnelles, de plus en plus complexes* »... c'est une voie encourageante pour l'innovation organisationnelle...



Philippe NASZÁLYI  
Directeur de La RSG

Concilier maintien des emplois, opportunités innovantes de « **création de nouvelles structures** », selon les mots de l'Académicien français, professeur à la Sorbonne et à *Stanford University*, telles sont les pistes de réflexion de deux projets que nous appuyons et présentons *in extenso*. Le premier est un long et fructueux aboutissement d'une réflexion participative animée par Ap2e (que notre revue aime à citer)<sup>2</sup> (pages 77-80). Nous en sommes modestement partie prenante. Le deuxième émane de l'auteur d'un remarquable et remarqué rapport, adopté à l'unanimité, le 25 juillet 2012, du groupe de travail sur l'économie sociale et solidaire (ESS) « *Les coopératives économiques : un atout du redressement économique, un pilier de l'économie sociale et solidaire*<sup>3</sup> », la sénatrice de Paris, Marie-Noëlle Lienemann, ancienne Ministre du Logement des Présidents Mitterrand et Chirac (il sera présenté dans le numéro 261-262).

• **Innov**, pour sortir de la spirale du chômage et de la précarité,

1. <http://www.bpce.fr/var/bpce/storage/original/application/8ea6973335379838bab304e2e6f5253c.pdf>.

2. <http://www.ap2e.info/salariés-propriétaires>.

3. <http://www.senat.fr/notice-rapport/2011/r11-707-notice.html>.

- **Innov**er pour ne pas retomber dans l'écueil du « traitement social » du chômage et ses impasses mortifères pour la jeunesse européenne,

- **Innov**er pour apporter une solution supplémentaire au problème de la transmission des entreprises et de leur capital de production,

- **Innov**er enfin, en développant des formes alternatives de propriété et de gouvernement des entreprises pour tenir compte des réalités culturelles de sociétés évoluées où la démocratie va de pair avec l'élévation du niveau d'éducation...

C'est ce qu'en 1948, Charles de Gaulle, dans un discours au vélodrome d'hiver, dit en des termes qui, s'ils ont vieilli peut-être, n'en révèlent pas moins une innovation, toujours créatrice tant les solutions présentes et présentées comme modernes, sont celles du pire XIX<sup>e</sup> siècle : « **Il faut que vous preniez part largement aux responsabilités économiques françaises** », déclarait alors le Général aux délégués des groupes d'entreprises du RPF, le 14 décembre 1948, « **Cela implique que, dans la production, vous soyez, non plus des instruments, mais des associés** avec le devoir de développer l'œuvre commune et le droit de profiter de ce que vous lui ferez gagner. Nous, peuple français rassemblé, nous voulons faire en sorte que les travailleurs valables deviennent des sociétaires, au lieu d'être des salariés. Sur ce grave sujet, je me garderai de déclamer des tirades démagogiques. Mais je vous dirai que nous voulons cela, non pas seulement par souci équitable d'améliorer la condition des ouvriers, mais aussi par conscience de ce qui est nécessaire au renouveau de la France et à l'avenir de la civilisation.

Oui! Nous voulons l'Association du travail, du capital, de la direction. Mais dans quel cadre? Je réponds : dans le cadre de l'entreprise. C'est en effet dans l'entreprise que les travailleurs, les capitalistes, les dirigeants, collaborent d'une manière pratique.

Quelle forme prendra l'Association? Je réponds : celle de contrats de société, passés sur pied d'égalité entre les divers éléments, les engagements les uns vis-à-vis des autres, mais évidemment de types très divers, suivant la nature, la dimension des entreprises.»

Dans une lettre<sup>4</sup> qu'il adresse au Président de la Fondation Charles de Gaulle, Jacques Godfrain (qui nous avait accordé un entretien en 2002, sur la participation<sup>5</sup>), Thibault Lanxade, alors candidat à la présidence du Medef<sup>6</sup> et membre éminent de son conseil exécutif, écrivait : « Là où les salariés sont impliqués dans la marche de l'entreprise, la performance de celle-ci s'en trouve renforcée au bénéfice de tous »

Et le Pdg d'Aqoba, de poursuivre : « **Des salariés-actionnaires, ce sont des salariés impliqués et engagés collectivement pour la réussite de l'entreprise** ». On ne peut trouver plus vibrante justification des deux projets que nous présentons ici. Certes Thibault Lanxade, dans la logique patronale qui est bien évidemment la sienne, ne souhaite pas le transfert de la gouvernance de toutes les entreprises aux salariés ni l'abolition de la propriété privée que d'aucuns agitent, mais il balaie, les pseudo-arguments des « petits marquis » de Bercy et de Grenelle, quant à la compétence des salariés et à la faisabilité de reprises d'entreprises par des structures coopératives, à côté de, en complément de, en partenariat avec... des formes classiques d'entreprises.

« Association » gaullienne ou « participation », reprise avec modernité par le porteur du projet « entreprendre ensemble<sup>7</sup> », ou coopérative comme le prévoient les deux propositions de loi dans le cadre de la transmission des PME, dans l'esprit des engagements du Président de la République, alors candidat sous le nom de François Hollande<sup>8</sup>, tout concourt à la modernisation de l'activité économique, porteuse d'emplois car la diversité des formes complémentaires d'organisation crée la richesse...

En effet, comme le fait remarquer, Guy Leclerc, Président de la Fédération du commerce associé (FCA) : « *Beaucoup confondent encore coopérative avec collectivisme. Avec la crise, et parce que les entreprises issues de ce modèle ont obtenu des niveaux de performances reconnus, le système coopératif est devenu un modèle.* ». Cela est particulièrement le cas dans l'hôtellerie, où l'efficacité économique française est reconnue. Certes, l'union de petites structures hôtelières indépendantes en coopérative, n'est pas totalement semblable aux propositions de reprise de l'entreprise par les salariés présentées ici. Encore que? Il est bien évident, que nombre de petits patrons familiaux hôteliers, bien formés à leur spécialité, le sont bien moins en gestion. Il y a donc une forme évidente de comparaison qui balaie les arguments de compétence, objectés d'ailleurs par des technocrates de ministère (finances et/ou travail) dont la compétence et l'expérience en matière de gestion d'entreprise laisse pantois! En effet, si l'on en croit Jean Lavergne, Président du directoire de la Société européenne d'hôtellerie (SEH), « *le régime coopératif demeure un système attractif pour l'hôtelier indépendant, car il lui garantit une plus grande liberté d'action tout en lui proposant toute la gamme de services d'une chaîne intégrée : commercialisation, marketing, programme de fidélité, image de marque, achats, formation, qualité, e-distribution...* ».

Le fait que désormais, dans ce secteur porteur de l'hôtellerie-restauration, sur le marché français, « *il y ait six modèles*

4. Lettre du 6 mai 2013.

5. « Relancer la participation et les réformes, entretien avec Jacques Godfrain, ancien Ministre de la Coopération », in *La Revue des Sciences de Gestion*, n°196-197, 2002).

6. Mouvement des entreprises de France, Confédération d'organisations patronales.

7. <http://www.thibaultlanxade.com/tl/la-lettre-de-candidature-et-notre-projet-pour-entreprendre-ensemble-1.html>.

8. « **6. Faciliter la transmission ou la reprise d'entreprises par les salariés, en instituant un droit de préférence de rachat, à égalité d'offre, au bénéfice des salariés.** », François Hollande, 2 mars 2012, <http://www.parti-socialiste.fr/communiqués/francois-hollande-sengage-pour-leconomie-sociale-et-solidaire-ess>.

différents, autant en termes de structure que d'organisation», ne remet évidemment pas en cause le « droit de propriété », mais est gage de plus grande efficacité, au sens wébérien du terme, de meilleures performances et de pérennité! Le patron de la fédération du commerce associé qui représente un secteur de 510 800 salariés, un chiffre d'affaires de 138,2 milliards d'euros avec une croissance de 3,6 % sur un an<sup>9</sup>, exprime avec la force que l'on accorde à celui qui sait de quoi il parle : « La première qualité de la structure coopérative est la réactivité... Cette forme de groupement est d'ailleurs particulièrement performante. Depuis plus de dix ans, la Fédération du commerce associé publie des résultats qui font état d'une croissance supérieure à celle du commerce de détail français, tous secteurs confondus. Autre élément important, la pérennité. **En ces temps de crise, le taux de survie dans une entreprise coopérative est deux fois supérieur à celui d'autres formes d'organisations commerciales.** Enfin, ces entreprises sont non délocalisables<sup>10</sup>. »

Dans cet ordre d'idées, et comme nous avons eu l'occasion de le travailler, les exemples de transmission d'entreprises en difficultés, sont aussi une occasion de chercher à maintenir emplois, compétences, développement territorial et activité économique. Les exemples récents sont éloquentes. C'est Helio à Corbeil-Essonnes, soutenu même par Serge Dassault et *Le Figaro*, à la suite de la décision du tribunal de commerce de Meaux, le 6 février 2012<sup>11</sup>. C'est SeaFrance, pour lequel l'ancien chef de l'État avait déclaré lui-même aux salariés : « Le projet de Scop que vous portez est aujourd'hui le seul connu et en mesure de préserver l'essentiel des emplois actuels de SeaFrance, sans oublier les nombreux emplois indirects qui en dépendent dans le Calais... » « C'est pourquoi j'ai demandé que l'État se mobilise très rapidement pour créer les conditions nécessaires à la réussite du projet de reprise<sup>12</sup> » par une Scop.

Le 14 décembre 2012, à la demande de la Garde des Sceaux, Christiane Taubira et en sa présence ainsi que de celle du ministre au Redressement productif Arnaud Montebourg, Benoît Hamon est intervenu devant les procureurs généraux et les procureurs de la République pour présenter les enjeux de la reprise d'entreprises par les salariés. Dans le cadre de la réforme de la justice commerciale portée par la Garde des Sceaux, une réunion de travail rassemblant l'ensemble des Parquets ainsi que les commissaires au redressement productif a été organisée au Ministère de la Justice. L'objet

de l'intervention du Ministre délégué à l'Économie Sociale et Solidaire et à la Consommation était de compléter l'information des Parquets sur la possibilité pour les salariés de reprendre leur entreprise sous forme de SCOP.

En effet, poursuit le communiqué du Ministère, « chaque année de nombreuses entreprises en difficulté économique pourraient faire l'objet d'une reprise en SCOP (Société coopérative et participative) par leurs salariés devant les Tribunaux de commerce. Ce modèle entrepreneurial est encore méconnu des autorités judiciaires. L'intervention du ministre visait à présenter les éléments facilitant les solutions de reprise par les salariés. La formation des Parquets est un des leviers identifiés par le ministre délégué en charge de l'Économie sociale<sup>13</sup>. »

Il y a donc bien plusieurs approches. Les solutions, sauf pour les imbéciles, ne sont jamais uniques ou exclusives.

C'est le thème que nous avons voulu donner à ce premier numéro double. Il présente quelques aspects de ce que sont : « **les diversités de la gestion** ».

Parce que nous venons de développer des pistes pour leur reprise, leur survie ou leur nouvelle gouvernance, le premier dossier traite « **des spécificités des PME/PMI** », en Europe comme dans les riches expériences de l'Afrique maghrébine ou sub-saharienne.

Le financement, malgré la mondialisation est-il aussi globalisé que l'on veut bien le faire accroire ? Rien n'est moins sûr. « **Finances internationales et/ou régionales ?** », six articles apportent leur éclairage.

Il s'ensuit un dossier où cinq réponses internationales, sur les « **systèmes d'information et prises de décision** » sont introduites par une approche structurelle du « **système de production local et de l'entreprise** »...

Par delà les choix politiques ou idéologiques des uns et des autres, c'est l'intelligence et le pragmatisme qui doivent l'emporter, pour l'intérêt bien compris de l'emploi et de l'économie.

Les conservatismes de tout poil, alliés aux idéologies passéistes et aux peurs irrationnelles ou perverses, bien plus encore que les charges financières, sont la cause du blocage économique et du chômage.

L'innovation créative en matière d'organisation, d'autant qu'elle n'obère en rien les finances publiques, est la voie qu'une revue de recherche entend promouvoir et c'est ce que nous faisons ici, en attendant le projet gouvernemental en matière d'Économie sociale et solidaire (ESS).

**« Que celui qui a des oreilles pour entendre entende ! »  
(Marc, 4,9)**

9. <http://www.commerce-associe.fr>.

10. Les citations sont reprises notre confrère *L'hôtellerie restauration*, *Le journal des Restaurants Hôtels Cafés* : actualité, emploi, fonds de commerce, du 16 février 2012, « Le système coopératif est devenu un modèle », entretien croisé de Stéphane Barrand, directeur général de la Société européenne d'hôtellerie, Jean Lavergne, président du directoire, Philippe Marguet, directeur général de la SEH, Guy Leclerc, président de la Fédération du commerce associé, et d'Alexandra Bouthelie, déléguée générale du FCA. <http://www.lhotellerie-restauration.fr/journal/hotellerie/2012-02/Le-systeme-cooperatif-est-devenu-un-modele.htm>.

11. <http://essonneinfo.fr/91-essonne-info/34038/helio-corbeil-une-scop-en-devenir>.

12. Nicolas Sarkozy, 2 janvier 2012, <http://www.20minutes.fr/societe/851247-seafrance-nicolas-sarkozy-demande-soutien-financier-sncf>.

13. <http://proxy-pubminefi.diffusion.finances.gouv.fr/pub/document/18/13797.pdf>.