

# **LA TRANSMISSION D'ENTREPRISES PME SAINES EN COOPERATIVES SCOP: UNE ETUDE EXPLORATOIRE DE FAISABILITE EN FRANCE**

---

**France HUNTZINGER**

Maître de conférences Hors classe en Sciences de Gestion  
[France.Huntzinger@univ-lemans.fr](mailto:France.Huntzinger@univ-lemans.fr)

**Thierry JOLIVET**

Professeur des universités en Sciences de Gestion  
[tjolivet@univ-lemans.fr](mailto:tjolivet@univ-lemans.fr)

Université du Maine/ Laboratoire G.A.I.N.S – Argumans  
Avenue Olivier Messiaen 72085 LE MANS Cedex 9

*Le passage d'une PME saine en coopérative SCOP comme la succession du dirigeant dans une SCOP impliquent autant le prédécesseur ou cédant que le futur dirigeant. Les travaux existants sur les transmissions d'entreprises mettent l'accent pour une partie d'entre eux sur l'aspect humain dans la compréhension de la réussite ou de l'échec de cette transition. Partant de ces recherches sur les transmissions d'entreprises familiales, nous nous interrogeons sur la pertinence de leurs conclusions dans le cas des SCOP à partir d'une enquête auprès de quatre de leurs dirigeants. Après un rapide examen statistique de la transmission en SCOP, nous montrons qu'il faut nuancer l'importance des éléments explicatifs du processus de transition: place du deuil, rôle des étapes clés, rôle des salariés, puisque dans le cas des SCOP l'intégration du nouveau comme le désengagement de l'ancien sont facilités par rapport aux cas d'entreprises familiales classiques. Enfin, cette recherche exploratoire a permis d'identifier un profil de PME saine à transformer en SCOP.*

*The transition phase from a small or medium-sized sound company into a cooperative society will involve its previous manager or assignor as well as his or her successor. Much existing research emphasizes the human factor in understanding the success or failure of these transitions. We question the relevance of such conclusions as far as cooperative societies are concerned. Starting with a survey of four cooperative society managers and a quick statistical assessment of the transfer into cooperatives, we show the need for more subtle interpretations of the underlying elements in the transition process: breaking with the past, the role of key stages in the process, as well as the part played by employees as far as Cooperative societies are concerned. Incorporating a new situation and letting go of the old are smoother adjustments than in classic family firm scenarios. Finally, this exploratory research has enabled identification of a profile sound SME for transformation into a Cooperative society.*

## INTRODUCTION

Le paradigme de la Gouvernance des entreprises (Fama, 1980; Gomez, 1996); Charreaux, 1997) qui apporte des éclairages pertinents sur le comportement des dirigeants n'a fourni que quelques clés pour comprendre le fonctionnement spécifique des coopératives de production (SCOP) caractérisées par un entrepreneuriat de type collectif. Des travaux antérieurs (Huntzinger et Moysan-Louazel, 1999) ont démontré les limites des théories contractualistes (Paquerot, 1996) pour expliquer le mode d'accès au poste de dirigeant et les modalités d'enracinement au pouvoir dans les SCOP. Plus récemment une étude exploratoire qualitative (Bataille-Chédotel et Huntzinger, 2004) a permis de mettre en lumière les modalités de mise en pratique des principes coopératifs en identifiant trois modes de gouvernance possibles au sein des SCOP en fonction notamment des profils des dirigeants: leur relation avec le conseil d'administration se déclinant sur un mode de décision plus ou moins collectif et avec un degré variable de latitude managériale. La recherche que nous menons depuis de nombreuses années sur le management des coopératives<sup>1</sup> nous conduit aujourd'hui à étudier la question des successions principalement en raison de l'allure de la pyramide des âges : les fondateurs de SCOP créées dans les années 70 et 80 arrivent à l'âge de la retraite<sup>2</sup> et doivent passer le relais. Mais ce phénomène est général à l'ensemble des entreprises françaises familiales, artisanales et PME, et nombre de patrons proches du départ n'ont pas trouvé de solution . De fait les acteurs du mouvement SCOP, depuis le Congrès de Nantes en 2004 puis du Congrès de Poitiers en 2008<sup>3</sup> , se sont mobilisés sur les opportunités de proposer la transmission de certaines de ces entreprises saines aux salariés sous forme coopérative représentant un potentiel de plus de 1000 PME par an sur dix ans<sup>4</sup>, en liaison avec les élus locaux, les experts-comptables, voire le Conseil économique et social, qui reconnaissent peu à peu la formule SCOP comme une solution avantageuse au plan économique comme au plan humain, qu'il convient de développer. Or le passage d'une PME en SCOP

---

<sup>1</sup> Avec l'appui de la Confédération Générale des SCOP (GGSCOP) et de son Observatoire inter-universitaire sur le management et la gestion des SCOP (ObGeScop), dans le cadre de conventions d'étude avec l'Université du Maine.

<sup>2</sup> Revue *Participer* , n° 609, février-mars 2005, pp.14 -18, (revue éditée par la CGSCOP et diffusée au sien du réseau des SCOP).

<sup>3</sup> Résolution n°3

<sup>4</sup> Revue *Participer* , n°610, Avril-mai 2005, pp.14 -22.

comme la succession du dirigeant dans une SCOP renvoient à l'existence d'un acteur-clé à la fois sensible aux valeurs coopératives et capable d'une véritable démarche entrepreneuriale. De plus ces processus de transition impliquent autant le prédécesseur ou cédant, qui devra se désengager avec un coût psychologique parfois important, que les salariés coopérateurs ou futurs coopérateurs, en tant que partie prenante.

Parmi les travaux portant sur les transmissions d'entreprises, quelques auteurs mettent l'accent, à côté de la perspective économique, sur la nécessaire prise en compte de «l'environnement psychologique» du cédant (Geye et Bah, 2003), ou du processus de désengagement du prédécesseur (Cadieux, 2005; Fattoum et Fayolle, 2002), ou encore des «freins psychologiques» (Pailot, 1998) et de socialisation du repreneur (Boussaguet, 2003). Cette importance accordée au facteur humain dans la compréhension de la réussite ou de l'échec des transmissions d'entreprises nous semblent pertinente et bienvenue. Mais qu'en est-il dans le cas des SCOP ? La forme coopérative ne peut-elle pas offrir aux dirigeants de PME une manière de réduire ce coût psychologique? De même l'anticipation et la planification du processus ne sont-elles pas des réponses possibles au problème du désengagement du dirigeant? Dans les deux cas la bonne gouvernance du processus ne suppose-t-elle pas aussi l'engagement des acteurs représentatifs du Mouvement SCOP?

Les nombreuses études sur l'entreprise familiale notamment contrastent avec l'aspect embryonnaire des recherches portant sur les transformations de PME en SCOP, solution pourtant adoptée dans certains cas spécifiques. Notre démarche est donc originale par son caractère exploratoire pour comprendre les conditions des transformations de PME saines en SCOP, qui cumulent les problèmes de changement de dirigeant et de mobilisation d'un nouveau sociétariat avec les salariés de la PME, à l'aune d'une approche préalable pour tenter d'identifier les spécificités des successions de PDG internes aux SCOP. Dans cet article nous proposons d'analyser les apports des travaux qui privilégient le facteur humain dans l'étude des processus de transmission, puis de questionner ces résultats et conclusions dans le cas du modèle de la firme coopérative, à partir d'une enquête exploratoire par entretiens approfondis auprès de quatre dirigeants de SCOP, eux-même acteurs impliqués dans ces processus, afin d'en faire émerger quelques pistes sur les conditions de faisabilité d'une transformation de PME saine en SCOP.

## **I. APPORTS DE TRAVAUX EXISTANTS ET ASPECT HUMAIN DU CHANGEMENT DE DIRECTION**

Les travaux de recherche auxquels nous nous référons dans le cadre de cette communication ont en commun de mettre l'accent sur l'aspect humain du processus de changement de dirigeant. Il nous semble en effet essentiel de reconnaître qu'il s'agit d'abord d'un changement de personne et qu'en conséquence il importe d'examiner successivement le retrait du cédant d'une part et l'arrivée du successeur d'autre part.

Tout d'abord, les recherches évoquent la théorie du deuil comme mécanisme explicatif central de la difficulté ressentie par le cédant. La perte d'un lien d'attachement fort est vécu comme un traumatisme et viendrait freiner l'ardeur du cédant à transmettre et compromettre la réussite du processus de transmission. Gueye et Bah (2003) par exemple soulignent que ce deuil est double puisqu'il concerne l'entreprise comme objet d'attachement mais également l'apport symbolique que la possession de cet objet procure: statut et image sociale. Fattoum et Fayolle (2002) citent ainsi plusieurs auteurs qui soulignent la perte d'identité et de pouvoir, le sentiment d'inutilité car se désengager de son entreprise revient à renoncer à une partie de soi même voire conduit à une «mort symbolique». Pailot (1998) propose en outre une analyse du lien dirigeant-firme à partir du concept d'emprise emprunté à l'épistémologie dialectique. Le cas qu'il étudie lui permet de rendre compte de «l'attachement viscéral de certains dirigeants pour leur entreprise», expliquant alors la difficulté ressentie à «faire le deuil» lors du passage de relais.

Ensuite, ces travaux distinguent pour la plupart le transfert de propriété du transfert de la direction. Pour notre part nous nous focaliserons sur le second aspect, même si nous évoquerons aussi le transfert de propriété compte tenu de la spécificité de la transformation de "PME classiques"<sup>5</sup> en SCOP, qui suppose de faire des salariés des sociétaires et donc des co-propriétaires, voire des co-entrepreneurs. Ce transfert de direction est décrit comme un processus en quatre étapes: 1) l'incubation: initiation du successeur pressenti; 2) le choix, la préparation et

---

<sup>5</sup> Ce terme associé aux mots « PME » ou « entreprise » fait référence au statut juridique de droit commun distinct du statut coopératif.

l'intégration du successeur; 3) le règne conjoint: entrée en fonction officielle du successeur et phase de transmission des connaissances et du pouvoir; 4) le désengagement du prédécesseur. Ces quatre étapes ont été inégalement étudiées: les travaux portent principalement sur la quatrième, le désengagement du prédécesseur. Ainsi Cadieux (2005) fait référence à la littérature sur la retraite et la transition de rôle et propose un modèle de réussite fondé sur l'existence de rites de séparation et de rites d'incorporation permettant de mieux vivre les périodes critiques tant pour le cédant que pour le repreneur. Toutefois, l'étape du règne conjoint fait l'objet d'un développement particulier chez Gueye et Bah (2003) et chez Fattoum et Fayolle (2002). Les premiers mobilisent le concept d'origine psychanalytique d'ambivalence<sup>6</sup> pour expliquer que le règne conjoint peut être marqué par l'indécision du cédant qui oscille entre deux attitudes contradictoires: passer le relais et garder le contrôle. Cette ambivalence du cédant va venir entraver le nécessaire transfert de connaissances du cédant vers le successeur, gage de réussite du processus de transmission. Les connaissances tacites notamment ne seront transférées que si une relation de confiance s'établit entre les deux protagonistes. Celle-ci suppose du temps comme le notent Reynaud et Richebé (2007): «la confiance n'est pas déjà là, elle se construit progressivement et elle est un résultat du développement même de la relation d'échange»<sup>7</sup>. La réussite du règne conjoint repose donc sur l'apparition et le développement de la confiance.

Par ailleurs, Fattoum et Fayolle (2002) insistent eux aussi sur la nécessité de la confiance mais ils développent en outre une modélisation de l'ensemble de la relation prédécesseur-successeur en avançant que celle-ci est caractérisée par trois états: une relation tendue dans la phase d'intégration du successeur; une relation complice au cours du règne conjoint; une relation de nouveau tendue lors du désengagement du cédant.

Un autre aspect du processus de transmission est celui du rôle des salariés dans la socialisation du repreneur (Boussaguet, 2003). S'appuyant sur le concept de socialisation organisationnelle et la littérature qui lui est consacrée, S. Boussaguet distingue trois phases dans le processus:

---

<sup>6</sup> Définie comme la « présence simultanée dans la relation à un même objet, de tendances, d'attitudes et de sentiments opposés », selon Laplanche et Portalis (1998) cité par Gueye et Bah (2003), p.1363.

<sup>7</sup> P.7, note 8.

- la socialisation anticipée: formation des attentes avant l'entrée dans l'entreprise et «mises en œuvres par l'organisation d'interventions destinées à faciliter l'intégration (...)»<sup>8</sup>.
- la socialisation active: elle débute avec la prise de fonction. Les attentes sont confrontées à la réalité («reality choc»), elle sont confirmées ou infirmées.
- l'intégration: elle constitue la dernière phase du processus. C'est la fin du règne conjoint; le retrait du cédant est effectif. Mais en outre le repreneur «s'affirme dans son nouveau rôle organisationnel et (...) est reconnu légitime dans le rôle qu'il exerce»<sup>9</sup>.

Enfin, certains travaux s'attachent à décrire plutôt les activités de planification du processus de transmission . Saint-Cyr et Richer (2005) notamment constatent dans leur enquête que celles relatives à l'établissement des critères de choix du successeur et à la communication de ces critères aux intéressés ainsi que celles relatives à sa préparation sont assez conformes aux «meilleures pratiques» en la matière<sup>10</sup>. En revanche elles soulignent que le désengagement du prédécesseur apparaît moins bien planifié dans les entreprises de plus petite taille ou dans celles qui expérimentent le transfert générationnel pour la première fois. Cette dernière approche identifie certes les aspects planifiables du processus mais n'intègre pas la dimension psychologique du vécu des protagonistes.

## **II. QUESTIONNEMENTS DANS LE CAS DES SCOP : QUELLE SPECIFICITE ?**

Après un rapide panorama de l'expérience du mouvement SCOP dans le domaine de la mutation<sup>11</sup>, nous présenterons les résultats de notre exploration de la problématique des successions et transmissions en nous appuyant sur quatre entretiens préliminaires effectués auprès de dirigeants de SCOP en exercice.

### ***La méthodologie de recherche***

---

<sup>8</sup> *Ibid.* p.410.

<sup>9</sup> *Ibid.* p.417.

<sup>10</sup> Selon le modèle de Le Breton-Miller et Miller (2004), cité par les auteurs page 57.

<sup>11</sup> Ce terme est utilisé pour désigner la transformation d'une entreprise classique en SCOP.

Notre problématique de recherche nous a conduit à privilégier une démarche exploratoire qui permet d'accéder à une première étape de compréhension d'un phénomène que l'on ne peut mesurer. Il convenait d'utiliser une méthodologie qualitative (Wacheux, 1996) essentiellement fondée sur des entretiens non directifs, comprenant en partie des récits de vie, auprès de quatre dirigeants de SCOP, encore en poste mais susceptibles de passer le relais dans les cinq ans à venir et également acteurs responsables ou «militants» au sein du mouvement sur le terrain des transmissions de PME en SCOP. Il s'agissait non pas de procéder à des études de cas mais de faire émerger un savoir concret et des points de vue, issus du terrain, afin de les formaliser en vue d'une compréhension initiale d'une opération délicate sur le plan humain (la succession interne et a fortiori la transformation de PME en SCOP).

En complément de cette démarche nous avons procédé à une analyse documentaire basée sur des sources statistiques internes à la CGSCOP ainsi que sur des propos relatés dans les revues professionnelles du mouvement coopératif ou à l'occasion de carrefours où participaient à la fois des universitaires et des coopérateurs.

## **1-La transformation en SCOP : une tradition centenaire méconnue face à un enjeu sociétal**

Nous évoquerons tout d'abord l'importance sociétale de la question de la relève des dirigeants d'entreprises puis en quoi le mouvement coopératif de production peut se prévaloir de son expérience en matière de transformation pour devenir un des intervenants potentiels sur le «marché» de la transmission de PME saine.

### ***1.1. L'enjeu sociétal***

Un rapport du Conseil économique et social de 2004 mettait en évidence l'incertitude sur l'avenir de près de 700 000 PME et TPE en France, dont les dirigeants seront amenés à partir en retraite entre 2005 et 2015. Les principales institutions professionnelles et territoriales se mobilisent pour évaluer la situation d'une part, et mettre en place de nouveaux outils destinés à faciliter le passage de relais d'autre part. La transmission en SCOP est le plus souvent la solution ultime pour assurer la pérennité de l'entreprise classique saine sans successeur ou repreneur, avec l'appui des acteurs du mouvement coopératif. Elle devient depuis peu une solution

reconnue parmi d'autres comme le «moyen à la fois le plus serein et le plus sécurisant de transmettre son entreprise»<sup>12</sup>.

Dans quelle mesure le mouvement SCOP s'intéresse-t-il à cette modalité de création comparativement aux autres origines?<sup>13</sup> Y-a-t-il un profil type de PME qui conduirait au succès de cette transformation? Combien d'entreprises sont susceptibles d'être transformées en SCOP ? L'ambitieux plan d'action publié dans un Livre blanc<sup>14</sup> suite au Congrès national des coopérateurs en 2004 commence à porter ses fruits puisque des études de marché ont été réalisées dans les Unions régionales, notamment en Rhône-Alpes où a été identifiée, grâce au travail en réseau avec les prescripteurs traditionnels, une cible potentielle de 4000 PME de 3 à 50 salariés à transformer en SCOP dans les dix ans à venir dans l'industrie et les services aux entreprises demandant du personnel qualifié, installées en zone rurale ou péri-urbaine, et bénéficiant souvent d'une activité de niche<sup>15</sup>. Cependant ces chiffres sont à nuancer par les études de faisabilité au cas par cas: *«Souvent les dirigeants à partir de 55 ans se mettent en roue libre et font perdre de la valeur à leur entreprise. Le tiers des entreprises ne serait pas reprenable»*<sup>16</sup>. Par ailleurs, l'examen du fichier statistique de la CGSCOP nous renseigne plus précisément sur l'expérience certaine du mouvement dans ce domaine de la transformation, mais qui a toujours représenté une faible proportion des créations jusqu'à présent.

### ***1.2. Une tradition centenaire mais marginale dans l'histoire du mouvement SCOP***

Depuis 1907 on a dénombré 523 transformations d'entreprises saines en SCOP. 233 sont encore vivantes en juin 2007<sup>17</sup>. Depuis dix ans (01/01/1996), le nombre de ces transformations s'élève à 142 dont 112 sont encore en activité au 01/01/2007, soit un taux de survie à 10 ans de 79%. Sur

---

<sup>12</sup> Yves Fouquet, président de la commission transmission au Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables, in *Revue Participer* n°610, *ibid*.

<sup>13</sup> Réanimation : transformation en SCOP d'une entreprise en difficulté; Ex-nihilo : création « à partir de rien » d'une SCOP nouvelle ; Re-création : création d'une SCOP par tout ou partie des salariés d'une société liquid  e.

<sup>14</sup> Coordinateur : Patrick Lenanker, vice-président de la CGSCOP, et élu Président en 2006 succédant à Patrick S  gouin.

<sup>15</sup> *Revue Participer* n  610, p.19.

<sup>16</sup> François Kerfourn, Directeur de l'URScop Ouest, 3  me Carrefour Universitaire du Management Scop, « La gouvernance des Scop en question ? Regards croisés », Université du Mans, Argumans-Gains, 5 avril 2006.

<sup>17</sup> Fichier CGSCOP



ces 142 SCOP, seulement 22 n'ont pas passé le cap des cinq ans, ce qui porte le taux de survie après 5 ans à 84,5%, alors que d'après l'INSEE ce taux s'établit à 51% pour l'ensemble des entreprises. Mais en moyenne ce mode de création représente à peine 10% des SCOP créées et un tiers de l'ensemble des reprises en SCOP; les deux autres tiers sont des réanimations ou des re-crétions qui affichent également un taux de survie nettement supérieulr à la moyenne (71%). Il est donc manifeste que ce mode de transmission donne l'assurance d'une pérennité de l'entreprise<sup>18</sup>. Ces bons résultats sont à mettre notamment au crédit du rôle du réseau SCOP dans l'étude des dossiers en amont comme dans l'accompagnement de proximité au démarrage.

### ***1.3. Le profil spécifique des transmissions volontaires en SCOP***

Deux critères au moins sont à retenir: les secteurs d'activités et la taille. L'étude des statistiques de la CGSCOP nous permet d'effectuer une comparaison entre ce type d'entreprise cédée aux salariés depuis 1907 (soit environ cent ans de recul) et l'ensemble du secteur SCOP aujourd'hui. Le tableau n°1 montre que, sur un total de 467 SCOP renseignées, 197 d'entre elles sont des TPE (42%), 209 des PE (45%), 51 des ME (11%) et 10 des MGE (2%)<sup>19</sup>. Si on se réfère aux chiffres des transmissions durant les dix dernières années, sur 97 cas renseignés, 59% sont des TPE, 40% des PE et 1% une ME. La tendance est donc à la reprise d'entreprises de très petite taille.

**Tableau n° 1 : Répartition des mutations par taille lors de la création**

1-4 sal.	5-9 sal.	10-30 sal.	31-49 sal.	50-100 sal.	101-199 sal.	200-500 sal.
TPE	TPE	PE	PE	ME	ME	MGE
77	120	160	49	33	18	10

Source : Fichier CGSCOP ; sal.=salariés

La répartition par secteur d'activité de ces transmissions (tableau n° 2) suit un profil quasiment similaire à celui de l'ensemble des SCOP à ce jour, à l'exception du secteur Fonderie, Travail des Métaux, plus capitalistique et de taille moyenne plus élevée en général. Le domaine des Services intellectuels et culturels (cabinets-conseil, bureau d'études, services d'ingénierie,...) ,

<sup>18</sup> Au sens de la pérennité du projet pour reprendre la distinction proposée par Mignon cité par Barbot et Richomme-Huet (2004), p.3.

<sup>19</sup> Nous utilisons la classification, en nombre de salariés, proposée par Mahé de Boislandelle (1998). TPE: Très Petite (1 à 9) ; PE: Petite (10 à 49) ; ME: Moyenne (50 à 199); MGE: Moyenne Grande (200 à 500).

qui s'est particulièrement développé depuis vingt ans, regroupe des entreprises de très petite taille qui sont composées de salariés souvent bien disposés vis à vis de la formule coopérative en raison notamment de la nature de leur métier qui favorise le travail en équipe et la collégialité des décisions sur une base égalitaire <sup>20</sup>. Cette distribution quasi-parallèle renforce l'idée que la transmission de PME en SCOP est fortement initiée par les acteurs en place du mouvement coopératif, chaque dirigeant de SCOP agissant dans son secteur auprès des prescripteurs traditionnels en la matière ou au sein même de leur groupement professionnel, en fonction de son savoir-faire et de ses relations, tant pour prospecter les entreprises que pour accompagner les éventuels cédants vers la solution SCOP.

**Tableau n° 2 : Répartition des mutations par activité**

<b>Secteur d'activité (selon la classification CGSCOP)</b>	<b>nombre</b>	<b>%</b>	<b>% ensemble SCOP 2006</b>
Bâtiment, Travaux publics et activités connexes	165	31,5	32
Industrie du Livre	35	6,7	7
Fonderie, Travail des métaux	39	7,5	11
Bois, Ameublement, Carton, Verre, Céramique	14	2,7	3
Alimentation, Agriculture, Horticulture	18	3,5	4
Cuirs et Etoffes	18	3,5	2
Prestations intellectuelles et culturelles	136	26	25
Prestations de services matériels	71	13,6	14
Divers	27	5	2
Total	523	100	100

Source : fichier CGSCOP

La création de SCOP par mutation est donc bien ancrée dans les pratiques du mouvement sans avoir été cependant une orientation délibérée. Désormais elle apparaît dans les axes stratégiques du dernier congrès à Poitiers et mérite une attention particulière sur les nouvelles méthodes d'approche et les nouveaux dispositifs de portage coopératif.

<sup>20</sup> Ces deux facteurs sont entre autre des caractéristiques de l'entrepreneuriat collectif en coopérative au sens de Huntzinger et Moysan-Louazel (1999).

## 2-Les spécificités des SCOP au regard des processus de changement de dirigeant

Nous allons maintenant examiner les résultats et conclusions présentés dans la première partie à la lumière de nos entretiens pour tenter de dégager les spécificités du processus de transmission de la direction dans le cas d'une SCOP.

### 2.1. La place du deuil

Concernant ce phénomène comme élément explicatif central de la difficulté de désengagement du cédant, il faut distinguer la succession interne dans une SCOP où il n'y a pas de transfert de propriété de l'entreprise, à l'exception du remboursement des parts sociales du «sortant»<sup>21</sup>, de la transformation d'une PME en SCOP qui implique un rachat de l'entreprise toute entière. Dans le premier cas, le deuil est atténué car le cédant est préparé depuis sa prise de poste à passer le relais un jour, comme en témoigne<sup>22</sup> un de nos interlocuteurs PDG depuis 13 ans et préparant actuellement sa succession: *«Je suis l'entreprise, ça ne me met pas en péril, je vais sortir dans cinq ans [...]), l'entreprise n'est qu'un passage»*. Dans le second cas, on pourrait penser que le mécanisme de deuil fonctionne comme dans le cas d'une entreprise classique, mais en réalité un facteur vient là encore l'atténuer du fait que les nouveaux propriétaires, les salariés en place, sont connus du cédant et parfois même avec des liens de type affectif: *«le premier souci du dirigeant c'est de voir sa boîte se pérenniser, que les salariés gardent leur emploi [d'autant qu'ils] font partie de la 'famille'»*. De surcroît, dans les deux cas l'ancien dirigeant peut être amené à jouer un nouveau rôle dans la SCOP sur un poste du type «chargé du développement» par exemple, ce qui lui permet de réorganiser sa vie sans rupture radicale<sup>23</sup>. Le coût psychologique peut donc être diminué dans le cas des SCOP par rapport aux transmissions d'entreprises classiques, mais ce

---

<sup>21</sup> Rappelons que, selon les statuts légaux en France conformément aux principes coopératifs, ces parts sociales sont remboursées au taux nominal augmenté éventuellement de celui de l'inflation, sachant qu'un sociétaire ne peut jamais détenir plus du quart du capital social de la coopérative. Ceci est la conséquence directe du principe des réserves impartageables.

<sup>22</sup> Tous les témoignages sont cités en caractères italiques.

<sup>23</sup> Cadieux (2005) observe deux types de rôles : ceux auprès de l'organisation (administrateur, symbole, observateur, consultant ...) et ceux auprès du successeur (facilitateur ou confident) , pp.43. Dans le cas des SCOP on peut penser que le premier rôle sera mieux accepté et plus pertinent que le second.

n'est pas systématique. En effet si le dirigeant était un «montagnard local»<sup>24</sup>, c'est à dire un fondateur qui a fait toute sa carrière dans l'organisation, on risque de retrouver les mêmes phénomènes «d'attachement viscéral» et de difficulté à «faire le deuil», y compris lorsque le management avait un caractère très collectif, car le départ engendre non seulement une perte de pouvoir mais aussi une perte d'identité et de sentiment d'appartenance en raison de la rupture avec le groupe de coopérateurs:

*«la reconnaissance de sa contribution à la réussite de l'entreprise n'est donc pas 'valorisée' et son engagement n'est pas d'une certaine manière 'soldé' par la compensation financière et le 'chèque' reçu. [...]Seule la reconnaissance symbolique du collectif des sociétaires, de ses pairs dans le Mouvement SCOP, et éventuellement du successeur peut venir 'combler cette dette' »*<sup>25</sup>

Ainsi le lâcher-prise peut être aussi douloureux.

## **2.2. L'importance respective des quatre étapes dans les successions internes aux SCOP**

Le second apport des travaux réside dans la distinction des quatre étapes de transmission. Cette grille de lecture appliquée aux SCOP fait ressortir l'importance cruciale des deux premières étapes alors que les études menées auprès des entreprises classiques s'attachent au rôle clé des deux dernières.

Tout d'abord, plus en amont, il s'agit pour le dirigeant de commencer à penser à sa sortie. Dans le cas spécifique d'une direction à deux têtes<sup>26</sup>, le dirigeant chargé du développement créatif de l'activité, âgé de 57 ans, se disait prêt à quitter la SCOP pour terminer sa carrière ailleurs. En réalité, il est demeuré dans l'indécision: *«je ne peux pas partir tout de suite parce que vous allez être dans la ...»*. Selon l'autre co-directeur, *«il se juge irremplaçable»* parce que l'incertitude règne encore sur son successeur: *«un potentiel en interne [n'est] pas exclu, ...mais la situation n'est pas claire»*. Ainsi engager le processus trop tôt avec des personnes ambivalentes peut s'avérer perturbateur pour les membres de la coopérative: *«ça nous a paumé quasiment parce que [...] il y en avait un qui était prêt à partir tout de suite»*.

---

<sup>24</sup> Au sens de Bataille-Chédotel. et Huntzinger (2004).

<sup>25</sup> Gouil (2006), p.3.

<sup>26</sup> Modèle de gouvernance fréquemment choisi dans les SCOP de taille moyenne, selon l'étude Bataille-Chédotel et Huntzinger (2004).

Ensuite, on commence par rechercher activement un leader en interne, car pour une meilleure efficacité il est important de *«ne pas attendre d'aller chercher en externe ce que l'on peut construire en interne»*. Le mode participatif peut être utilisé :

*«Je souhaitais avoir un successeur en place dans cinq ans, au plus tard en 2009 – j'ai fait travailler mes cadres de direction, on a pris un bon sujet: la stratégie - ce qui permettait de voir un petit peu où ils voulaient aller et comment, quelles étaient leurs ambitions. Et à l'issue de ce travail j'ai été amené à constater avec les uns et les autres que nous n'avions pas le bon successeur à l'intérieur de la coopérative»*

Cependant le schéma classique est de promouvoir un cadre au poste de directeur général dont le PDG actuel fera son successeur, mais ce scénario n'est pas forcément celui qui se réalisera:

*«...ça peut être quelqu'un qui a des valeurs, qui est dans un autre poste ailleurs et qui par son comportement, son dynamisme, son ouverture, par un tas de choses, va être en meilleure situation que celui que l'on a mis en poste de second. Car le plus dur c'est de faire passer le second au poste de premier».*

Concernant la recherche d'un successeur en externe, cela implique de définir des critères et une méthode. Désormais la recherche va s'orienter vers quelqu'un *«qui a envie de relever le défi, qui voit [l'entreprise] et qui a envie de la porter»*. Pour une SCOP la priorité c'est: *«un très bon manager,[...], capable de la développer dans un environnement concurrentiel qui sera le sien dans les dix ans»*. Cependant au critère de compétence s'ajoutent des critères humains:

*«on demande plus aux personnes en terme de développement personnel et d'investissement dans l'entreprise, [...], être associé ce n'est pas négligeable, ce n'est pas neutre et ce n'est pas toujours facile de bien [le] faire comprendre».*

Ainsi pour sa part, cet interlocuteur a finalement renoncé à envisager sa succession avec une personne recrutée préalablement pour diriger un nouveau site d'activité en filiale quand il s'est rendu compte que *«c'est un bon manager classique mais je pense qu'il n'investira pas suffisamment sur un travail de management coopératif»*, aspect sur lequel il reconnaît n'avoir pas assez insisté au moment du recrutement.

Par ailleurs, la méthode consiste à confier l'opération au PDG en place :

*«Je choisirai mon successeur...et on aura un plan de présentation aux associés...c'est pas les associés actionnaires qui vont choisir le successeur...je vais faire mon marché...je suis en train de réfléchir avec deux cabinets...et puis je rencontre aujourd'hui deux personnes qui viennent par le biais d'un ami dirigeant d'une SCOP [...] c'est vrai j'aurai préféré rencontrer sur mon chemin l'homme providentiel»*

Ainsi il semble que l'accent soit mis sur les affinités personnelles, la proximité idéologique et la séduction réciproque .

Enfin, la phase de règne-conjoint caractérisée par le transfert des connaissances peut être organisée de manière originale. Dans un cas le jeu se joue en deux étapes: le successeur choisi est recruté pour diriger le département le plus important durant deux ans puis entre au Conseil d'administration de la coopérative et la période de couverture est déterminée d'avance (trois ans): *«Je fait un autre mandat plein en terme de CA et [...] il sait qu'en 2008 il devient PDG de la société»*. Dans un autre cas il n'y a pas vraiment de double commande: la direction générale est confiée sans délai au successeur *«ce sera le patron opérationnel»*, tandis que le prédécesseur restera Président du CA et aura la responsabilité du développement externe. Le parcours commun est néanmoins présent où *«Il y en a un qui découvre l'entreprise et l'autre qui la connaît parfaitement[...] Il faut jouer l'empathie des deux côtés de façon à ne pas brutaliser ce passage de relais notamment au regard des associés»*. C'est donc la phase où le risque d'apparition de tensions entre le prédécesseur et le successeur est le plus grand, et la SCOP n'est pas à l'abri d'un renversement de tendance où: *«la défiance succède à la confiance , l'opposition ouverte à la complicité»*. Le doute s'installe sur la compétence du nouveau qui choisit de s'affirmer seul avec un transfert partiel de connaissances, sans appui bienveillant ni apport d'expériences du cédant. La gestion de la crise incombe alors au conseil d'administration des coopérateurs.

### **2.3. Rôle des coopérateurs dans l'accueil du nouveau dirigeant de SCOP**

Sur le plan formel, les salariés coopérateurs des SCOP n'interviennent en général pas dans le choix du successeur mais ils sont sollicités pour accepter ou invalider ce choix au moment où celui-ci se présente pour l'élection au conseil d'administration avant de prendre ses fonctions de PDG. Il arrive ainsi qu'il soit recalé par manque de préparation de la part du prédécesseur et qu'il faille retarder son entrée officielle de quelques mois. De même les membres du CA peuvent être amenés à gérer un conflit entre prédécesseur et successeur si le désengagement se passe mal et choisir entre les deux leaders: *«la mort dans l'âme les sociétaires durent voter. Le fondateur quitta l'entreprise fort amer»*<sup>27</sup>. Ainsi s'est exprimé la «sagesse» du collectif.

---

<sup>27</sup> Gouil (2006), p.2.

Sur le plan informel, l'intégration du nouveau dirigeant recruté en externe peut être facilitée en temps de crise, car les coopérateurs n'ont pas alors le choix; mais le redressement est vécu collectivement: *«j'ai réussi , la société a réussi parce que ce n'est pas le travail d'un seul homme»*.

Plus généralement durant la phase préparatoire du processus de succession qui peut être assez longue<sup>28</sup> les salariés-associés ont besoin d'être informés et rassurés pour bien appréhender la réalité de la situation et surmonter l'inquiétude liée au prochain changement de dirigeant.

### **3- Les particularités de la transmission de PME en SCOP**

Il s'agit de jeter un premier regard sur la faisabilité d'une telle opération. L'enquête a permis d'identifier quelques éléments favorisant et de précaution vis-à-vis des salariés appelés au rachat de l'entreprise.

#### ***3.1. Des facteurs favorisants***

En premier lieu, l'ouverture du mouvement SCOP sur l'acceptation de dirigeants extérieurs depuis une quinzaine d'années a favorisé l'idée de la transmission de PME en SCOP. En effet on constate que ces dirigeants de type «hélicoptère»<sup>29</sup> possédant une expérience professionnelle dans les entreprises classiques ont un meilleur discours avec les cédants de PME, d'une part pour leur montrer leur propre réussite en SCOP et les atouts du modèle, d'autre part pour les préparer à accepter de nouveaux questionnements sur la valeur de leur entreprise et notamment sur le potentiel humain représenté par leurs salariés.

*«Il ne faut pas arriver avec l'étendard SCOP du jour au lendemain, il faut que ce soit un processus évolutif, [...], lorsqu'on arrive à aborder le sujet avec des cédants, si l'on a un peu d'empathie et que l'on sait écouter, ils vous relatent très rapidement leurs problèmes»*

Il s'agit plus de semer et de laisser l'idée faire son chemin: *«j'en connais une, je regarde, je vois un petit peu, on en a parlé...»* . Ainsi le cédant qui a souvent une notoriété locale est rassuré

---

<sup>28</sup> Jusqu'à deux ou trois ans, contrairement aux entreprises classiques où elle est réduite à la découverte de la solution à la succession en phase terminale.

<sup>29</sup> Selon la typologie de Bataille-Chédotel et Huntzinger (2004).

quand il perçoit que dans la coopérative le capital humain est plus important que le capital financier: *«il peut sortir et aller le dimanche à la messe la tête haute»*.

En deuxième lieu, selon les interlocuteurs interrogés le processus de transformation doit répondre à certaines conditions qui constituent un potentiel favorable. Tout d'abord il faut surtout convaincre le cédant très en amont que c'est effectivement la bonne solution pour pérenniser son entreprise selon ses vœux d'un *«fonctionnement indépendant, responsable et autonome»*<sup>30</sup>. L'étape suivante consiste à repérer quatre ou cinq personnes qui seraient aptes à dire: *«eh bien, oui, ça m'intéresse de continuer et d'avoir un autre rôle dans l'entreprise»*. Il s'agit ainsi d'opérer une rupture psychologique et mentale sur le sujet notamment au sein de la hiérarchie et d'approcher les gens les plus concernés par le dispositif afin de constituer un noyau de départ. De plus il paraît nécessaire que le management pratiqué par le cédant ait un caractère un tant soit peu participatif et transparent et que l'ambiance soit très peu conflictuelle, car il s'agit de mobiliser des salariés pour un nouveau projet qui va les impliquer. Le comité d'entreprise, qui peut avoir un fonctionnement pas très éloigné de celui d'un Conseil d'Administration de SCOP, sera le lieu privilégié des discussions, des échanges et de la négociation avec l'ensemble du personnel. Enfin *«il faut aller chercher un leader [...] capable de fédérer un groupe»*. En interne on retrouve le problème de la légitimité et en externe celui de la distance, de la confiance à construire et de l'inquiétude sur la réussite de la «greffe». Le cédant est confronté alors à une double démarche: la cession de son bien à ses salariés sous forme coopérative et la transmission de la direction à un nouveau dirigeant qu'il n'a pas forcément choisi et qui peut être inconnu des coopérateurs.

### **3.2. Place des salariés dans la transmission**

La difficulté réside dans la manière d'approcher les salariés en situation de transition pour les impliquer dans le processus de transformation de façon progressive: *«Il ne faut pas les amener de but en blanc à prendre la casquette 'associé-capital-gestion-responsabilité'[...] On ne change pas une culture, des comportements du jour au lendemain»*. Ainsi une phase initiatique semble être nécessaire: *«vous allez avoir un nouveau dirigeant, la formule est un peu différente, on va vous faire participer davantage, on va vous aider financièrement»*. Le réseau SCOP est

---

<sup>30</sup> Sans éluder la question financière qui trouvera toujours sa solution.



alors déterminant pour assurer cet accompagnement avec un discours évolutif sur les valeurs coopératives et un parrainage qui s'apparente à une forme d'adoption: il s'agit de s'appuyer sur le vécu des personnes pour leur faire appréhender leur nouveau rôle en tant qu'associés et percevoir les avantages du statut: *«Aller trop vite, passer du schéma de salarié à actionnaire, ça peut être néfaste à partir du moment où il n'y a pas de prise de conscience»*. Le risque est tout simplement soit le rejet de la formule coopérative soit des comportements erratiques aux assemblées générales: *«Il faut un travail en amont car on ne peut pas dire à des gens qui ont eu l'habitude d'être commandés, pilotés: vive la démocratie, c'est vous qui avez le pouvoir!»*. Enfin s'il est difficile de transformer un nouveau salarié en coopérateur il est encore plus spécifiquement délicat sur le plan de la gouvernance d'intégrer dans un processus de création d'une coopérative un groupe représentant une ou plusieurs dizaines de personnes d'un seul coup.

## CONCLUSION

Le changement de direction dans l'entreprise de petite taille étant d'abord un changement de personne, le facteur humain est donc déterminant dans la réussite ou l'échec du passage de relais. Le changement de dirigeant est aussi bien souvent l'occasion d'introduire un nouveau style de management et de nouvelles méthodes de travail. Vis à vis de ce phénomène les SCOP sont également confrontées à ces moments de leur histoire singulièrement délicats et engageant leur avenir. Basée sur un management démocratique où le conseil d'administration composé des salariés élus joue un rôle particulier, la SCOP est une formule originale qui a permis entre autres de pérenniser des entreprises PME dans des conditions spécifiques. Et qu'il s'agisse d'une succession de dirigeant au sein d'une SCOP ou d'une transformation de PME en SCOP, l'intégration du nouveau comme le désengagement de l'ancien sont facilités par rapport aux cas d'entreprises familiales classiques. Le deuil est généralement plus aisé à faire en raison du non transfert de propriété ou parce que l'on ne cède pas à un inconnu (les salariés). La bonne intégration du nouveau dirigeant est bien sûr liée à la confiance qu'il saura susciter, mais le rôle du CA est là encore une source de socialisation et donc un facteur favorisant la réussite du processus notamment au regard de la diffusion des valeurs coopératives. Dès lors, et compte tenu de l'ampleur du marché de la transmission dans les années à venir, notre recherche exploratoire a

permis d'identifier un élément de profil de PME saine à transformer en SCOP qui n'est ni une question de taille ni de secteur d'activité mais bien plutôt un profil managérial déjà participatif constituant pour la future coopérative un «*ferment*» à cultiver au cours d'un processus long et évolutif. Les «dire» et les points de vue de quelques acteurs-ressources qui constituent l'intérêt de ce travail mais aussi ses limites offrent néanmoins des pistes plus précises pour l'étape suivante de la recherche qui sera de procéder à des études de cas approfondies de transformation de PME saines en coopératives.

## BIBLIOGRAPHIE

Barbot, M.C., et Richomme-Huet, K. (2004), « Proposition d'un outil de pilotage pour la transmission des PME », *4<sup>ème</sup> Colloque-Métamorphose des Organisations*, Université de Nancy2, 21-22 octobre.

Bataille-Chédotel, F. et Huntzinger, F. (2004), « L'entrepreneuriat collectif : modèle unique ou gouvernances multiples ? Une approche exploratoire auprès de dix sociétés coopératives de production françaises », en anglais dans *Annales de l'Economie Publique, Sociale et Coopérative*, Ciriec International, vol.75, n°1, mars 2004, p.11-32, en français dans *Economie et Solidarités*, Ciriec Canada, vol.35, n°1-2, 2004, et en espagnol dans *Revista de Economica Publica, Social y cooperativa*, Ciriec Espagne, n°48, avril 2004.

Boussaguet, S., (2003), « Le rôle des salariés dans le processus de socialisation du repreneur dans un contexte de PME », *Actes du 14<sup>ème</sup> Congrès AGRH, GRH : Innovons !*, Eds. D.Retour-C.Defélix- M.Matmati , Grenoble 20-22 novembre, Tome I, pp. 407-435.

Cadieux, L.(2005), « La succession dans les PME familiales : proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur », *Revue Internationale PME*, Presse de l'Université du Québec, vol.18, n°3-4, pp.31-49.

Charreaux, G. (1997), *Le gouvernement des entreprises – Corporate Governance, théories et faits*, Economica, Paris.

Fama, E.F. (1980), « Agency Problems and the Theory of the Firm », *Journal of Political Economy*, vol.88.

Fattoum, S. et Fayolle, A. (2002), « L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales », *Actes du 4<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris.

Gueye, Ch. et Bah, T. (2003), « La prise en compte de l'environnement psychologique et le transfert des connaissances dans le cadre d'une transmission d'entreprise familiale », *Actes du 14<sup>ème</sup> Congrès AGRH, GRH : Innovons !*, Eds. D.Retour- C.Defélix- M.Matmati , Grenoble 20-22 novembre, Tome II, pp. 1359-1376.

Gomez, P.Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise*, Inter Editions, Paris.

Gouil, H., (2006) « Transmettre sans céder », *3<sup>ème</sup> carrefour universitaire du Management Scop, La gouvernance des SCOP en question ? Regards croisés*, Université du Maine, Le Mans, 5 avril.

Huntzinger, F. et Moysan-Louazel, A. (1999), « Apports et limites des théories contractualistes appliquées à la carrière des dirigeants de coopératives », *Revue Internationale des PME*, Presse de l'Université du Québec, vol. 12, n°4, pp.77-100.

Mahé de Boislandelle, H. (1998), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica, Paris, 1<sup>ère</sup> édition 1988.

Pailot, P. (1998), « Propositions théoriques et épistémologiques pour une méthodologie d'analyse des freins psychologiques des dirigeants de PME lors des transmissions d'entreprise », *CIFPME*, IAE de Metz, octobre.

Paquerot, M. (1996), « L'enracinement des dirigeants et ses effets », *Revue Française de Gestion*, n°111, pp. 212-225.

Reynaud, J.D. et Richebé, N. (2007), « Règles, conventions et valeurs. Plaidoyer pour la normalité ordinaire », *Revue Française de Sociologie*, vol.48-1, pp.3-36

Saint-Cyr, L. et Richer, F. (2005), « La planification du processus de transmission dans les PME québécoises », *Revue Internationale PME*, Presse de l'Université du Québec, vol.18, n°3-4, pp.51-71.

Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.