MÉMOIRE

Soutenu à Aix-Marseille Université

Arnault Violet

Refonder l'entreprise comme une institution sociale : démocratiser l'actionnariat salarié dans les PME françaises à travers la transmission collective aux salariés

Discipline

Sciences de gestion

Parcours

Master 2 Recherche, études et conseil en sciences de gestion, IAE Aix-Marseille Université

Responsable de parcours

Madame Nathalie Richebé, professeure des universités, CERGAM

Monsieur Sébastien Laurent, professeur des universités, AMSE

Directeur de mémoire

Monsieur Nicolas Aubert, professeur des universités, CERGAM

Année universitaire : 2024-2025

AFFIDAVIT

Je soussigné, Arnault Violet, déclare par la présente que le travail présenté dans ce mémoire est mon propre travail, réalisé sous la direction de Nicolas Aubert, dans le respect des principes d'honnêteté, d'intégrité et de responsabilité inhérents à la mission de recherche. Les travaux de recherche et la rédaction de ce mémoire ont été réalisés dans le respect à la fois de la charte nationale de déontologie des métiers de la recherche et de la charte d'Aix-Marseille université relative à la lutte contre le plagiat.

Ce travail n'a pas été précédemment soumis en France ou à l'étranger dans une version identique ou similaire à un organisme examinateur.

Fait à Aix-en-Provence, le 14 mai 2025.

MÉMOIRE

Soutenu à Aix-Marseille Université

Arnault Violet

Refonder l'entreprise comme une institution sociale : démocratiser l'actionnariat salarié dans les PME françaises à travers la transmission collective aux salariés

Discipline

Sciences de gestion

Parcours

Master 2 Recherche, études et conseil en sciences de gestion, IAE Aix-Marseille Université

Responsable de parcours

Madame Nathalie Richebé, professeure des universités, CERGAM

Monsieur Sébastien Laurent, professeur des universités, AMSE

Directeur de mémoire

Monsieur Nicolas Aubert, professeur des universités, CERGAM

Année universitaire : 2024-2025

« L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire ; ces opinions doivent être considérées comme propres à son auteur »

REMERCIEMENTS

Ce travail de recherche n'aurait pas pu aboutir sans le soutien de nombreuses personnes et institutions, dont l'implication lui confère une véritable dimension collective qu'il convient ici de reconnaître.

Tout d'abord, je souhaite remercier mon directeur de mémoire, Monsieur Nicolas Aubert, pour le temps qu'il m'a accordé dans la réalisation de ce mémoire, ainsi que pour ses conseils précieux, qui m'ont permis de mieux cerner l'étendue de la problématique abordée.

Je remercie également les responsables de mon master, Madame Nathalie Richebé et Monsieur Sébastien Laurent, d'une part pour la grande qualité de l'organisation pédagogique, et d'autre part pour les conseils avisés qu'ils m'ont prodigués tout au long de l'année universitaire.

Mes remerciements s'adressent aussi à l'ensemble du corps enseignant de mon master, dont la transmission de savoirs m'a été d'une aide précieuse tout au long de l'année.

La réalisation de cette recherche a été rendue possible grâce à l'aide précieuse de la Confédération générale des SCOP (CGSCOP), et plus particulièrement grâce à Madame Isabelle Amauger, qui, avec disponibilité et rigueur, m'a fourni les informations dont j'avais besoin.

Je tiens également à remercier Madame Rachel Bachmann pour ses précieux conseils et le partage de sa connaissance sur l'actionnariat salarié, ainsi que l'ensemble des participants aux entretiens pour leur disponibilité, le temps qu'ils m'ont consacré, ainsi que pour la richesse de leurs témoignages et de leur expertise.

Enfin, au cours de cette recherche, le soutien de mes parents et de mes amis a été déterminant. Leur présence, leur écoute et leurs encouragements constants m'ont permis d'avancer avec confiance tout au long de ce travail.

RÉSUMÉ

La pérennité des PME en France constitue un enjeu économique et social majeur. Avec le vieillissement des dirigeants et la diminution du nombre de reprises d'entreprises, de nombreuses PME sont menacées de disparition, ce qui fragilise l'emploi et le tissu économique local.

L'actionnariat salarié, à travers la transmission collective aux salariés, apparaît pourtant comme une solution pertinente. Il permet aux salariés de racheter ensemble leur entreprise, notamment lors du départ à la retraite du dirigeant. Ce modèle favorise la continuité de l'activité, la préservation des savoir-faire et une répartition plus équitable de la valeur créée.

Malgré son potentiel, la transmission collective aux salariés peine à se développer dans les PME françaises. Des dispositifs comme le FCPE de reprise et la SCOP d'amorçage existent, mais leur mise en œuvre s'est soldée par des échecs, à la différence de modèles internationaux, tels que le plan ESOP aux États-Unis.

Cette recherche s'articule autour de la problématique suivante : *quels sont les freins et les leviers au développement de l'actionnariat salarié dans les PME françaises dans le cadre d'une transmission collective aux salariés ?*

Pour y répondre, elle s'appuie sur une étude qualitative exploratoire fondée sur des entretiens menés auprès d'experts du sujet. L'objectif est d'identifier les principaux obstacles au développement de la transmission collective aux salariés, ainsi que les leviers nécessaires à sa démocratisation en France.

Cette réflexion repose sur une conception de l'entreprise en tant qu'institution sociale, dans laquelle les salariés ne deviennent pas seulement actionnaires, mais sont également pleinement impliqués dans la gouvernance, devenant une partie prenante à part entière.

Mots-clés : actionnariat salarié, transmission collective d'entreprise, PME, succession du dirigeant, ESOP, gouvernance, institution sociale, durabilité économique, redistribution des richesses, concentration du capital, inégalités économiques, SCOP d'amorçage, FCPE de reprise.

ABSTRACT

The sustainability of SMEs in France is a major economic and social issue. As business owners age and the number of business transfers declines, many SMEs are at risk of disappearing, thereby weakening employment and local economic structures.

Employee ownership, particularly through collective business transfers to employees, appears to be a promising solution. It enables employees to jointly buy out their company, especially upon the owner's retirement. This model promotes continuity of activity, the preservation of know-how, and a fairer distribution of the value created.

Despite its potential, collective employee buyouts remain rare among French SMEs. Instruments such as the FCPE de reprise and SCOP d'amorçage have been introduced, yet their implementation has often ended in failure, unlike more successful international models, such as the ESOP in the United States.

This research addresses the following question: *What are the barriers and drivers to the development of employee ownership in French SMEs through collective employee buyouts?*

To answer this question, a qualitative exploratory study was conducted based on interviews with subject-matter experts. The aim is to identify the main obstacles to employee buyouts and to highlight the key enablers required for their broader adoption in France.

This thinking is based on a concept of the company as a social institution, in which employees not only become shareholders, but are also fully involved in governance, becoming a stakeholder in their own right.

Keywords: employee ownership, collective business transfer, SMEs, business succession, ESOP, governance, social institution, economic sustainability, wealth redistribution, capital concentration, economic inequalities, SCOP d'amorçage, FCPE de reprise

SOMMAIRE

INTRODUCTION 3

PARTIE 1 - CADRE THÉORIQUE ET HISTORIQUE DE L'ACTIONNARIAT SALARIÉ À TRAVERS LA TRANSMISSION COLLECTIVE DE PME 14

Chapitre 1 - Capital, travail et actionnariat salarié : fondements et dynamiques de la transmission de PME aux salariés 15

1.1 L'actionnariat salarié : une nouvelle approche du capital 15

1.2 La transmission collective d'une PME aux salariés : un modèle d'institution sociale 22

Chapitre 2 - Transmission collective d'une PME aux salariés en France : quels sont les dispositifs existants ? 34

2.1 La SCOP d'amorçage : amorcée mais restée en suspens 34

2.2 Le FCPE de reprise : un ESOP à la française ? 43

PARTIE 2 - ÉTUDE EXPLORATOIRE QUALITATIVE 53

Chapitre 1 - Méthodologie de l'approche qualitative 54

1.1 Échantillonnage et sélection 54

1.2 Méthode d'entretien et d'analyse des résultats 58

Chapitre 2 - Analyse des résultats 62

2.1 Introduction de l'analyse des résultats et panorama des freins identifiés 62

2.2 Leviers d'action et pistes de réflexion concrètes 71

DISCUSSION ET CONCLUSION 89

BIBLIOGRAPHIE 94

TABLE DES ABRÉVIATIONS 105

LISTE DES TABLEAUX 106

LISTE DES FIGURES 107

TABLE DES ANNEXES 108

Refonder l’entreprise comme une institution sociale : démocratiser l’actionnariat salarié dans les PME françaises à travers la transmission collective aux salariés

INTRODUCTION

Selon le rapport de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) intitulé *L'âge élevé des dirigeants de PME se traduit par un potentiel important de transmissions d'entreprises* réalisé par Luc Naegele et Béatrice Neiter, publié en 2022, 31,4 % des dirigeants de petites et moyennes entreprises (PME) en France métropolitaine étaient âgés de 51 à 60 ans en 2017, tandis que 11,3 % avaient au moins 61 ans. En complément, le *Panorama 2023 sur la cession-reprise d'entreprises en Île-de-France* publié par la Chambre de Commerce et d'Industrie d'Île-de-France mettait en évidence que 137 000 entreprises en Île-de-France employant au moins un salarié étaient dirigées par des personnes âgées de 55 ans ou plus. Cela concernait 841 000 salariés directement menacés en cas d'absence de repreneurs. Enfin, la Fondation Entreprendre, dans son étude intitulée *Le repreneuriat en France*, publiée en 2023, a révélé une baisse de 26 % des reprises d'entreprises entre 2008 et 2021, précisant que la majorité d'entre elles étaient des PME. Ce phénomène, qualifié de « paradoxe », survient alors que la démographie des dirigeants suggère une hausse des cessions à venir.

Dans le cadre de ce mémoire, nous définissons plusieurs termes essentiels.

Une « PME », conformément à l'article n° 3 du décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008, qui précise les critères de catégorisation des entreprises, est une entreprise employant moins de 250 personnes et réalisant un chiffre d'affaires (CA) annuel n'excédant pas 50 millions d'euros, ou dont le total du bilan ne dépasse pas 43 millions d'euros[1].

Le terme « cession » est défini par la 9e édition du dictionnaire de l'Académie française comme étant « l'action de transférer un bien ou un droit dont on est propriétaire ou titulaire ». En matière juridique, la cession implique un transfert de propriété, généralement à titre onéreux, contre une contrepartie. Toutefois, elle peut également s'effectuer sans contrepartie, il s'agit alors de cession à titre gratuit.

Le mot « transmission » est également défini par la 9e édition du dictionnaire de l'Académie française, comme « l'action de donner ou de communiquer à quelqu'un un objet que l'on a en sa possession, à sa disposition ou que l'on a reçu d'un autre ».

En matière juridique, la transmission implique également un transfert de propriété, mais généralement sans contrepartie directe. Toutefois, il existe aussi des transmissions à titre onéreux, qui impliquent une contrepartie.

[1] En vertu de l'article n° 2 de la recommandation de la Commission européenne n° 2003/361 du 6 mai 2003, la définition d'une PME y est identique.

La différence juridique et d'usage entre les termes « cession » et « transmission » étant très subtile, nous allons nous appuyer sur une comparaison du transfert de propriété d'une entreprise[2]. Dans ce cas, le terme « cession » renvoie, selon l'article L. 642-1 du Code de commerce à « l'objectif d'assurer le maintien d'activités susceptibles d'exploitation autonome, de tout ou partie des emplois qui y sont attachés et d'apurer le passif », adoptant une perspective purement comptable et économique. La transmission d'entreprise s'inscrit dans une logique de continuité, visant à assurer la pérennité de l'activité. Contrairement à une cession purement marchande, où l'objectif principal est d'optimiser le prix de vente, la transmission s'inscrit souvent dans une démarche de préservation du capital humain, du savoir-faire et de l'ancrage économique local, comme le permet notamment le Pacte Dutreil[3].

Enfin, nous établissons une autre distinction d'usage entre le terme « transmission d'entreprise » et le terme « reprise d'entreprise ». La transmission, comme évoqué précédemment, s'inscrit dans une logique de continuité, généralement initiée par le dirigeant, de manière progressive et préparée. À l'inverse, la reprise relève d'une logique plus réactive, parfois qualifiée de « reprise à la barre », et intervient dans des situations urgentes, voire critiques, sans qu'un plan structuré ait été défini en amont.

Instaurée par la loi n° 2014-856[4] du 31 juillet 2014 relative à l'Économie sociale et solidaire (ESS), dite « loi Hamon », l'obligation d'information préalable des salariés a pour objectif de leur permettre de présenter une offre de rachat en cas de vente de l'entreprise dans laquelle ils sont employés, pour les sociétés de moins de 250 salariés.

Cette disposition a ensuite été modifiée par la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, connue sous le nom de « loi Macron », qui en a réduit le champ d'application en excluant certaines opérations du dispositif initial, notamment les ventes à un conjoint, un ascendant ou un descendant, ainsi que les entreprises faisant l'objet d'une procédure de conciliation, de sauvegarde, de redressement ou de liquidation judiciaire.

[2] En vertu de l'article n° 1 du décret n° 2008-1354, il définit l'entreprise comme étant « la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes », version en vigueur au 11 mars 2025.
[3] En vertu de la loi n° 2003-721 du 1er août 2003 pour l'initiative économique, le pacte Dutreil, est un dispositif permettant d'alléger le coût fiscal de la transmission des entreprises dans le cadre d'une donation ou d'une succession. Le titre V, intitulé « Développement et transmission de l'entreprise » aborde ce pacte, version en vigueur au 5 mars 2025.
[4] En vertu de l'article n° 18 de la loi n ° 2014-856 relative à l'économie sociale et solidaire, version en vigueur au 5 mars 2025.

La « loi Macron » a également supprimé la sanction de nullité de la cession, qui pouvait remettre en cause la vente, et l'a remplacée par une amende civile.

La « loi Hamon » visait à faciliter le rachat des entreprises par les salariés, avec la volonté de démocratiser le capitalisme. Cependant, cette ambition a été freinée par la « loi Macron », qui en a restreint la portée.

Faute de dispositifs véritablement adaptés au rachat d'une PME par ses salariés, le constat est aujourd'hui sans appel en France : le rachat d'une PME par ses salariés demeure marginal, malgré une démographie favorable.

Un rapport d'information intitulé *Reprendre pour mieux entreprendre dans nos territoires* déposé au Sénat le 7 octobre 2022 par Michel Canevet, Rémi Cardon et Olivier Rietmann traite de l'importance cruciale de la reprise d'entreprises en France en évoquant les faits suivants : « La France a besoin que ses PME grandissent pour devenir des ETI[5], essentielles à la performance économique de notre pays » (p. 7), ainsi que : « Le maintien des entreprises dans leur territoire en garantit la vitalité économique. Faute de repreneur, un départ à la retraite peut déboucher sur la perte des savoir-faire » (p. 7).

Au-delà de l'impact immédiat sur l'emploi et l'activité économique locale, la disparition de PME s'inscrit dans une dynamique plus large de concentration des richesses. En effet, lorsque des entreprises ferment sans être reprises par leurs salariés ou des acteurs locaux, la création de valeur se recentre sur les grandes entreprises et les zones urbaines dynamiques[6], contribuant ainsi à l'aggravation des inégalités économiques.

Afin de mieux comprendre l'ampleur des inégalités de richesse en France, un rapport statistique de l'INSEE intitulé *Niveau de vie et indicateurs d'inégalités*, publié en 2024, décrit l'évolution du ratio de Palma dans le pays au cours de ces quarante dernières années. Le ratio de Palma est un indicateur économique introduit par l'économiste chilien Gabriel Palma. Il mesure le rapport entre la somme totale des revenus perçus par les 10 % les plus riches d'une population et celle des 40 % les plus pauvres.

[5] En vertu de l'article n° 3 du décret n° 2008-1354, une entreprise de taille intermédiaire (ETI) est définie comme une entreprise qui ne relève pas de la catégorie des PME, mais qui emploie moins de 5 000 personnes et dont le CA annuel ne dépasse pas 1 500 millions d'euros, ou dont le total du bilan n'excède pas 2 000 millions d'euros, version en vigueur au 3 avril 2025.

[6] En 2010, les régions Île-de-France, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Rhône-Alpes constituaient, en nombre, 49 % de l'ensemble numérique des PME en France métropolitaine. Rau, F., & Hecquet, V. (2013). *Les grandes entreprises pèsent plus dans le Nord et les petites dans le Sud* (Rapport statistique No. 1440). INSEE Première.

Cet indicateur met en évidence les écarts de distribution des revenus, en partant du principe que la classe moyenne détient une part relativement stable du revenu total, tandis que les inégalités se concentrent principalement aux extrémités de l'échelle des revenus (Doyle & Stiglitz, 2014).

En 1999, en France, les 10 % les plus riches percevaient un revenu total équivalent à celui des 40 % les plus pauvres, ce qui correspond à un ratio de 1. Ce ratio a ensuite augmenté, atteignant un pic de 1,11 en 2011, avant de redescendre et de se stabiliser autour de 1,01 entre 2013 et 2017. Toutefois, ces dernières années, il est reparti à la hausse, atteignant 1,09 en 2021 et 2022, traduisant ainsi une recrudescence des inégalités de revenus.

En plus de ces aspects économiques, dans leur livre *The Spirit Level: Why More Equal Societies Almost Always Do Better*, publié en 2009, Kate Pickett et Richard Wilkinson soutiennent que les sociétés plus égalitaires sur le plan économique affichent de meilleurs résultats sur plusieurs aspects liés au bien-être collectif, tels que la confiance entre les individus, la diminution des coûts de transaction, ou encore la réduction de la criminalité et de la violence.

Aujourd'hui, la France est confrontée à un double défi : d'une part, la continuité des PME demeure un enjeu non résolu, d'autre part, les inégalités de richesse continuent de se creuser. Dans ce contexte, l'ancrage de l'actionnariat salarié comme levier de transmission des PME apparaît comme une réponse pertinente. Ce modèle offrirait une double opportunité : assurer la continuité des entreprises tout en favorisant une répartition plus équitable de la valeur créée.

Dans le cadre de ce mémoire, nous définissons le terme « actionnariat salarié » comme le mécanisme par lequel un salarié peut acquérir une part du capital de l'entreprise qui l'emploie, au moyen d'un dispositif mis à disposition, uniquement pour les salariés.

Par cette définition, nous adoptons une conception large de l'actionnariat salarié, tout en le distinguant clairement de la simple détention d'actions par un salarié de son entreprise via un Plan d'épargne en actions (PEA) ou un Compte-titres ordinaire (CTO).

Dans ces dispositifs, d'une part, le salarié ne bénéficie pas des avantages spécifiques attachés aux mécanismes d'actionnariat salarié en France, et, d'autre part, ceux-ci ne sont pas exclusivement réservés aux salariés de l'entreprise.

En France, la participation des salariés à la gouvernance[7] de l'entreprise repose sur un cadre juridique encadrant leur présence au sein des organes de direction. Cette participation prend généralement la forme de la désignation de salariés au conseil d'administration ou de surveillance. Néanmoins, en dehors du régime juridique obligatoire, il existe un régime facultatif, prévu à l'article L. 225-27 du Code de commerce. Celui-ci permet à toute société anonyme (SA), indépendamment de son effectif ou du niveau de détention capitalistique par ses salariés, de prévoir dans ses statuts la présence d'un à quatre administrateurs élus par le personnel. Cette faculté ne peut conduire à désigner plus d'un tiers du nombre des autres administrateurs.

Concernant le statut de la société par actions simplifiée (SAS) et de la société à responsabilité limitée (SARL), le régime juridique applicable à la gouvernance est particulièrement souple. Aucune disposition légale ne prévoit l'obligation d'intégrer des représentants des salariés au sein des organes de direction ou de surveillance. En l'absence de texte spécifique, ni le nombre, ni la qualité des membres de ces organes ne sont encadrés, sauf dispositions statutaires contraires.

Dans son article *Defining Employee Ownership: Four Meanings and Two Models*, publié en 2023, Christopher Mackin explique que l'actionnariat salarié peut revêtir plusieurs significations. Il peut être perçu comme étant une rémunération directe, un investissement[8] avec un rendement, un dispositif d'épargne et de retraite ou encore une appartenance, impliquant une participation à la gouvernance de l'entreprise.

À partir de cette analyse, l'auteur propose deux modèles théoriques opposés : « *corporation as property* » et « *corporation as social institution* ». Dans le premier modèle, l'entreprise est un bien détenu par des actionnaires qui exercent leur pouvoir en fonction de leur participation financière au capital. L'actionnariat salarié y est perçu avant tout comme un outil financier. Dans le second modèle, l'entreprise est une communauté où les salariés sont considérés comme des membres à part entière, une véritable partie prenante.

[7] Définition de la gouvernance : « *Corporate governance is the system by which companies are directed and controlled. Boards of directors are responsible for the governance of their companies* ». Cadbury, A. (1992). *The Financial Aspects of Corporate Governance* [Cadbury Report]. Gee & Co (p. 15).

[8] Du point de vue du salarié, le fait de cumuler un contrat de travail et la détention de capital dans la même l'entreprise constitue une prise de risque. Dans la quête d'une rationalité maximale et à la lumière de la théorie moderne du portefeuille de Harry Markowitz, on peut se demander si, finalement, l'actionnariat salarié ne serait pas insensé (Aubert et *al.*, 2009). Markowitz et Blasi (2010) prennent comme hypothèse le S&P 500 et montrent que l'investissement optimal d'un salarié dans les actions de son entreprise se situe autour de 8,33 % de son portefeuille d'investissement.

La France a historiquement fait le choix d'un modèle économique reposant largement sur la redistribution monétaire[9] pour réduire les inégalités économiques. Cependant, selon un rapport de l'INSEE intitulé *France, portrait social, 2024*, avant redistribution monétaire, le niveau de vie[10] annuel des 20 % les plus aisés est 8,4 fois supérieur à celui des 20 % les plus modestes. Après redistribution, cet écart demeure à 4,3, illustrant le maintien de fortes inégalités. Cette situation souligne les limites du modèle économique français qui corrige les écarts après coup sans en traiter les causes profondes. À cet égard, l'actionnariat salarié, considéré comme un mécanisme de pré-distribution, s'inscrit dans une logique visant à réduire les inégalités à la source, conformément à l'idée selon laquelle la pré-distribution serait plus efficace que la redistribution (Bozio et *al.*, 2024).

Cependant, selon les chiffres du rapport de la Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques intitulé *L'actionnariat salarié en 2021*, 19,3 % des entreprises de 1 000 salariés ou plus ont réalisé au moins une opération d'actionnariat salarié, contre seulement 3,5 % des entreprises comptant entre 100 et 249 salariés. Souvent négligé par rapport aux grandes entreprises cotées, l'actionnariat salarié peine à se développer dans les PME en France.

Jean-Guy Mérigot et Gérard Hirigoyen, dans leur article *La transmission des PME familiales : un constat régional*, de 1988, constatent que 1,14 % des dirigeants interrogés affirment avoir un plan de transmission destiné aux salariés. Ce faible taux illustre le manque de préparation et d'accompagnement des dirigeants pour envisager une transmission à leurs employés.

La perception de l'actionnariat salarié dans les PME en France diffère de celle observée à l'international. Par exemple, aux États-Unis, pays pourtant souvent associé au capitalisme[11], l'actionnariat salarié est largement intégré, y compris au sein des PME.

Dans son article *L'actionnariat salarié aux États-Unis*, de 2023, Nicolas Aubert explique que le modèle américain repose principalement, pour les PME, sur le Plan ESOP (*Employee stock ownership plan*)[12].

[9] Selon l'INSEE, le champ de la redistribution monétaire regroupe les prestations sociales monétaires ainsi que les prélèvements directs non contributifs, tels que l'impôt sur le revenu (IR).
[10] Selon l'INSEE, il est égal au revenu disponible du ménage divisé par le nombre d'unités de consommation, calculé selon l'échelle d'équivalence de l'Organisation de coopération et de développement économique.
[11] Barreyre et Blin (2017) expliquent comment la littérature économique situe les Etats-Unis par rapport au capitalisme. Ils évoquent que « ces ouvrages partagent l'évidence que la société américaine est capitaliste » (p. 2) ainsi que « cette omniprésence du capitalisme crée un certain nombre de problèmes politiques qu'il faut éclairer économiquement » (p. 2).
[12] Voir l'annexe n° 1 pour le fonctionnement d'un plan ESOP, ainsi que les dispositions fiscales.

Ce dispositif permet aux salariés de devenir actionnaires de leur entreprise de manière progressive avec des avantages fiscaux significatifs.

Créé en 1974 dans le cadre de *l'Employee retirement income security act* (ERISA)[13], le Plan ESOP a été conçu pour encourager l'épargne-retraite des salariés tout en facilitant la transmission et la pérennité des entreprises. Selon les données du *National center for employee ownership* (NCEO) en 2023, les ESOP de moins de 100 salariés représentent 3 415 plans, regroupant 151 648 adhérents, dont 113 647 sont encore actifs dans leur entreprise. Ces plans détiennent des titres d'entreprise d'une valeur totale de 17 042 millions de dollars, avec un encours total de 20 101 millions de dollars.

La différence d'approche de l'actionnariat salarié à travers le monde se reflète également dans l'usage de la langue. En France, le terme « actionnariat salarié » est souvent associé à l'expression anglaise « *employee stock ownership* », qui se traduit littéralement par « détention d'actions par les employés ». Cette conception se limite à la participation financière des salariés au capital. À l'inverse, aux États-Unis et au Royaume-Uni, l'expression couramment utilisée est *« employee ownership* », que l'on peut traduire par « propriété des employés », un concept qui va bien au-delà de la simple détention d'actions. Ce modèle implique une participation active des salariés à la gestion et au contrôle de l'entreprise, leur donnant ainsi un rôle plus direct dans les décisions stratégiques.

La Fédération européenne de l'actionnariat salarié (FEAS) distingue deux grands types d'actionnariat salarié dans le monde : l'actionnariat salarié individuel direct et l'actionnariat salarié collectif indirect.

Le plan ESOP est considéré par la FEAS comme un mécanisme relevant de l'actionnariat salarié collectif indirect. En effet, un ESOP[14] détient les actions de l'entreprise pour le compte des salariés, de manière collective, afin de réaliser par la suite un processus de *vesting* (acquisition progressive des droits) et de distribuer les actions individuellement aux salariés dans des *individual capital accounts* (comptes de capital individuels). Il est considéré comme indirect car les salariés ne détiennent pas directement les actions au départ.

[13] L'ERISA est une loi fédérale américaine adoptée en 1974 qui vise à réglementer et sécuriser les régimes de retraite et les avantages sociaux des employés.

[14] Mécanisme juridique d'origine anglo-saxonne reposant sur une dissociation entre la propriété juridique et la propriété économique. Aucun équivalent direct en droit français, bien que la fiducie s'en rapproche dans certaines applications.

Elles sont détenues collectivement par l'ESOP jusqu'à ce que les salariés deviennent propriétaires des actions à travers le *vesting*.

En revanche, en France, à travers des mécanismes comme le fonds commun de placement d'entreprise (FCPE), les salariés détiennent directement des parts du fonds dès le début, individuellement, ce qui leur donne une forme de propriété immédiate et directe.

La FEAS mentionne l'existence de deux tentatives françaises, spécifiquement conçues pour organiser la transmission collective de PME aux salariés.

La première est le FCPE de reprise, un mécanisme permettant aux salariés de racheter progressivement leur entreprise en devenant actionnaires par l'intermédiaire d'un fonds d'investissement. Ce fonds, géré par une société de gestion agréée par l'Autorité des marchés financiers (AMF), regroupe les investissements des salariés dans le but de faciliter le rachat de l'entreprise.

La seconde est la Société coopérative et participative (SCOP) d'amorçage qui vise à transformer une entreprise conventionnelle[15] en SCOP. Ce dispositif permet également aux salariés de racheter progressivement les parts de l'entreprise tout en conservant un minimum de 65 % des droits de vote.

Toutefois, la FEAS souligne que ces deux initiatives sont des échecs dans leur mise en œuvre : « À la fin de l'année 2021, seuls trois exemples de FCPE de reprise et une seule SCOP d'amorçage avaient été recensés ».

Ainsi, la problématique de ce mémoire sera la suivante :

Quels sont les freins et leviers au développement de l'actionnariat salarié au sein des PME françaises dans le cadre d'une transmission collective aux salariés ?

La problématique de ce mémoire porte sur la démocratisation de l'actionnariat salarié dans le cadre d'une transmission collective aux salariés, et non d'une simple cession à un tiers.

[15] Dans sa thèse intitulé *Performance and Rarity of Worker-Owned Firms: Empirical Evidence from France*, Thibault Mirabel définit l'entreprise conventionnelle comme « une entreprise où le contrôle ultime est détenu par les apporteurs de capitaux, ou un sous-ensemble d'entre eux. Les décisions stratégiques en matière d'emploi, d'investissement, de développement, etc., sont alors prises par ou au nom des apporteurs de capitaux » (p. 12). Ici, l'emploi du terme « entreprise conventionnelle » vise à souligner la distinction avec le modèle SCOP.

Cette forme de transmission s'inscrit dans une logique de continuité, d'ancrage territorial et d'implication collective, dépassant la seule recherche de rentabilité. Elle prend tout son sens dans un contexte où la transmission est le plus souvent motivée par le départ à la retraite du dirigeant, bien souvent figure historique de l'entreprise. Nous adoptons la vision de l'entreprise comme une institution sociale, où l'actionnariat salarié représente une appartenance à part entière, incluant des droits financiers et de gouvernance pour les salariés (Mackin, 2023). Dans cette perspective, la transmission aux salariés est collective, ouverte à tous les salariés souhaitant devenir propriétaires de leur entreprise, et non limitée à certains d'entre eux.

Ainsi, dans ce mémoire, nous n'aborderons ni la reprise par les salariés d'entreprises en difficulté, ni les transmissions n'impliquant qu'une minorité de salariés.

Ce mémoire adopte une approche épistémologique pragmatique, combinant des éléments du positivisme et du constructivisme. L'épistémologie est « l'étude de la constitution des connaissances valables » (Piaget, 1967, p. 6). Le pragmatisme, en tant que courant épistémologique, considère qu'une théorie ou une connaissance est valide si elle fonctionne dans la pratique et produit des résultats concrets : « Elle accorde de la valeur aux choses pratiques sur la base d'une théorie de la rationalité liée aux intérêts humains fondamentaux » (Pesqueux, 2010, p. 19).

Dans le cadre de cette recherche, cette approche se justifie par la nature même du sujet. D'une part, la transmission collective d'une PME aux salariés repose sur des mécanismes objectifs et mesurables (cadres juridiques, dispositifs financiers, incitations fiscales…), d'autre part, elle est fortement influencée par les perceptions et les comportements des parties prenantes, qui peuvent freiner ou favoriser son développement (dirigeants, employés, syndicats, banques, pouvoirs institutionnels…).

Ce positionnement pragmatique permet ainsi d'articuler théorie et pratique.

La démarche méthodologique adoptée dans ce mémoire repose sur une étude exploratoire. Celle-ci vise à « déterminer le devis de recherche adéquat, avant de mener une étude de plus grande envergure » (Trudel et *al.*, 2007, p. 39).

Cette approche a pour but de « générer des hypothèses, c'est-à-dire d'examiner un ensemble de données afin de découvrir quelles relations peuvent y être observées, quelles structures peuvent y être construites » (Van der Maren, 2004, p. 248).

Afin de répondre à notre problématique, ce mémoire est structuré en deux parties principales.

La première partie propose un cadre théorique et historique de l'actionnariat salarié, analysé à travers le prisme de la transmission collective d'une PME aux salariés. Elle s'ouvre par un chapitre interrogeant les fondements de l'actionnariat salarié et sa portée en tant qu'institution sociale, notamment lorsqu'il intervient dans le processus de transmission d'entreprise. Elle se poursuit par une étude des dispositifs français ayant tenté d'organiser juridiquement et économiquement cette transmission, à savoir la SCOP d'amorçage et le FCPE de reprise.

La deuxième partie de ce mémoire adopte une démarche exploratoire qualitative. Un premier chapitre est consacré à la méthodologie, détaillant les modalités d'échantillonnage, la conduite des entretiens et le traitement des données. Le second chapitre présente les résultats de l'analyse de contenu thématique menée à partir des entretiens réalisés auprès d'experts, et se conclut par une série de pistes de réflexion visant à améliorer le cadre existant, notamment autour du dispositif du FCPE de reprise.

PARTIE 1 - CADRE THÉORIQUE ET HISTORIQUE DE L'ACTIONNARIAT SALARIÉ À TRAVERS LA TRANSMISSION COLLECTIVE DE PME

Cette première partie explore les fondements théoriques et historiques de l'actionnariat salarié en interrogeant la relation entre capital et travail. Elle met en lumière le rôle essentiel de l'actionnariat salarié dans nos sociétés contemporaines.

Elle examine également la transmission collective d'une PME aux salariés comme une institution sociale, en mobilisant la théorie du don pour analyser les dynamiques de réciprocité et d'engagement qu'elle implique.

Enfin, cette première partie s'intéresse aux deux dispositifs de transmission de PME aux salariés en France : le FCPE de reprise et la SCOP d'amorçage, en décrivant leur fonctionnement.

Chapitre 1 - Capital, travail et actionnariat salarié : fondements et dynamiques de la transmission de PME aux salariés

Ce premier chapitre aborde l'actionnariat salarié en analysant la relation entre capital et travail, en retraçant l'évolution des dispositifs d'actionnariat salarié en France et en mettant en lumière le fait que la transmission collective d'une PME aux salariés se matérialise comme une institution sociale, offrant une alternative aux modèles traditionnels de cession d'entreprise.

1.1 L'actionnariat salarié : une nouvelle approche du capital

Dans une économie capitaliste traditionnelle, une dichotomie fondamentale structure les relations économiques : la séparation entre le travail et le capital. Le travail est perçu comme le moteur productif de l'entreprise, tandis que le capital en constitue les ressources financières et matérielles.

Karl Marx analyse profondément cette relation en développant la théorie de la plus-value dans son ouvrage *Le Capital, Livre I*, publié en 1867. Dans la section n° 3, intitulée *La production de la plus-value absolue*, et la section n° 4, intitulée *La production de la plus-value relative*, il explique comment la plus-value est réalisée : par la différence entre la valeur produite par l'ouvrier et le salaire qui lui est versé.

Cette plus-value, captée par le capitaliste, se divise en deux types : d'une part la plus-value absolue, qui résulte de l'augmentation de la durée du travail de l'ouvrier ou de la réduction de son salaire, et d'autre part la plus-value relative, qui découle de l'augmentation de la productivité grâce aux innovations technologiques.

De plus, dans la section n° 7, intitulée *Accumulation du capital*, au chapitre n° 24 *Transformation de la plus-value en capital*, Karl Marx écrit : « Nous avons vu comment la plus-value naît du capital, nous allons maintenant voir comment le capital sort de la plus-value ». Dans ce chapitre, Karl Marx explique que l'accumulation du capital ne repose pas sur un échange équitable de marchandises, mais sur l'appropriation de la plus-value, qui provient du travail non payé des ouvriers.

En évoquant la notion de capital additionnel[16], il affirme : « Dès son origine, il ne contient pas un seul atome de valeur qui ne provienne du travail d'autrui non payé ».

Dans le même chapitre, Karl Marx explique que « plus le capitaliste a accumulé, plus il peut accumuler. En d'autres termes : plus il s'est déjà approprié dans le passé de travail d'autrui non payé, plus il en peut accaparer dans le présent ». Finalement, dans la section n° 8, intitulée *L'accumulation primitive*[17], au chapitre n° 32 *Tendance historique de l'accumulation capitaliste*, Karl Marx explique que la concentration du capital crée une contradiction avec la socialisation du travail. Il écrit : « La socialisation du travail et la centralisation de ses ressorts matériels arrivent à un point où elles ne peuvent plus tenir dans leur enveloppe capitaliste ».

Pour lui, cela entraîne inéluctablement un renversement du système, où « les expropriateurs sont à leur tour expropriés ».

Si Karl Marx envisageait un renversement du système, John Maynard Keynes, un demi-siècle plus tard, adopta une approche très différente et plus réformiste en critiquant la domination des marchés financiers sur l'économie productive. Il ne remettait pas en cause la notion même de capitalisme, mais soulignait ses dysfonctionnements structurels.

[16] Pour Karl Marx, le capital additionnel désigne le capital supplémentaire investi par le capitaliste dans le processus de production afin d'étendre son activité économique.
[17] Il s'agit d'un concept dans la pensée de Karl Marx, qui désigne le processus historique par lequel le mode de production capitaliste s'est constitué en séparant progressivement les travailleurs de leurs moyens de production.

Dans son ouvrage *La Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, publié en 1936, il souligne que le capitalisme a évolué vers un système où les investisseurs privilégient les profits à court terme, au détriment du développement à long terme et du bien-être des travailleurs. Il écrit ainsi cette phrase célèbre : « La situation devient sérieuse lorsque l'entreprise n'est plus qu'une bulle d'air dans le tourbillon spéculatif. Lorsque, dans un pays, le développement du capital devient le sous-produit de l'activité d'un casino. ».

Keynes identifie deux grands problèmes du capitalisme : d'une part son incapacité à assurer le plein-emploi, et d'autre part, le fait de créer un niveau excessif d'inégalités. Keynes voyait dans l'ampleur des inégalités « l'autre péché mortel du capitalisme, à côté de sa tendance à engendrer un chômage massif » (Tutin, 2000, p. 1). Il défendait l'idée que l'État devait intervenir pour corriger la répartition des richesses, en insistant sur le fait qu'une redistribution accrue des revenus en faveur des salariés permettrait de stimuler la demande et ainsi de lutter contre le chômage (Tutin, 2000).

Marx et Keynes représentent deux des écoles de pensée les plus influentes dans l'analyse du capitalisme. Bien que tout semble les opposer, l'un prônant un renversement du système, l'autre cherchant à le réformer, ils convergent néanmoins sur un point fondamental : les dérives du capitalisme, notamment la montée des inégalités sociales et économiques et la concentration du capital entre les mains d'une minorité. C'est de cette confrontation d'idées qu'émerge une approche hybride : l'actionnariat salarié.

Dans ce modèle, le salarié ne se contente plus d'être un simple exécutant, comme dans un système tayloriste[18] qui privilégie la division rigide du travail, mais devient une véritable partie prenante de l'entreprise en détenant une part de son capital.

En France, les premières expérimentations d'actionnariat salarié apparaissent dans la seconde moitié du XIX^{e} siècle. Pierre-Yves Gomez (2003) décrit cette période comme étant « extraordinairement inventive en termes d'expériences de gouvernement d'entreprise » (p. 192). Il évoque notamment l'usine de poêles de Jean-Baptiste Godin, le Familistère, où les ouvriers sont associés à la gestion et aux bénéfices de l'entreprise.

[18] Selon la 9^{e} édition du dictionnaire de l'Académie française, le taylorisme se définit par étant « Un système d'organisation scientifique du travail, fondé sur le fractionnement, la spécialisation et l'automatisation des tâches ».

En parallèle de ces initiatives, un nouvel élan porté par des patrons philanthropes se développe[19]. Couret et Hirigoyen (1990) citent l'exemple des grands magasins, notamment, Au Bon Marché, où, après le décès d'Aristide Boucicaut, sa veuve met en place en 1880 une commandite simple[20] avec les collaborateurs et principaux employés, leur permettant ainsi de participer à la propriété de l'entreprise.

D'autres expériences similaires ont suivi jusqu'au début de la Première Guerre mondiale en France. Dans le rapport d'information n° 500 au Sénat de 1999, rédigé au nom de la Commission des affaires sociales sur le développement de l'actionnariat salarié, Jean Chérioux explique : « Ces expériences restèrent cependant à la fois très différentes et relativement peu nombreuses. C'est cela qui explique sans doute que le législateur ait cherché à encadrer par la loi ces pratiques ».

Les premières lois importantes sur l'actionnariat salarié en France furent marquées par des avancées significatives. Ainsi, la « loi Briand » du 26 avril 1917 crée le statut de la Société anonyme à participation ouvrière (SAPO). La SAPO est une SA intégrant une participation ouvrière via une Société coopérative de main-d'œuvre (SCMO), qui regroupe les salariés présents depuis plus d'un an. La SCMO détient des actions de travail, accordant aux employés des droits de vote dans les instances décisionnelles ainsi qu'une part des dividendes, sans obligation d'achat de capital.

Dans son livre *La démocratie au travail, la SAPO*, publié en 2023, Roger Daviau explique : « Cette formule est née de la fraternité des tranchées de la guerre 1914-1918 » (p. 23). Bien que ce modèle soit peu utilisé aujourd'hui, la récente transformation de la société PhiTrust en SAPO[21] laisse entrevoir un possible renouveau (Duverger, 2023, p. 1).

Trente ans plus tard, la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 vient codifier les principes régissant l'ensemble des sociétés coopératives en garantissant une gouvernance démocratique fondée sur le principe « un homme, une voix », indépendamment du capital détenu. Elle encadre différentes formes de coopératives, notamment le statut de la SCOP où les salariés détiennent au moins 51 % du capital et 65 % des droits de vote.

[19] Différentes doctrines, avec des courants théoriques distincts traitant de l'actionnariat salarié, ont émergé à cette époque, notamment le courant « utopiste », le courant « humaniste » et le courant « productiviste ».
[20] Type de société commerciale où il existe deux catégories d'associés : les commanditaires et les commandités.
[21] Décision prise en Assemblée générale extraordinaire (AGE) le 18 avril 2023, par la 7e résolution, modifiant la forme de la société en SAPO par décision de la collectivité des associés.

Dans son rapport d'information au Sénat, Jean Chérioux explique que « l'actionnariat salarié peinait à s'imposer avant l'arrivée de De Gaulle ». En effet, selon lui, la théorie marxiste, qui prônait une opposition entre capital et travail menant à la collectivisation, concurrençait les modèles d'association. Il ajoute que « les premières expérimentations, souvent marquées par l'utopisme ou le paternalisme, échouaient faute de pragmatisme ». Lors du salon de l'Élysée le 7 juin 1968[22], le général De Gaulle évoque son point de vue sur la participation financière : « Le capitalisme du point de vue de l'homme n'offre pas de solution satisfaisante. Il existe une troisième solution, c'est la participation qui elle change la condition de l'homme au milieu de la civilisation moderne, pour une œuvre économique commune ».

Desbrières (1990) définit la participation financière comme étant « la volonté d'associer les salariés à la performance de la firme et à son devenir, dans la mesure où leur motivation et leur implication dépendent de plus en plus de l'incidence de sa réussite sur leur richesse personnelle » (p. 44-45). Cette définition met en évidence le fait que la participation financière ne se traduit pas nécessairement par une prise de participation au capital de l'entreprise, contrairement à l'actionnariat salarié. C'est d'ailleurs ce que précise le même auteur affirmant que « l'actionnariat est l'une des formules de participation financière utilisée pour stimuler les efforts des salariés » (Desbrières, 2002, p. 255).

Ainsi, les inspirations gaullistes deviennent un véritable fer de lance de la conciliation du travail et du capital en France. L'ordonnance n° 59-126 de 1959 introduit la participation financière des salariés aux bénéfices de leurs entreprises, et devient même obligatoire pour les entreprises de plus de 100 salariés en 1967 via l'ordonnance n° 67-693.

Au-delà du cadre des mécanismes de la participation financière, on assiste à partir de 1970 à des tentatives de relance spécifique de l'actionnariat salarié. D'une part avec l'instauration d'un actionnariat dans les entreprises publiques notamment avec la loi n° 70-11 du 2 janvier 1970 mettant en place un système actionnarial dans les usines Renault, et dans le secteur privé par la loi n° 73-1196 du 27 décembre 1973 relative à la souscription d'actions de sociétés privées par leurs salariés. Depuis, de nombreuses lois ont progressivement renforcé l'encadrement juridique et économique.

[22] Dans un salon de l'Elysée le 7 juin 1968, sur l'Office de radiodiffusion-télévision française, le général De Gaulle évoque son point de vue sur le capitalisme et un système participatif auquel il croit.

On constate qu'au début de l'histoire de l'actionnariat salarié en France, celui-ci se rapprochait davantage de l'expression couramment utilisée aux États-Unis « *employee ownership* », que l'on peut traduire par « propriété des employés ». En effet, les mouvements coopératifs, précurseurs en la matière, avaient pour ambition de placer le salarié au cœur de l'entreprise en lui permettant de détenir une part significative du capital. Aujourd'hui, l'actionnariat salarié en France se limite majoritairement à une détention substantielle du capital par les employés, sans pour autant impliquer une véritable gouvernance partagée[23].

Aubert et *al.* (2017) mettent en lumière l'évolution du concept de participation des salariés en France. En analysant les débats parlementaires, les auteurs montrent qu'un « glissement sémantique » s'est opéré : la notion de participation des salariés, qui impliquait une transformation de l'entreprise et une intégration des salariés à sa gouvernance, a progressivement été remplacée par celle d'épargne salariale[24], centrée sur des considérations financières et patrimoniales.

L'objectif n'est plus de faire de la participation un levier de transformation sociale, mais un simple outil d'amélioration de la rémunération et de fidélisation des salariés.

Aujourd'hui en France, l'actionnariat salarié prend différentes formes.

Le plan d'achats d'actions, dispositif le plus répandu dans les grandes entreprises pour associer les salariés au capital. Afin d'inciter leur participation, une décote est généralement appliquée sur le prix des actions en échange d'une période de conservation. En général, ce plan s'opère par le biais d'un FCPE. Dans ce mémoire, nous nous intéressons uniquement au FCPE de reprise, dispositif spécifiquement conçu pour le rachat collectif de l'entreprise par les salariés.

Les *stock-options,* qui permettent aux salariés d'acheter des actions de leur entreprise à un prix fixé à l'avance, mais à une date ultérieure. Historiquement, ce dispositif est surtout utilisé par les dirigeants et cadres et reste peu répandu pour l'ensemble des salariés.

[23] La moyenne de détention du capital par les salariés au sein du CAC 40 est de 3,9 %, tandis que dans le reste des entreprises du SBF 120, ce taux atteint 1,8 % en 2024. *13e édition de l'enquête « Benchmark FAS de l'Actionnariat Salarié »* (Rapport statistique No. 13). (2024). FAS, Groupe Alixio et Clifford Chance.

[24] Définition de l'épargne salariale : « Le concept d'épargne salariale, qui s'est peu à peu substitué à celui de participation financière, est en effet relativement nouveau et peut avoir une portée plus ou moins étendue. Elle a considéré qu'il convenait de prendre en compte l'épargne susceptible de se former à l'occasion de la relation de travail. Elle s'est attachée particulièrement à cinq mécanismes principaux : l'intéressement, la participation, les plans d'épargne d'entreprise, l'actionnariat salarié et enfin les options de souscription ou d'achats d'actions » (p. 5) Balligand, J.-P., & de Foucauld, J.-B. (2000). *L'Epargne Salariale au coeur du contrat social* [Rapport au Premier ministre]. La documentation française.

Étant donné qu'il n'intègre que rarement l'ensemble des employés et qu'il n'est pas conçu pour la transmission collective aux salariés, nous ne l'aborderons pas dans ce mémoire. De même, l'attribution gratuite d'actions (AGA), une pratique courante dans les grandes entreprises, mais bien moins développée dans les PME. Ce dispositif est souvent utilisé lors des introductions en bourse (IPO), mais ne sera pas traité dans notre mémoire, car il est peu présent dans les PME et ne constitue pas un outil de transmission collectif. Enfin, dans le même style, les Bons de souscription de parts de créateur d'entreprise (BSPCE) sont des instruments financiers, utilisés principalement dans les *startups* pour associer les salariés à la valorisation future de l'entreprise.

Enfin, les SCOP, forme historique d'actionnariat salarié, permettent aux employés de détenir au moins 51 % du capital et d'exercer un contrôle démocratique selon la règle « un homme, une voix ». Elles jouent un rôle clé dans les PME, favorisant l'implication des salariés et la pérennité des entreprises. Dans ce mémoire, nous nous intéresserons au dispositif de la SCOP d'amorçage qui permet aux salariés, de collectivement acheter progressivement leur entreprise en devenant majoritaires au capital à terme, tout en bénéficiant d'une période de transition durant laquelle des investisseurs extérieurs peuvent temporairement détenir la majorité.

Ainsi, dans ce mémoire, nous nous intéresserons aux dispositifs de transmission collectifs français suivants : le FCPE de reprise et la SCOP d'amorçage.

Ces deux dispositifs seront abordés plus en détail dans le chapitre 2 de la première partie.

Dans cette section, nous avons illustré l'actionnariat salarié comme une réunion entre la critique marxiste du capital et l'approche réformiste de Keynes. En France, d'abord pensé comme un outil pour transformer le rapport au capital et introduire les salariés à la gouvernance, il s'est mué en un dispositif essentiellement financier. Toutefois, des mécanismes pour racheter une entreprise collectivement, comme le FCPE de reprise et la SCOP d'amorçage existent pour les PME et montrent qu'une alternative reste possible.

Dans la prochaine section, nous allons examiner les enjeux d'une transmission de PME aux salariés.

1.2 La transmission collective d'une PME aux salariés : un modèle d'institution sociale

Comme énoncé dans l'introduction de ce mémoire, de nombreuses PME sont dirigées par des chefs d'entreprise proches de l'âge de la retraite. Le rapport intitulé *Panorama 2023 sur la cession-reprise d'entreprises en Île-de-France*, publié par la Chambre de commerce et d'industrie de région Paris Île-de-France, met en évidence que 58 % des cessions sont motivées par le départ à la retraite du dirigeant.

Dans ce contexte de départ à la retraite, la question de la transmission devient un enjeu stratégique majeur.

Traditionnellement, comme nous l'avons vu, la transmission aux salariés reste une option minoritaire. Mérigot et Hirigoyen (1988) constatent que 1,14 % des dirigeants de PME françaises envisagent de transmettre leur entreprise à leurs salariés lorsqu'ils partiront à la retraite. En Belgique, Olivier Colot (2009) estime ce chiffre encore plus faible, à 0,92 %. Au Canada, un rapport mené par le projet Co-opConvert, intitulé *Canada's SMEs, Business Succession, and Conversion to Co-operatives,* de 2021, révèle que 8 % des dirigeants de PME envisagent une transmission aux employés. Au Royaume-Uni, Pendleton et *al.* (2023) montrent que 25 % des dirigeants de PME n'ont pas envisagé d'autre option de transmission que celle aux salariés.

Ainsi, la transmission d'une entreprise aux salariés varie considérablement en fonction du contexte national, comme le soulignent les articles précédemment cités. Toutefois, elle ne constitue jamais l'option privilégiée par les dirigeants de PME.

Dès lors, une double interrogation émerge : quelles sont les raisons expliquant cette réticence de la part des dirigeants ? Et, à l'inverse, quels facteurs les conduisent néanmoins à envisager cette option ?

Lorsqu'un dirigeant de PME envisage son départ à la retraite, plusieurs options s'offrent à lui.

La première option est celle de la transmission familiale, consistant à céder l'entreprise à un membre de sa famille, souvent un enfant, assurant ainsi une continuité dans la gestion. Une autre possibilité est la cession à un ou plusieurs repreneurs externes, qu'il s'agisse de concurrents, de fonds d'investissement ou d'autres acteurs économiques. Cette option est généralement privilégiée pour maximiser la valorisation de l'entreprise. Finalement, la dernière option est la transmission interne aux cadres ou aux salariés constituant une alternative, notamment à travers des montages en *Management buy-out* (MBO), où les cadres dirigeants rachètent l'entreprise. Toutefois, cette forme de reprise ne sera pas abordée dans ce mémoire, dans la mesure où elle ne concerne qu'une fraction des salariés, excluant de fait l'ensemble des autres salariés susceptibles de souhaiter accéder à l'actionnariat. À ce titre, le montage en MBO ne s'inscrit pas pleinement dans une conception de l'entreprise comme institution sociale. Reste ainsi la transmission collective à l'ensemble des salariés souhaitant devenir actionnaires, qui constitue le véritable objet de notre recherche.

Afin de mieux comprendre pourquoi la transmission collective aux salariés reste marginale mais néanmoins pertinente dans le cadre d'une PME, il est essentiel d'examiner toutes les solutions. Nous analyserons d'abord la transmission familiale, puis la cession à un ou des repreneurs externes, avant d'explorer plus en détail la transmission aux salariés et ses spécificités.

Ainsi, la première solution envisageable est de favoriser une transmission familiale. En effet, le dirigeant souhaitant partir à la retraite privilégie souvent ses propres enfants pour transmettre sa PME par rapport à d'autres repreneurs (Trow, 1961). Une étude menée par la Bpifrance en 2023 intitulée *Les entreprises familiales à l'épreuve des générations* évoque que le premier enjeu des dirigeants d'entreprises familiales en France est de préparer leur transmission. Cette étude faisait suite au livre *L'entreprise familiale sauvera-t-elle le capitalisme ?* de Christine Blondel et Anne Dumas qui explorait le rôle crucial des entreprises familiales dans l'économie contemporaine en soulignant le fait que ces dernières représentaient une alternative durable et humaine face à un capitalisme grandissant et orienté sur le court terme.

La transmission familiale présente plusieurs avantages, notamment la transmission du savoir-faire par le mentorat (Ibrahim et *al.*, 2004) et la continuité des valeurs dans la culture organisationnelle, en grande partie grâce à l'attachement émotionnel et à la stabilité de l'actionnariat (Cromie et *al.*, 1999*)*.

Ces nombreux avantages sont fortement corrélés à l'importance de la formation des successeurs familiaux, résultant d'un long processus (Le Breton-Miller et *al.*, 2004 ; Morris et *al.*, 1996).

Concernant l'aspect économique et fiscal de l'opération, ce type de transmission bénéficie en France d'un régime avantageux grâce au Pacte Dutreil, à condition qu'elle s'effectue à titre gratuit[25]. Ce dispositif permet de bénéficier d'un abattement de 75 % sur les droits[26], calculés sur la valeur des titres ou de l'entreprise dans le cadre d'une donation ou d'une succession, en contrepartie d'engagements collectifs et individuels des repreneurs, ainsi que de l'obligation de poursuivre l'exploitation de la société en occupant une fonction de direction. Il convient de souligner que ce dispositif peut également être mobilisé dans le cadre d'une donation ou d'une succession aux salariés, dès lors que les conditions sont remplies. Toutefois, le recours au Pacte Dutreil demeure bien plus fréquent dans les transmissions familiales que dans celles au profit des salariés, notamment parce qu'il n'implique pas de transaction financière[27].

Néanmoins, la proposition de loi n° 2684, déposée le mardi 28 mai 2024 par des députés, remet fortement en question ces avantages fiscaux. Cette proposition souligne que « le coût fiscal de la transmission familiale en France est nettement supérieur à la moyenne européenne, se situant entre 8 % et 11 %, contre 5 % en Europe » (p. 3).

En plus du Pacte Dutreil, plusieurs dispositifs fiscaux existent concernant la donation d'une entreprise en France. Parmi eux figure la réduction de 50 % des droits de mutation, prévue à l'article n° 790 du Code général des impôts (CGI), applicable lorsque la donation est réalisée en pleine propriété et que le donateur est âgé de moins de 70 ans au jour de la transmission. Il est également possible d'avoir recours à une donation en nue-propriété prévue à l'article n° 669 CGI, dans ce cadre, seule la nue-propriété est taxée, sa valeur étant déterminée en fonction de l'âge de l'usufruitier[28].

[25] Le Pacte Dutreil ne concerne que les transmissions à titre gratuit (donation et succession), et ne s'applique pas aux transferts de propriétés à titre onéreux.
[26] Voir l'annexe n° 2 pour l'ensemble des droits dus dans le cadre d'une donation et d'une succession.
[27] Nous traitons de cet aspect à travers la théorie du don plus tard dans cette section.
[28] Voir l'annexe n° 3 pour le barème applicable en cas de donation en démembrement de propriété.

Enfin, récemment modifié, l'article n° 790 A du CGI prévoit un abattement de 500 000 euros sur la valeur de la donation d'une entreprise consentie à des salariés titulaires d'un CDI depuis au moins deux ans. Pour bénéficier de cette exonération, les donataires doivent s'engager à poursuivre l'activité professionnelle pendant une durée minimale de cinq ans. Toutefois, ce dispositif ne peut pas être cumulé avec le régime du Pacte Dutreil, ce qui explique qu'il demeure relativement peu mobilisé.

Cette solution de transmission familiale présente des inconvénients majeurs. Le premier réside dans le fait que le dirigeant n'a tout simplement pas de famille disponible au moment de la transmission. Un autre inconvénient majeur survient lorsque le successeur potentiel désigné n'est pas intéressé par la reprise de l'entreprise, pouvant même se sentir incompétent par rapport aux générations précédentes (Bennedsen et *al.*, 2007 ; Hubler, 1999).

D'autres recherches évoquent même la création de situations conflictuelles dues à la transmission familiale. Par exemple, la situation d'un dirigeant choisissant son successeur potentiel par favoritisme plutôt qu'en fonction des compétences requises, ce qui peut mener à des pratiques de népotisme (Smith & Amoako-Adu, 1999), ou encore un refus de transmettre son entreprise en raison d'ambiguïtés de rôles et d'attentes conflictuelles (De Massis et *al.*, 2008 ; Evans & Harvey, 1994). La notion de violence symbolique[29] de Bourdieu reflète ces idées.

Une alternative stratégique pertinente pour les PME réside dans la cession de l'entreprise à un ou des repreneurs externes. Cette option offre des opportunités intéressantes. En effet, elle permet d'introduire une vision stratégique renouvelée, essentielle pour revitaliser l'entreprise, notamment lors du départ à la retraite du dirigeant.

Ce renouvellement stratégique se traduit par des actions visant à surmonter les routines qui freinent l'adaptabilité et l'innovation après le transfert de l'entreprise (Van Teefeelen, 2010). L'auteur s'appuie sur la théorie du management par les ressources[30] pour souligner que les nouvelles compétences humaines et stratégiques apportées par les repreneurs doivent constituer des ressources rares, précieuses, inimitables et non substituables (Barney, 1991).

[29] Selon Bourdieu, la violence symbolique est une notion qui désigne une forme de violence peu visible et non physique qui s'exprime à travers les normes sociales. Elle se manifeste par une imposition de normes du groupe dominant sur celles du groupe suborné (Landry, 2006).
[30] *Ressource-Based view* Theory en anglais.

Cette idée est d'autant plus pertinente dans une PME, où la vision stratégique renouvelée est cruciale en raison de la petite taille de la structure. Cette notion est soutenue par la théorie des échelons supérieurs[31] (Hambrick & Mason, 1984), qui établit que les caractéristiques des acteurs influents, comme les dirigeants, notamment leurs compétences et leur expérience, influencent directement les décisions stratégiques et, par conséquent, les résultats de l'entreprise.

En cas de vente à titre onéreux d'une entreprise par une personne physique, l'opération est soumise au régime fiscal des plus-values des particuliers. Le montant de la plus-value imposable correspond à la différence entre le prix de cession et le prix d'acquisition des titres ou de l'entreprise. En vertu de l'article n° 200 A du CGI, cette plus-value est en principe soumise au prélèvement forfaitaire unique (PFU) au taux de 30 %, comprenant 12,8 % d'IR et 17,2 % de prélèvements sociaux. Toutefois, le contribuable a la possibilité d'opter pour une imposition au barème progressif de l'IR. Il existe plusieurs dispositifs d'abattements.

Le tableau 1 répertorie ces abattements.

[31] *Upper Echelons Theory* en anglais.

Tableau 1 : *Récapitulatif des abattements fiscaux applicables à la plus-value réalisée par le vendeur lors de la vente de titres par un particulier*

Imposition au PFU		
Abattement	Montant	Article juridique
Départ à la retraite du dirigeant dans le cadre d'une PME	500 000 €	Article n° 150-0 D ter du CGI
Imposition au barème progressif de l'IR		
Titres acquis après 2018		
Abattement	Montant	Article juridique
Départ à la retraite du dirigeant dans le cadre d'une PME	500 000 €	Article n° 150-0 D ter du CGI
Titres acquis avant 2018		
Abattement	Montant	Article juridique
Durée de détention	Abattement de 50 % pour les titres cédés après deux ans de détention et un abattement de 65 % pour ceux cédés après huit ans de détention	Article n° 150-0 D du CGI
Durée de détention dans le cadre d'une PME	Abattement de 50 % pour les titres cédés après un à quatre ans de détention, 65 % entre quatre à huit ans et 85 % au-delà	Article n° 150-0 D du CGI
Départ à la retraite du dirigeant dans le cadre d'une PME	500 000 €	Article n° 150-0 D ter du CGI

Pour bénéficier de l'abattement fixe de 500 000 euros prévu à l'article 150-0 D ter du CGI, plusieurs conditions strictes doivent être réunies. La vente doit porter sur l'intégralité des actions, parts ou droits détenus par le dirigeant dans la société concernée, ou au moins sur plus de 50 % des droits de vote. Le dirigeant doit également avoir détenu, directement ou indirectement, au moins 25 % des droits de vote ou des droits dans les bénéfices de la société, et ce, de manière continue pendant les cinq années précédant la vente. Il est par ailleurs tenu de cesser toute fonction dans l'entreprise et de faire valoir ses droits à la retraite dans un délai de deux ans avant ou après la vente.

Du côté de l'acquéreur, celui-ci est redevable de droits d'enregistrement, dont le taux dépend de la nature des titres[32].

[32] Part sociale ou action.

En vertu de l'article n° 732 ter du CGI, un abattement de 500 000 euros est prévu sur l'assiette des droits d'enregistrement lorsque la vente est consentie au profit d'un membre de la famille du cédant ou d'un salarié de l'entreprise. Afin de bénéficier de cet abattement, la vente doit être réalisée par une personne physique, au profit soit d'un salarié en contrat à durée indéterminée présent dans l'entreprise depuis au moins deux ans, soit d'un membre de la famille du vendeur, à savoir un ascendant, un descendant, un frère, une sœur, un conjoint ou un partenaire lié par un pacte civil de solidarité.

Cependant, cette solution de vente à un ou des repreneurs externes n'est pas sans difficultés. Tout d'abord, il existe une réelle complexité à identifier des repreneurs externes qualifiés et suffisamment motivés, une problématique particulièrement prononcée dans les zones rurales, où l'attractivité économique peut être limitée[33].

Par ailleurs, des désalignements stratégiques entre le cédant et l'acheteur peuvent survenir, d'une part, parce que dans les PME, les problèmes de planification sont exacerbés par la faible dimension de l'entreprise et l'omniprésence du dirigeant (Torrès, 1999), et d'autre part, en raison de luttes de pouvoir entre les parties, qui peuvent mener à l'échec de la cession (Ciampa & Watkins, 1999). Enfin, les employés peuvent manifester une résistance interne ou une perte de motivation (Kotter & Schlesinger, 1989), notamment si les changements stratégiques sont mal communiqués ou perçus comme une menace (Fugate et *al.*, 2012).

Finalement, bien que la transmission familiale et la cession à un repreneur externe demeurent les solutions privilégiées, elles ne sont pas toujours réalisables ni optimales, comme nous l'avons vu. Lorsqu'aucune de ces options ne répond aux attentes du dirigeant, la transmission collective aux salariés apparaît comme une alternative naturelle. Elle permet non seulement d'assurer la continuité de l'entreprise en maintenant son identité et sa culture, mais aussi d'impliquer directement ceux qui en maîtrisent le fonctionnement et qui ont contribué à son développement.

[33] *La politique d'installation des nouveaux agriculteurs et de transmission des exploitations agricoles*. (2023). [Rapport statistique]. Cour des comptes. Ce rapport traite spécifiquement de la problématique de la cession des exploitations agricoles. Il y développe un certain nombre d'idées, notamment cette observation :
« Pourtant, différents travaux et la plupart des professionnels et opérateurs rencontrés rapportent les difficultés des cédants à trouver des repreneurs. Plusieurs causes sont évoquées, dont certaines de nature systémique, mais les données manquent. » (p. 69).

Dans l'article *Why do founders choose to exit via Employee Ownership? A comparative analysis of employee-owned business in the UK* publié en 2024, d'Aneesh Banerjee, Robert Blackburn et Ajay Bhalla, les auteurs ont interrogé des fondateurs ayant transmis leur entreprise à leurs salariés. L'article explique que l'une des principales motivations des dirigeants ayant choisi cette option est de préserver la stabilité de leur entreprise et d'éviter au maximum les licenciements. L'un d'eux explique : *« Then I did get offers at that time to sell the business as well and those people were interested in our kit and our customers, they weren't interested in keeping the business in … where it is, they wanted to take it away. One wanted to take it to … and one wanted to take it to the Midlands. And I thought I would like it to stay in …* » (p. 19).

De plus, l'article explique que les dirigeants ayant fait ce choix éprouvent un sentiment de responsabilité fort et puissant envers leurs employés. L'un d'eux témoigne : « *I was becoming aware that questions were being asked, well it's his birthday isn't it, how old is he now, and what's going to happen to us when he finally hangs up his boots, and these are people, like [names], they're good people, they've worked hard, they've worked with me and as far as I was concerned this had to be taken into account when looking at my exit strategy* » (p. 14).

Enfin, l'article souligne que les incitations fiscales, notamment via le *Finance Act* 2014[34], ont favorisé l'essor de la transmission aux salariés en offrant des exonérations fiscales sur les plus-values réalisées par les fondateurs cédant leur entreprise à un *Employee Ownership Trust* (EOT).

L'EOT est un dispositif de transmission d'entreprise mis en place au Royaume-Uni par le *Finance Act* de 2014[35]. Bien qu'il soit parfois comparé à l'ESOP en vigueur aux États-Unis, les deux modèles reposent sur des logiques juridiques, économiques et culturelles très différentes.

La principale différence tient au mode de détention du capital : l'ESOP repose sur une attribution individuelle et progressive des actions aux salariés (*vesting*), leur permettant de se constituer un patrimoine personnel. À l'inverse, dans un EOT, les actions sont détenues collectivement et de manière permanente par un *trust*, sans droits individuels, ni possibilité de revente.

[34] Loi fiscale britannique qui a introduit plusieurs mesures de réformes fiscales.
[35] Pendleton et Robinson (2025) attribuent le succès des transmissions aux salariés via un EOT au Royaume-Uni à cette loi fiscal.

Plutôt que de verser des dividendes liés à la détention d'actions, le modèle EOT prévoit la distribution de bonus en numéraire, attribués de façon équitable à l'ensemble des salariés bénéficiaires.

L'expérience sectorielle d'un entrepreneur dans une PME joue un rôle déterminant dans le choix d'une transmission aux salariés. En effet, les entrepreneurs disposant d'une expertise approfondie dans leur domaine sont plus enclins à privilégier cette option, car elle permet de préserver l'héritage et les compétences spécifiques de l'entreprise. L'actionnariat salarié est ainsi perçu comme un levier pour assurer la pérennité de la société. À l'inverse, les entrepreneurs ayant une expérience entrepreneuriale plus diversifiée tendent à être moins favorables à cette forme de transmission (DeTienne & Cardon, 2010).

Par ailleurs, l'âge de l'entrepreneur influence également cette décision, notamment dans les PME. Les dirigeants plus âgés privilégient des stratégies de sortie progressives, leur permettant de rester partiellement impliqués dans l'entreprise tout en assurant une transition en douceur (DeTienne & Cardon, 2010).

Finalement, la volonté d'un dirigeant de transmettre sa PME à ses salariés ne se résume pas à une simple cession d'actifs, mais s'inscrit dans une logique de transmission davantage sociétale qu'économique, en concevant la PME comme une « *corporation as social institution* », comme décrit par Mackin. Contrairement aux modèles classiques de cession d'entreprise, où le dirigeant cherche avant tout à maximiser le prix de vente, la transmission collective aux salariés repose sur une vision collective du travail et une responsabilité vis-à-vis du capital humain.

Face à cette analyse, faut-il alors voir la transmission collective d'une PME à ses salariés, lorsque le dirigeant part à la retraite, comme un don avec une logique d'obligation et donc de contre-don ou comme un don unilatéral ?

La théorie du don[36] est développée pour la première fois par le sociologue français Marcel Mauss dans son ouvrage *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, publié en 1925. Il analyse les échanges non marchands dans différentes sociétés. Il met en lumière un système fondé sur une triple obligation : donner, recevoir et rendre.

[36] *Gift theory* en anglais.

Selon Mauss, le don n'est jamais totalement libre ni désintéressé. Il s'inscrit dans un ensemble de phénomènes sociaux totaux, qu'il définit ainsi : « Dans ces phénomènes sociaux totaux, comme nous proposons de les appeler, s'expriment à la fois et d'un coup toutes sortes d'institutions : religieuses, juridiques et morales – et celles-ci politiques et familiales en même temps ; économiques – et celles-ci supposent des formes particulières de la production et de la consommation, ou plutôt de la prestation et de la distribution. » (p. 7).

Ainsi, Marcel Mauss démontre que le don structure nos relations sociales et joue un rôle fondamental dans l'organisation des sociétés. Il ne se limite pas à un simple échange de biens, mais participe à la cohésion sociale, à la hiérarchie et aux rapports de pouvoir. L'un des exemples marquants que Madame Nathalie Richebé nous a expliqués en cours est celui du potlatch, analysé par Marcel Mauss dans son ouvrage. Le potlatch est une pratique des peuples autochtones de la côte nord-ouest de l'Amérique, reposant sur des dépenses ostentatoires.

Les chefs rivalisent en offrant des présents de plus en plus somptueux, allant jusqu'à détruire volontairement leurs richesses pour asseoir leur prestige et leur autorité. Ici, le don devient un instrument de domination sociale : celui qui donne le plus, place son rival en position d'infériorité, l'obligeant à rendre davantage sous peine de perdre son statut social.

George Akerlof (1982) analyse les relations employeur-employé à travers le prisme de la théorie de l'échange du don[37]. Il propose que les contrats de travail ne se limitent pas à un simple échange économique, mais reposent sur des éléments de don et de réciprocité.

Marcel Hénaff met en lumière le fait que le don peut être un acte de reconnaissance, qui ne repose pas forcément sur un retour matériel immédiat. Il écrit dans un compte rendu de 2008, intitulé *Le prix de la vérité*, « l'originalité de Mauss a été de montrer que ces pratiques rituelles du don impliquaient trois obligations inséparables : celle de donner, celle d'accepter et celle de donner en retour […]. Ce n'est donc pas la chose elle-même qui revient, c'est le geste même de donner » (p. 5).

Ainsi, dans le cadre d'une transmission collective d'une PME aux salariés, le don du dirigeant ne saurait être totalement désintéressé. En cédant son entreprise aux salariés, il ne transmet pas seulement un capital économique, mais également un projet, une culture et une responsabilité collective. Ce don initial peut ainsi créer une obligation implicite de contre-don de la part des salariés (Kruse et *al.*, 2010).

[37] *Gift exchange theory* en anglais.

Le contre-don pourrait se manifester par la pérennisation de l'entreprise et la préservation de l'emploi, garantissant ainsi la continuité de l'œuvre du dirigeant. Il peut aussi prendre la forme d'une implication accrue des salariés, qui doivent désormais gérer collectivement ce qui leur a été transmis.

On pourrait également se positionner du point de vue du dirigeant sur la notion de ce contre-don. D'une part, cela peut se traduire par la volonté du dirigeant de rester impliqué dans l'entreprise après la transmission, illustrant une forme d'échange non seulement économique, mais aussi social et symbolique. Banerjee et *al.* (2024) soulignent qu'un dirigeant peut se sentir reconnaissant envers ses salariés pour leur engagement et leur travail au fil des années. Dans une logique de contre-don, il peut alors choisir de transmettre son entreprise à ses salariés plutôt qu'à un repreneur externe, affirmant ainsi une relation fondée sur la loyauté et la reconnaissance mutuelle. Aubert (2016) souligne la notion fondamentale de réciprocité dans le cadre de l'actionnariat salarié : « L'attribution d'actions aux salariés initierait des comportements réciprocitaires. En acceptant de devenir actionnaire salarié, les salariés témoigneraient de leur volonté d'entrer dans une relation de réciprocité » (p. 17).

Le choix d'un dirigeant partant à la retraite de transmettre collectivement à ses salariés sa PME s'inscrit ainsi dans une démarche qui dépasse largement les considérations économiques et comptables, comme nous l'avons expliqué.

Finalement, cette transmission pourrait également être envisagée sous le prisme du don unilatéral, c'est-à-dire d'un transfert dénué d'attentes explicites de contrepartie, qu'elle soit économique, sociale ou symbolique. Elle s'apparenterait alors à une forme de philanthropie, dans laquelle certains dirigeants verraient une opportunité d'inscrire leur nom dans l'histoire. L'exemple d'Aristide Boucicaut, encore reconnu des décennies plus tard pour ses actes, en est une illustration emblématique. Toutefois, dans le cadre spécifique d'une démocratisation de la transmission d'une PME aux salariés, cette lecture paraît difficilement pertinente. La nature même d'une PME, caractérisée par sa taille modeste, des liens humains étroits et des enjeux économiques concrets, rend l'idée d'un don totalement désintéressé, peu réaliste.

Au-delà des motivations des dirigeants et des dynamiques de don et de contre-don, plusieurs études empiriques démontrent que l'actionnariat salarié peut générer des bénéfices significatifs tant pour l'entreprise que pour ses employés. En effet, les entreprises adoptant ce modèle présentent une plus grande stabilité de l'emploi face aux chocs économiques, qu'ils soient d'origine macroéconomique ou spécifique à l'entreprise (Kurtulus & Kruse, 2017).

Par ailleurs, l'implication des salariés dans le capital favorise un engagement accru, renforçant leur motivation, leur identification à l'entreprise et leur adhésion aux objectifs organisationnels (Freeman, 2007). Ce modèle de gouvernance contribue également à l'amélioration des performances de l'entreprise, notamment en stimulant la productivité et l'innovation (Wagner et *al.*, 2003). Enfin, l'actionnariat salarié permet la réduction des inégalités économiques (Dudley & Rouen, 2021).

Ainsi, cette section a mis en lumière les différentes options de transmission d'une PME lorsque le dirigeant part à la retraite et les raisons pour lesquelles la transmission collective aux salariés reste marginale, bien qu'existante.

En effet, en tant qu'institution sociale, l'entreprise peut constituer un modèle de transmission durable, conciliant pérennité et implication des salariés. Sous le prisme de la théorie du don, cette transmission engage une logique de reconnaissance et de réciprocité entre le dirigeant et les salariés. Enfin, les études empiriques montrent que l'actionnariat salarié génère de nombreux effets positifs sur l'organisation.

Conclusion du chapitre

Finalement, ce chapitre a permis de positionner l'actionnariat salarié, en l'inscrivant dans une perspective critique du capitalisme actuel à travers les réflexions de Marx et Keynes.

De plus, ce chapitre a démontré que la transmission collective d'une PME aux salariés peut s'interpréter comme une institution sociale, mobilisant la théorie du don et du contre-don pour éclairer les dynamiques de réciprocité entre dirigeants et salariés.

Si cette forme de transmission reste marginale, elle incarne néanmoins une alternative porteuse de sens, favorisant l'ancrage territorial, la pérennité de l'entreprise et l'engagement collectif.

Enfin, les recherches empiriques confirment les bénéfices de l'actionnariat salarié en matière de performance, de stabilité et de réduction des inégalités.

Dans le second chapitre de cette première partie, nous allons analyser concrètement les solutions existantes en France, en tenant compte du fait que la PME se conçoit avant tout comme une institution sociale.

Chapitre 2 - Transmission collective d'une PME aux salariés en France : quels sont les dispositifs existants ?

En France, il existe seulement deux dispositifs juridiques spécialement conçus pour la transmission collective d'une PME à l'ensemble des salariés : la SCOP d'amorçage et le FCPE de reprise.

Dans ce deuxième chapitre, nous allons examiner le cadre existant pour chacun de ces outils ainsi que les obstacles qui freinent leur développement. Comme mentionné dans l'introduction, la FEAS déplore que : « À la fin de l'année 2021, seuls trois exemples de FCPE de reprise et une seule SCOP d'amorçage avaient été recensés », illustrant ainsi leur inefficacité à répondre à une problématique grandissante.

2.1 La SCOP d'amorçage : amorcée mais restée en suspens

La SCOP d'amorçage est un dispositif de transmission collectif qui s'adresse uniquement aux transmissions en SCOP. Le modèle SCOP s'inscrit dans l'ESS, un mouvement qui réunit des entreprises cherchant à concilier solidarité, performance économique et utilité sociale. Ainsi, le modèle SCOP fait partie intégrante de ce mouvement en tant que société coopérative. Le mouvement coopératif repose sur la propriété collective et le contrôle démocratique de l'entreprise par ses membres, selon le principe « une personne = une voix », indépendamment du capital détenu.

Dans ce mémoire, nous avons fait le choix d'intégrer le statut de la SCOP comme étant de l'actionnariat salarié. Si l'on reprend notre définition donnée en introduction, le statut de la SCOP est bien un dispositif permettant aux salariés de détenir une part du capital de l'entreprise, tout en ayant un contrat de travail avec elle. Toutefois, nous reconnaissons que cette classification peut prêter à discussion[38].

[38] En effet, selon Duport (2009) : « Le principe de démocratie participative donne un poids égal à chaque salarié-associé, les votes en Assemblée générale s'effectuant sur la base du principe "un homme = une voix", indépendamment du capital détenu. Cet aspect du fonctionnement des SCOP constitue une des différences fondamentales entre l'organisation coopérative et l'actionnariat salarié, dans les entreprises dites capitalistes » (p. 25). Cependant, cette conception binaire semble aujourd'hui évoluer : par exemple, la CGSCOP siège au sein de l'association Capital Collectif, qui promeut l'étude scientifique de l'actionnariat salarié.

La SCOP puise ses fondements juridiques, notamment dans plusieurs textes de loi. Tout d'abord, la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant sur le statut des coopératives. Ensuite, la loi n° 78-763 du 19 juillet 1978 précisant les spécificités du statut de la SCOP. Le cadre juridique des SCOP a été complété par le décret n° 93-1231 du 10 novembre 1993 relatif à la reconnaissance de la qualité de SCOP.

Par ailleurs, d'autres sources juridiques plus larges, comme le Code de commerce, encadrent également leur fonctionnement.

Toujours de nature commerciale[39] en raison de sa forme juridique (SAS, SA ou SARL), une SCOP appartient pleinement au mouvement coopératif et répond à deux objets fondamentaux.

Un objet général commun à toutes les coopératives[40] : la SCOP s'inscrit dans le cadre plus large des coopératives, définies comme des sociétés constituées par plusieurs personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs besoins économiques ou sociaux par un effort commun et la mise en place de moyens collectifs. Elle repose sur trois principes fondamentaux : adhésion volontaire, gouvernance démocratique et participation économique des membres.

Un objet spécifique aux SCOP[41] : les SCOP sont constituées par des travailleurs de toutes qualifications professionnelles, qui exercent leur activité en commun au sein d'une entreprise qu'ils gèrent directement ou par l'intermédiaire de mandataires élus parmi eux. Ce modèle repose sur un *affectio societatis* fort, impliquant une volonté collective de s'associer dans une logique entrepreneuriale partagée.

La représentation nationale des SCOP est assurée par la CGSCOP, qui joue un rôle clé en tant que porte-parole des SCOP auprès des pouvoirs publics. Au niveau régional, la représentation est assurée par les Unions régionales des SCOP (URSCOP).

[39] En vertu de l'article n° 3 de la loi n° 78-763 du 16 juillet 1978, version en vigueur au 7 mars 2025.
[40] En vertu de l'article n° 1 de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947, version en vigueur au 7 mars 2025.
[41] En vertu de l'article n° 1 de la loi n° 78-763 du 19 juillet 1978, version en vigueur au 7 mars 2025.

Les SCOP reposent sur quatre principes structurants[42].

La double qualité des associés : les salariés sont majoritaires au capital, au moins 51 %, et détiennent 65 % des droits de vote[43]. Il existe deux types d'associés : les associés coopérateurs, qui détiennent des parts sociales et sont employés par la SCOP et les associés non coopérateurs, qui peuvent être des investisseurs ou d'anciens salariés, mais qui ne sont pas liés par un contrat de travail avec la SCOP[44].

Une gestion désintéressée : l'objectif premier d'une SCOP n'est pas le profit, mais la pérennité de l'entreprise et la préservation des emplois. Cela implique une limitation de la rémunération du capital, l'absence de plus-values sur la revente des parts sociales ainsi qu'une redistribution équitable des excédents nets de gestion[45].

Une gouvernance démocratique : chaque associé dispose d'un droit de vote égal, indépendamment du nombre de parts détenues, selon le principe « une personne = une voix ». De plus, le dirigeant est élu par les salariés[46].

L'impartageabilité des réserves : une partie des excédents nets de gestion est mise en réserve pour assurer l'autofinancement et la stabilité de l'entreprise. Ces réserves sont impartageables, ce qui signifie qu'elles restent définitivement dans l'entreprise et ne peuvent être distribuées aux associés, même en cas de liquidation[47].

Selon le rapport d'activité 2024 de la CGSCOP, le CA total des SCOP en France s'élève à 6,7 milliards d'euros. La répartition moyenne des excédents nets de gestion est la suivante : 46 % pour les salariés, 42 % pour les réserves de l'entreprise et 12 % pour les associés. La répartition selon l'origine de création est de 60 % *ex nihilo*, 16 % issues de la transformation d'une association ou d'une coopérative existante, 8 % de reprises d'entreprises en difficulté et 16 % de transmissions d'entreprises saines. Sur un total de 2 662 SCOP actives à la fin de l'année 2024[48], 2 563 présentent un CA inférieur à 50 millions d'euros et comptent moins de 250 salariés. N'ayant pas accès aux données relatives au total de bilan, notre estimation repose uniquement sur le critère du CA et de l'effectif.

[42] CGSCOP. (2013). Guide juridique les SCOP 2013.
[43] En vertu de l'article n° 3 bis de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947, version en vigueur au 7 mars 2025.
[44] En vertu de l'article n° 5 de la loi n° 78-763 du 19 juillet 1978, version en vigueur au 7 mars 2025.
[45] Les excédents nets de gestion sont définis à l'article n° 32 de la loi n° 78-763 du 19 juillet 1978, ils sont constitués des produits de l'exercice, sous déduction des frais généraux et autres charges de la société, y compris tous amortissements et provisions. Pour leur répartition légale, voir article n° 33 de la loi n° 78-763 du 19 juillet 1978.
[46] En vertu de l'article n° 1 de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947, version en vigueur au 7 mars 2025.
[47] En vertu de l'article n° 26 ter de la loi n° 78-763 du 19 juillet 1978, version en vigueur au 7 mars 2025.
[48] Source officielle venant de la CGSCOP.

Ainsi, 96,28 % des SCOP actives à cette date peuvent être considérées comme des PME.

Finalement, ces données illustrent deux éléments importants. D'une part, le modèle SCOP est largement représenté par des PME, ce qui est en adéquation avec notre problématique de transmission collective de PME aux salariés. Pour autant, cette forme de transmission reste marginale au sein même du mouvement coopératif, ne concernant qu'environ 24 % des adhérents. Cette faible proportion peut cependant être interprétée comme le signe d'un potentiel de développement encore largement inexploité. D'autre part, la répartition des excédents nets, favorable aux salariés et aux réserves, témoigne d'un modèle qui cherche à concilier performance économique, ancrage territorial et pérennité. À ce titre, le modèle SCOP s'inscrit pleinement dans la perspective de l'entreprise comme institution sociale.

Le dispositif de la SCOP d'amorçage a été présenté par Benoît Hamon, alors ministre délégué à l'ESS lors du 35e congrès annuel des SCOP, comme visant à provoquer un « choc coopératif ». Introduite par la « loi Hamon », la SCOP d'amorçage a pour finalité la transformation d'une entreprise conventionnelle en SCOP. Les principales modifications apportées par la « loi Hamon » figurent au titre V de la loi de 1978 : dispositions diverses et transitoires[49].

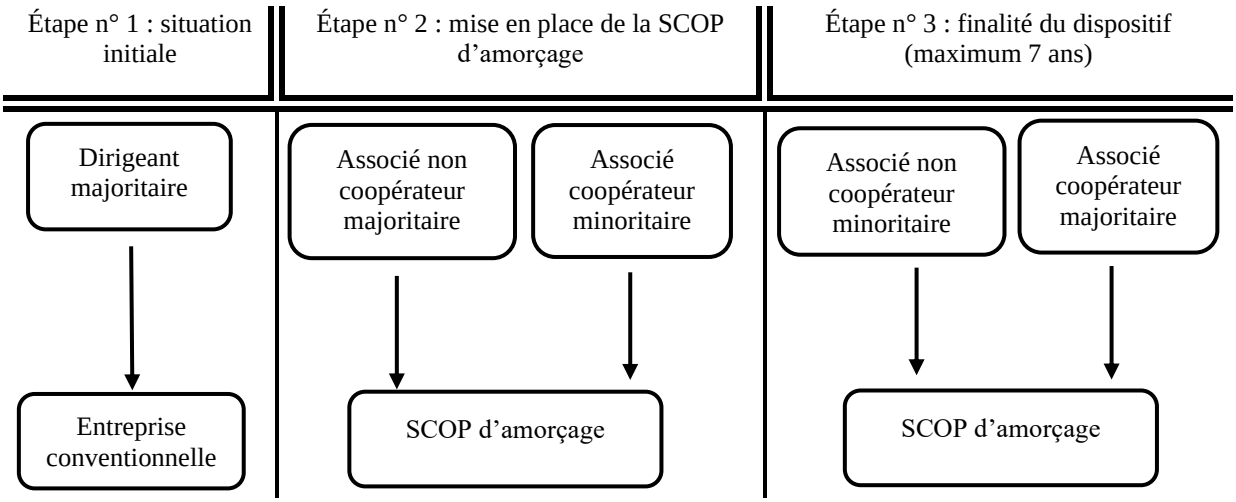
La SCOP d'amorçage introduit de nouvelles spécificités. Pendant sept ans, les associés coopérateurs peuvent détenir une fraction du capital social inférieure à 51 %. Une gouvernance partagée entre les associés non coopérateurs et les nouveaux associés coopérateurs peut être maintenue pendant dix ans. Les associés non coopérateurs ont la possibilité de céder leurs parts sociales avec une majoration pendant la mise en place du dispositif, leur permettant ainsi de réaliser une plus-value. Enfin, des dispositifs spécifiques sont mis en place pour faciliter l'acquisition de nouvelles parts sociales par les associés coopérateurs.

Afin de bénéficier du régime transitoire de la SCOP d'amorçage, les cédants doivent conserver leur participation en tant qu'associés non coopérateurs, et non en tant qu'associés coopérateurs.

La figure 1 présente le fonctionnement de la SCOP d'amorçage.

[49] Voir l'annexe n° 4 pour les spécificités de la SCOP d'amorçage à travers les articles de loi du titre V de la loi de 1978.

Figure 1 : *Fonctionnement du dispositif de la SCOP d'amorçage*



Néanmoins, la majorité des rachats de PME en SCOP ne se fait pas à partir du dispositif de la SCOP d'amorçage, celui-ci étant uniquement apparu dans le but de démocratiser les transmissions en SCOP.

Ainsi, nous pouvons clairement identifier deux défis majeurs lors d'une opération de transmission en SCOP.

Le premier concerne la gouvernance. Passer à une gouvernance coopérative implique de repenser les mécanismes décisionnels, qui diffèrent souvent de ceux des entreprises conventionnelles. L'adoption d'un mode de gestion démocratique et participatif peut nécessiter un temps d'adaptation pour les salariés et les anciens dirigeants. Le second défi est le financement. La transmission d'une entreprise en SCOP requiert des fonds significatifs. Le rachat du capital par les salariés constitue souvent un obstacle en raison de ressources financières limitées, ce qui rend nécessaire la mise en place d'outils d'accompagnement proposés par la CGSCOP[50] ou le recours à des financements externes.

Barbot-Grizzo (2013) analyse les mécanismes de gouvernance lors de la transmission de PME aux salariés sous forme de SCOP. Cet article ne traite pas spécifiquement de la SCOP d'amorçage, mais d'une transmission directe en SCOP, sans passer par une étape transitoire. En effet, l'article a été publié avant la mise en place de ce dispositif. Il met en avant l'importance d'un leader identifié pour assurer le bon fonctionnement de la SCOP et fédérer les salariés autour du projet.

[50] Voir l'annexe n° 5 pour le panorama des outils financiers de la CGSCOP.

L'auteure évoque également le processus de désengagement progressif de l'ancien dirigeant, qui peut rester impliqué dans l'entreprise sous une autre forme afin de faciliter la transition.

Toutefois, l'article précise qu'une transition trop longue peut s'avérer problématique. L'article met également en lumière le rôle clé des réseaux SCOP, qui apportent un soutien indispensable aux salariés coopérateurs. Ces réseaux jouent un rôle essentiel dans l'accompagnement des transmissions, en offrant du conseil et en aidant à structurer le projet.

Sur le plan financier, l'article explique que l'un des principaux défis de la transmission en SCOP est la capacité des salariés à racheter l'entreprise. Il souligne également les difficultés à obtenir un financement bancaire. Dans certains cas, plusieurs établissements financiers refusent d'accorder un prêt, considérant que le risque est trop élevé.

Malheureusement, l'article ayant été publié avant l'apparition de la SCOP d'amorçage, il est difficile de transposer ses analyses à ce mécanisme, qui avait justement pour objectif de répondre aux problèmes financiers liés aux transmissions en SCOP.

Garcia et Beltramini (2014) mettent en évidence les difficultés de financement des SCOP lors d'une reprise d'entreprise en difficulté. Les auteurs expliquent que ces difficultés proviennent principalement de la faible rémunération du capital, qui constitue un frein majeur à leur attractivité pour les investisseurs. Contrairement aux entreprises conventionnelles, où les bénéfices sont largement redistribués sous forme de dividendes, les SCOP adoptent un modèle différent, reposant sur une répartition des bénéfices en trois parts. De plus, les parts sociales des SCOP ne peuvent être revendues qu'à leur valeur nominale, interdisant ainsi toute plus-value, ce qui limite davantage l'intérêt des investisseurs extérieurs. Là encore, cet article a été publié avant l'introduction de la SCOP d'amorçage, et traite spécifiquement de la reprise en SCOP, et non de transmission d'entreprises saines.

Bargues et *al.* (2017) décrivent en trois étapes le processus d'instauration d'une gouvernance démocratique lors de la transformation d'une entreprise conventionnelle en SCOP. La première étape, appelée « phase de détachement », correspond à la perte de légitimité du mode de gouvernance traditionnel, en raison de son incompatibilité avec les principes coopératifs propres à la SCOP. La deuxième étape concerne la mise en place d'un modèle de gouvernance démocratique, élaboré collectivement par les nouveaux associés. Enfin, la troisième étape vise à consolider la stabilité des relations et des interactions avec l'ensemble des parties prenantes.

L'article souligne plusieurs défis de gouvernance. Certains cadres peuvent percevoir la gouvernance démocratique comme une menace à leur autorité, freinant ainsi le processus de transformation.

Les syndicats, paradoxalement, peuvent aussi opposer une résistance, préférant soutenir un repreneur externe par crainte de perdre leur influence avec l'instauration d'une gouvernance où les salariés prennent eux-mêmes les décisions.

À cela s'ajoute la question des compétences en gestion, car les salariés doivent acquérir des connaissances stratégiques et de gouvernance pour assumer pleinement leur rôle de copropriétaires. La légitimité auprès des parties prenantes représente également un enjeu majeur. Clients, fournisseurs et financeurs peuvent se montrer sceptiques face à ce nouveau mode de gouvernance, ce qui oblige la SCOP à travailler sa crédibilité.

Enfin, Grégoire et Delalieux (2015) apportent de nouveaux éléments sur la reprise en SCOP. Ils mettent en évidence un manque d'information et de transparence, frein majeur à ce type de reprise. En effet, les salariés ignorent souvent qu'ils ont la possibilité de reprendre leur entreprise sous forme de SCOP.

D'autres articles abordent également le rachat de PME en SCOP et aboutissent à des conclusions similaires (Bayo, 2011 ; Bayo, 2018 ; Huntzinger & Jolivet, 2010).

Les articles cités ci-dessus traitent à la fois de la transmission et de la reprise en SCOP.

Ainsi, la revue de littérature consacrée à la transformation de PME en SCOP a permis d'élaborer le tableau 2, qui répertorie, pour chaque partie prenante, les impacts identifiés sur ce processus.

Tableau 2 : *Rôle des parties prenantes dans la transformation d'une PME en SCOP*

Partie prenante	Impact sur le processus de transformation en SCOP	Référence académique
Salarié	Importance d'un leader identifié	(Barbot-Grizzo, 2013 ; Bargues et *al.*, 2017 ; Beltramini & Garcia, 2014 ; Huntzinger & Jolivet, 2010)
	Gouvernance spécifique en trois phases distinctes	(Bargues et *al.*, 2017)
	Résistance des cadres percevant la transformation en SCOP comme une menace	(Bargues et *al.*, 2017)
Associé coopérateur	Difficultés pour racheter l'entreprise à partir de fonds propres	(Barbot-Grizzo, 2013 ; Bargues et *al.*, 2017 ; Bayo, 2011 ; Bayo, 2018 ; Beltramini & Garcia, 2014 ; Delalieux & Grégoire, 2015 ; Huntzinger & Jolivet, 2010)
	Les salariés doivent acquérir de nouvelles compétences pour assumer leur rôle de copropriétaires	(Barbot-Grizzo, 2013 ; Bargues et *al.*, 2017 ; Bayo, 2011 ; Bayo, 2018 ; Beltramini & Garcia, 2014 ; Delalieux & Grégoire, 2015 ; Huntzinger & Jolivet, 2010)
	Méconnaissance du statut SCOP	(Delalieux & Grégoire, 2015 ; Huntzinger & Jolivet, 2010)
Ancien dirigeant	Désengagement progressif	(Barbot-Grizzo, 2013 ; Huntzinger & Jolivet, 2010)
	Une transition trop longue pouvant être problématique	(Barbot-Grizzo, 2013 ; Huntzinger & Jolivet, 2010)
Réseau SCOP (CGSCOP et URSCOP)	Soutien indispensable : accompagnement, conseil et aide à la structuration du projet	(Barbot-Grizzo, 2013 ; Huntzinger & Jolivet, 2010)
	Mise en place d'outils de financement spécifiques	(Barbot-Grizzo, 2013 ; Bayo, 2011 ; Bayo, 2018)
Établissement financier et investisseur externe	Difficultés à obtenir un financement bancaire en raison d'un risque perçu comme trop élevé	(Barbot-Grizzo, 2013 ; Bayo, 2011 ; Bayo, 2018 ; Beltramini & Garcia, 2014 ; Delalieux & Grégoire, 2015)
	Faible rémunération du capital	(Beltramini & Garcia, 2014 ; Bayo, 2011 ; Bayo, 2018 ; Delalieux & Grégoire, 2015)
	Peuvent être sceptiques face à ce nouveau mode de gouvernance, obligeant la SCOP à travailler sa crédibilité	(Barbot-Grizzo, 2013 ; Bargues et *al.*, 2017 ; Beltramini & Garcia, 2014 ; Delalieux & Grégoire, 2015)
Client et fournisseur	Peuvent être sceptiques face à ce nouveau mode de gouvernance, obligeant la SCOP à travailler sa crédibilité	(Barbot-Grizzo, 2013 ; Bargues et *al.*, 2017 ; Beltramini & Garcia, 2014)
Syndicat	Peuvent s'opposer à la transformation en SCOP par crainte de perdre leur influence	(Bargues et *al.*, 2017)

À ce jour, aucun texte académique ne traite spécifiquement de la transmission d'une PME aux salariés via le dispositif de la SCOP d'amorçage. Conçu pour lever les principaux freins identifiés par la littérature avant sa mise en place, cet outil demeure pourtant marginal dans les pratiques, et ce malgré les solutions qu'il proposait en matière de gouvernance et de financement pour faciliter la transmission aux salariés.

Il convient également de souligner que, comme nous l'avons montré, les transmissions en SCOP n'ont pas connu de développement significatif en dehors de ce dispositif.

Les travaux existants sur la transformation de PME en SCOP s'intéressent aux parties prenantes et aux différents points de vue. Néanmoins, cette approche ne permet pas de comprendre pleinement pourquoi un outil comme la SCOP d'amorçage n'a pas réussi à s'imposer.

Cela soulève de nombreux questionnements, notamment sur l'existence de freins non anticipés par la littérature, susceptibles d'expliquer la faible adoption du dispositif, et plus largement, le développement limité des transmissions en SCOP.

On peut également s'interroger sur la pertinence même du dispositif de la SCOP d'amorçage : était-il réellement adapté au contexte ? Répondait-il effectivement aux besoins préalablement identifiés ?

En l'état, il demeure difficile de déterminer avec précision les raisons de cette adoption limitée.

Une multitude d'hypothèses peuvent ainsi être avancées. Cependant, en l'absence de travaux académiques spécifiques sur ce sujet, il est difficile de poser des hypothèses précises.

Ainsi, dans la seconde partie de ce mémoire, le choix a été fait d'interroger des experts plutôt que des parties prenantes, afin d'obtenir une analyse plus technique des freins à l'adoption du dispositif de la SCOP d'amorçage, ainsi que du faible nombre de transmissions d'entreprises sous forme de SCOP. Ces entretiens auront une vocation exploratoire en l'absence d'hypothèses précises. Ils viseront non seulement à identifier les obstacles qui ont limité la diffusion de cet outil, mais aussi à explorer d'éventuels leviers permettant de mieux accompagner la transmission collective de PME en SCOP.

2.2 Le FCPE de reprise : un ESOP à la française ?

Instauré par la loi n° 2006-1770 du 30 décembre 2006 relative au développement de la participation et de l'actionnariat salarié, et encadré par l'article L. 3332-16 du Code du travail, le FCPE de reprise constitue un dispositif visant à faciliter le rachat d'entreprises par les salariés via le Plan d'épargne entreprise (PEE)**.**

Dans sa thèse *Les déterminants des investissements des salariés dans les FCPE d'actionnariat salarié*, Nicolas Aubert donne une définition complète du FCPE : « Il s'agit d'un fonds collectif destiné à recevoir l'épargne des salariés collectée dans le cadre d'un PEE. Il est créé à l'initiative du dirigeant et est mentionné dans le règlement du PEE. Le fonds possède lui-même un règlement qui fixe les orientations de sa politique de placement, les modalités, les responsabilités du gérant et du dépositaire. Ce règlement est visé par l'AMF et obligatoirement mis à la disposition du bénéficiaire au moment de la souscription. Les sommes investies dans ce fonds sont gérées par une société de gestion, agréée par l'AMF. » (p. 28).

Un FCPE est un organisme de placement collectif en valeurs mobilières.

Concernant le PEE, il s'agit d'un dispositif d'épargne collective permettant aux salariés, ainsi qu'aux dirigeants de petites entreprises, d'effectuer des placements avec le soutien de l'entreprise tout en bénéficiant d'un avantage fiscal. Les fonds investis sur un PEE sont bloqués pendant cinq ans[51], sauf en cas de déblocage anticipé prévu par la réglementation[52].

Pour alimenter le PEE, les principales sources sont les suivantes : la participation, l'intéressement, les versements volontaires, les abondements complémentaires et unilatéraux ainsi que le transfert d'un autre plan ou compte épargne.

La participation est un dispositif d'épargne salariale obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés[53]. Elle consiste en une redistribution d'une partie des bénéfices aux employés[54], selon une formule légale[55] ou une formule plus avantageuse négociée dans l'entreprise[56].

[51] En vertu de l'article L. 3332-25 du Code du travail, version en vigueur le 4 avril 2025.
[52] En vertu de l'article L. 3324-22 du Code du travail, version en vigueur le 4 avril 2025.
[53] En vertu de l'article L. 3322-1 du Code du travail, version en vigueur le 4 avril 2025.
[54] A condition de remplir une condition d'ancienneté qui ne peut pas excéder trois mois.
[55] En vertu de l'article L. 3324-1 du Code du travail, la formule légale de la participation est la suivante : [1/2 * (Bénéfice net fiscal – 5 %*Capitaux propres) * (Masse salariale/Valeur ajoutée)], version en vigueur le 4 avril 2025.
[56] En vertu de l'article L. 3324-2 du Code du travail, version en vigueur le 5 avril 2025.

Lorsqu'un salarié reçoit une prime de participation, il a deux options : la percevoir immédiatement comme traitements et salaires ou la placer sur un PEE[57]. Chaque option a des implications fiscales et sociales très différentes.

La participation est répartie[58] selon trois modes autorisés : en fonction de la rémunération[59], du temps de présence ou de manière uniforme. Toutefois, une combinaison de ces modes est possible.

À noter que la participation est plafonnée[60] à 75 % du Plafond annuel de la sécurité Sociale (PASS) par salarié par année civile[61], soit 35 250 euros en 2025.

L'intéressement est un dispositif d'épargne salariale facultatif qui permet d'associer les salariés aux performances de l'entreprise. Il prend la forme d'une prime collective, calculée selon des critères objectifs définis dans un accord d'entreprise. La prime totale d'intéressement ne doit pas excéder[62] 20 % du total des rémunérations brutes versées aux salariés, ni dépasser 75 % du PASS par salarié et par année civile, comme pour la participation.

Sont considérés comme volontaires, les versements personnels effectués directement par le salarié sur le PEE (hors intéressement et participation). Pour chaque année civile, les versements volontaires sont plafonnés à 25 % de la rémunération annuelle brute du salarié[63], et de 100 % dans le cadre d'un FCPE de reprise[64].

Les sommes versées sur le PEE (participation, intéressement et versements volontaires) peuvent être abondées[65] par l'employeur dans la limite des plafonds légaux.

L'abondement complémentaire est une contribution financière facultative de l'employeur qui vient compléter les sommes que le salarié choisit de placer dans un PEE.

[57] En vertu de l'article R. 3324-10 du Code du travail, version en vigueur le 5 avril 2025.
[58] En vertu de l'article L. 3324-5 du Code du travail, version en vigueur le 5 avril 2025.
[59] En vertu de l'article L. 3324-5 du Code du travail, lorsque la répartition de la participation est effectuée en fonction des rémunérations, les salaires pris en compte ne peuvent excéder trois fois le PASS, version en vigueur le 8 avril 2025.
[60] En vertu de l'article L. 3324-2 du Code du travail, version en vigueur le 6 avril 2025.
[61] En 2025, le PASS est fixé à 47 100 euros.
[62] En vertu de l'article L. 3314-8 du Code du travail, version en vigueur le 5 avril 2025.
[63] En vertu de l'article L. 3332-10 du Code du travail, version en vigueur le 5 avril 2025.
[64] En vertu de l'article L. 3332-10 du Code du travail, version en vigueur le 5 avril 2025.
[65] En vertu de l'article L. 3332-11 du Code du travail, version en vigueur le 6 avril 2025.

L'abondement complémentaire est plafonné[66] à 3 768 euros en 2025, soit 8 % du PASS, ou trois fois le montant versé par le salarié dans l'année civile. En cas d'investissement dans des actions de l'entreprise, le plafond global d'abondement est majoré de 80 %[67], soit jusqu'à 6 782,40 euros en 2025, représentant 14,4 % du PASS, toujours en respectant la règle de trois fois le montant versé par le salarié.

Les règles d'attribution des abondements complémentaires sont fixées dans le règlement du PEE, mais ne peuvent pas avoir pour effet de rendre le taux d'abondement croissant avec la rémunération. En revanche il est possible de prévoir un abondement complémentaire en fonction des montants versés, de la nature des flux ou encore de l'ancienneté des salariés.

Néanmoins, il existe également des abondements dits « unilatéraux », correspondant à un versement de l'entreprise, sans qu'un versement du salarié ne soit requis. Cet abondement doit être uniforme à tous les salariés, et exclusivement destiné à l'achat d'actions ou de certificats d'investissement émis par l'entreprise ou une entreprise du groupe[68]. Le plafond global d'abondement est ici majoré[69] à 7 536 euros, soit 16 % du PASS.

À noter que, depuis la loi sur le partage de la valeur[70], un plafond spécifique s'applique à l'abondement unilatéral[71]: il est limité à 3 000 euros par salarié sur une année civile en l'absence d'accord d'intéressement ou de participation volontaire, et porté à 6 000 euros en présence d'un tel accord. En plus de cela, cette nouvelle loi a introduit, pour les entreprises de 11 à 49 salariés, l'obligation de mettre en place un dispositif de partage de la valeur si elles ont réalisé un bénéfice net d'au moins 1 % du CA pendant trois années consécutives.

Enfin, que ce soit l'abondement complémentaire ou l'abondement unilatéral, ceux-ci ne doivent pas avoir pour effet de se substituer à un quelconque élément de la rémunération[72].

Il est aussi possible de transférer des sommes issues d'un autre plan ou compte épargne.

Afin de clarifier l'ensemble des dispositifs, le tableau 3 présente une synthèse des principaux mécanismes existants.

[66] En vertu de l'article L. 3332-11 du Code du travail, version en vigueur le 17 avril 2025.
[67] En vertu de l'article L. 3332-11 du Code du travail, version en vigueur le 5 avril 2025.
[68] En vertu de l'article L. 3332-11 du Code du travail, version en vigueur le 7 avril 2025.
[69] En vertu de l'article R. 3332-8 du Code du travail, version en vigueur le 5 avril 2025.
[70] En vertu de la loi n° 2023-1107 du 29 novembre 2023, version en vigueur le 6 avril 2025.
[71] En vertu de l'article D. 3332-8-1 du Code du travail, version en vigueur le 17 avril 2025.
[72] En vertu de l'article L. 3332-13 du Code du travail, version en vigueur le 17 avril 2025.

Tableau 3 : *Synthèse des dispositifs d'abondement et de versement dans le cadre du PEE et du FCPE de reprise*

Étape n° 1 : dispositifs collectifs

Mécanisme	Nature	Plafond	Condition d'abondement	Formule	Remarque
Participation	Obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés	75% du PASS par salarié et par année civile	Oui si placée volontairement par le salarié sur le PEE	Formule légale ou dérogatoire si plus avantageuse	Répartition selon rémunération, présence, ou uniforme
Intéressement	Facultatif	75% du PASS par salarié et par année civile et 20 % de la masse salariale annuelle brute	Oui si placée volontairement par le salarié sur le PEE	Libre choix de l'entreprise, sur critères objectifs	-

Étape n° 2 : versements sur le PEE

Mécanisme	Plafond
Versements volontaires personnels effectués par le salarié	25 % de la rémunération annuelle brute, pouvant aller jusqu'à 100% dans le cas d'un FCPE de reprise
Participation et intéressement	-

Étape n° 3 : abondements

Mécanisme	Nature	Plafond
Abondement complémentaire	Facultatif	8 % du PASS et trois fois le montant versé par un salarié dans l'année civile 14,4 % du PASS si FCPE de reprise et trois fois le montant versé par un salarié dans l'année civile
Abondement unilatéral (obligatoirement uniforme et exclusif à l'achat d'actions de l'entreprise)	Facultatif	Le plafond d'abondement global (complémentaire + unilatéral) passe à 16 % du PASS et trois fois le montant versé par un salarié dans l'année civile Pour l'abondement unilatéral spécifiquement : 3 000 € par salarié par année civile en l'absence d'accord d'intéressement et de participation volontaire, sinon 6 000 € par salarié par année civile

En sachant que ce tableau n'est pas exhaustif concernant ces dispositifs, et que d'autres exceptions existent dans la législation française.

Ainsi, le dispositif du FCPE de reprise permet aux salariés d'épargner progressivement afin d'acquérir, au terme du processus, une participation significative[73] voire majoritaire dans leur entreprise. Ce FCPE a été conçu pour soutenir le rachat d'entreprises non cotées par les salariés. Le dispositif permet également l'association de partenaires financiers extérieurs afin de structurer le rachat dans des conditions optimales.

Il convient d'indiquer ici que l'appellation « FCPE de reprise » semble trompeuse. En effet, ce dispositif permet la collecte de l'épargne salariale sur la durée tout en assurant une transition progressive du capital aux salariés. Dans ce contexte, l'appellation « FCPE de transmission » apparaîtrait plus appropriée.

La mise en place d'un FCPE de reprise repose sur plusieurs critères spécifiques. Le premier est le fait que l'entreprise doit disposer d'un PEE intégrant un accord négocié prévoyant la création du FCPE de reprise. Le second est qu'une participation minimale des salariés est requise : 10 salariés minimum ou, pour les entreprises de moins de 50 salariés, au moins 20 % des effectifs doivent être impliqués.

Le FCPE de reprise peut être investi[74] jusqu'à 95 % en titres de l'entreprise concernée ou en titres d'une entreprise du même groupe. Afin de garantir une certaine souplesse, le FCPE de reprise intègre une poche de liquidité minimale de 5 %, permettant de répondre aux éventuelles demandes de déblocage anticipé.

Le rachat peut être effectué directement par les salariés ou via une structure intermédiaire (type *holding*)**.** Concernant le contrôle de l'entreprise, la loi impose qu'un accord définisse les modalités de gouvernance.

En dehors de l'abondement unilatéral, les sommes investies dans un FCPE de reprise doivent être conservées jusqu'au terme de l'opération de rachat, avec une durée minimale de trois ans. En cas d'abondement unilatéral, cette durée minimale est portée à cinq ans. Les sommes investies dans le FCPE de reprise peuvent être exceptionnellement débloquées[75]. En l'absence de limite maximale, la détention peut s'étendre sur plusieurs années en fonction des modalités de transmission.

[73] Le FCPE de reprise n'impose pas que les salariés impliqués prennent le contrôle de l'entreprise
[74] Cela peut concerner aussi bien des titres émis à la faveur de l'opération de souscription que des titres rachetés parmi les titres préexistants.
[75] En vertu de l'article R. 3332-29 du Code du travail, version en vigueur le 6 avril 2025.

La gouvernance du FCPE de reprise est assurée par un conseil de surveillance. Les membres de ce conseil sont désignés par élection parmi l'ensemble des porteurs de parts.

Une fois l'opération réalisée, le FCPE de reprise peut avoir différentes finalités : il peut être dissout de plein droit, transformé en FCPE classique, ou fusionné avec un autre FCPE existant.

À partir des informations disponibles, nous avons construit la figure 2, représentant le plafond maximal d'abondement envisageable en 2025 selon différentes stratégies mises en œuvre dans le cadre d'un FCPE de reprise, en fonction du nombre de salariés adhérents à ce dispositif.

Trois hypothèses d'effectif ont été retenues : 10, 50 et 250 salariés.

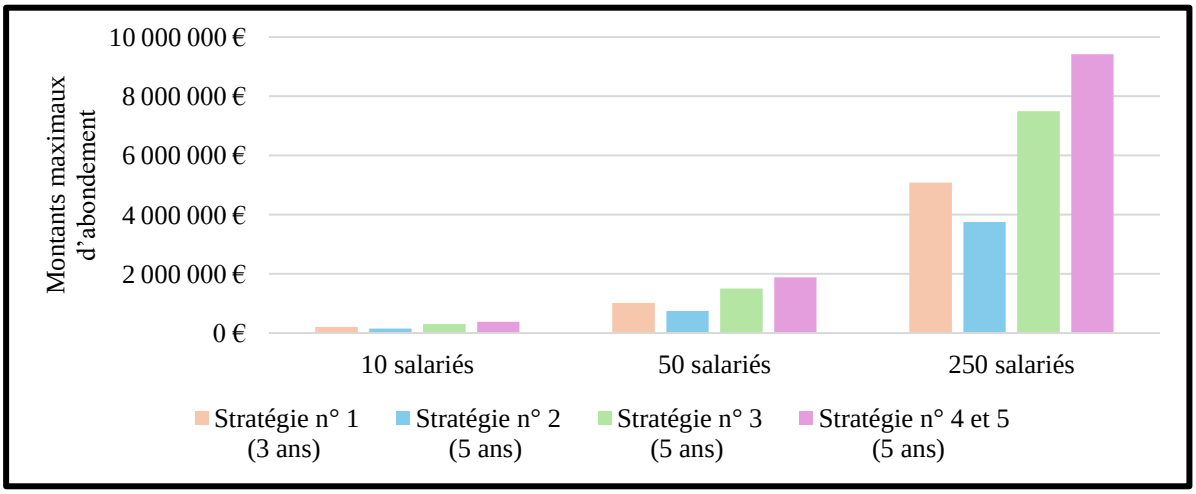
Le calcul a été réalisé sur la durée minimale de blocage prévue par la législation, soit trois ans ou cinq ans selon la stratégie considérée.

Nous avons représenté plusieurs stratégies :

- Abondement complémentaire à 100 % (stratégie n° 1),
- Abondement unilatéral à 100 %, dans la limite du plafond légal maximal d'abondement unilatéral, soit 3 000 euros (stratégie n° 2) ou 6 000 euros (stratégie n° 3) par salarié et par année civile,
- Maximiser l'abondement unilatéral dans la limite du plafond légal annuel, soit 3 000 euros (stratégie n° 4) ou 6 000 euros (stratégie n° 5), et compléter par un abondement complémentaire, selon une répartition de 39,8 % d'abondement unilatéral et 60,2 % d'abondement complémentaire (stratégie n° 4), et de 79,6 % d'abondement unilatéral et 20,4 % d'abondement complémentaire (stratégie n° 5),

Il convient de préciser, que pour la figure 2, à l'exception de la stratégie n° 2 et n° 3, tous les plafonds retenus sont par ailleurs soumis à la règle des 300 % du montant des versements effectués par chaque salarié, par année civile sur l'abondement complémentaire.

Figure 2 : *Montants maximaux d'abondement mobilisables en 2025 dans le cadre d'un FCPE de reprise, selon différentes stratégies*

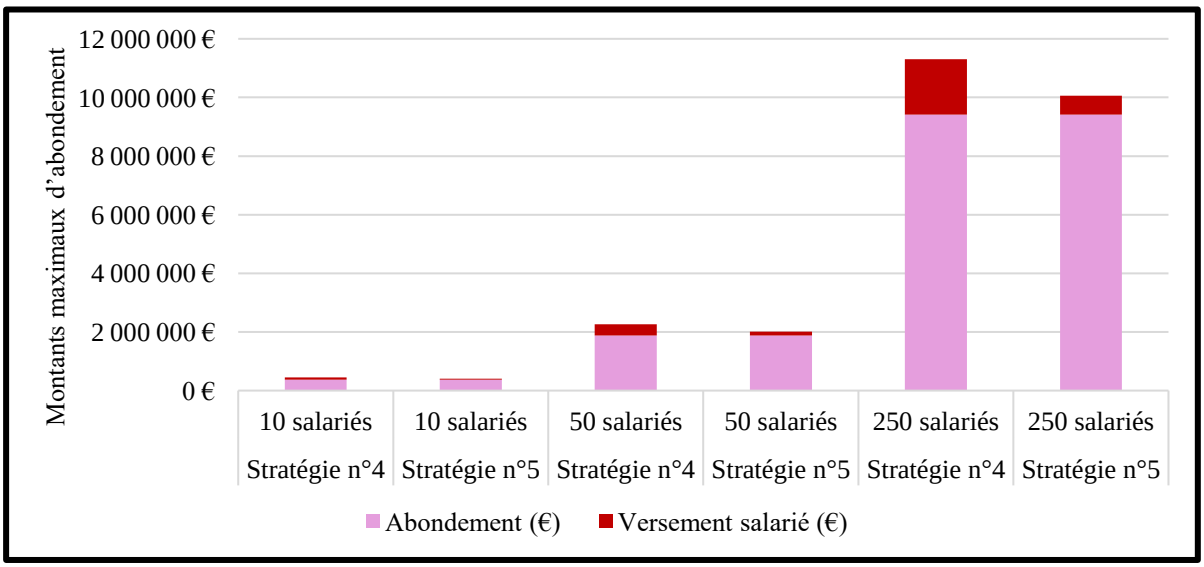


Il est désormais possible de calculer le montant que peut recevoir un FCPE de reprise en fonction de nos stratégies, en minimisant les versements des salariés tout en maximisant les montants les abondements.

Par exemple, lorsque le plafond d'abondement est fixé à 14,4 % du PASS, soit 6 782,4 euros en 2025, le versement du salarié sur le PEE doit être de 2 260,8 euros, afin de respecter la règle des 300 % du montant versé par salarié et par année civile.

En reprenant les stratégies n° 4 et n° 5, la figure 3 présente la simulation correspondante.

Figure 3 : *Optimisation du levier d'abondement en 2025 avec versement minimal du salarié dans le cadre d'un FCPE de reprise, selon différentes stratégies*



À partir de la figure 3, il apparaît que les stratégies n° 4 et n° 5 optimisent fortement l'effet de levier offert par l'abondement dans le cadre d'un FCPE de reprise. Alors que la stratégie n° 1, reposant exclusivement sur un abondement complémentaire, permet un levier limité à 300 % des versements des salariés, la stratégie n° 4 atteint un ratio de 498 %, et la stratégie n° 5, fondée sur un recours accru à l'abondement unilatéral, augmente ce levier à 1 471 %.

Ce différentiel met en évidence l'intérêt stratégique de mobiliser l'abondement unilatéral comme levier de financement, en réduisant significativement l'effort d'épargne demandé aux salariés tout en maintenant un volume d'investissement global élevé.

Nous rappelons ici que les versements des salariés mentionnés dans la figure 3 peuvent provenir de la participation ou de l'intéressement, et ne sont pas nécessairement des versements volontaires personnels.

En plus de la possibilité pour l'entreprise d'effectuer de l'abondement, il est également envisageable, dans le cadre d'une augmentation de capital réservée aux salariés via un FCPE[76], de proposer une décote sur le prix des titres. Celle-ci peut atteindre jusqu'à 30 % de leur valeur, et être portée à 40 % lorsque la durée d'indisponibilité des titres excède dix ans[77]. Cette opération demeure toutefois encadrée, dans la limite de 10 % du capital social pouvant être émis à destination des adhérents du plan d'épargne[78].

En augmentant les plafonds des versements volontaires et des abondements dans le cadre de l'actionnariat salarié, le législateur a voulu renforcer le FCPE de reprise.

Cependant, bien que peu utilisé, ce dispositif a connu un réel succès dans les rares cas où il a été mis en place, comme pour le FCPE de reprise de La Redoute.

Dans le cadre de ce mémoire, nous n'aborderons ni le FCPE classique, ni le FCPE simplifié. Bien que ces dispositifs permettent aux salariés de détenir des titres de leur entreprise, ils ne sont pas spécifiquement conçus dans une perspective de transmission de celle-ci à ces derniers. À l'inverse, le FCPE de reprise se distingue par sa finalité explicite : le rachat de l'entreprise par les salariés, dont l'horizon de liquidité est précisément structuré en fonction de cet objectif[79].

[76] En vertu de l'article L. 3332-18 du Code du travail, version en vigueur le 21 avril 2025.
[77] En vertu de l'article L. 3332-20 du Code du travail, version en vigueur le 21 avril 2025.
[78] En vertu de l'article L. 3332-24 du Code du travail, version en vigueur le 21 avril 2025.
[79] Voir l'annexe n° 6 pour la comparaison entre les différentes formes de FCPE.

De plus, nous n'aborderons pas le dispositif de la Société d'investissement à capital variable d'actionnariat salarié (SICAVAS). Il s'agit d'une structure juridique permettant aux salariés d'une entreprise de détenir collectivement des actions de leur société. Dotée de la personnalité morale, la SICAVAS fonctionne comme une société d'investissement classique, avec un conseil d'administration, et vise principalement à encourager l'actionnariat salarié dans les grandes entreprises[80]. Toutefois, ce dispositif apparaît comme bien trop contraignant pour être mis en œuvre dans une PME et ne constitue pas un outil adapté dans le cadre d'une transmission de l'entreprise aux salariés.

Dans le rapport de la Commission européenne intitulé *The Promotion of Employee Ownership and Participation*, publié en 2014, le FCPE de reprise est décrit comme un dispositif similaire à son homologue anglo-américain, le plan ESOP, en indiquant que « bien qu'il bénéficie de certains avantages, sa faible adoption est jugée très surprenante » (p. 134).

Enfin, le rapport indique que ce manque de développement semble « principalement dû à une méconnaissance du dispositif » (p. 134).

Cependant, il semble difficile d'identifier une véritable similitude entre le dispositif du FCPE de reprise et l'ESOP. Malgré une finalité commune, leurs modes de fonctionnement sont fondamentalement différents, comme cela a été exposé dans ce mémoire.

Enfin, dans l'article intitulé *European Employee Stock Ownership Plan (ESOP): the main structural features and pilot implementation in Slovenia*, publié en 2022, écrit par David Ellerman, Tej Gonza et Gregor Berkopec, les auteurs considèrent le FCPE de reprise comme un outil inefficace et inadapté à la transmission d'entreprise à grande échelle.

Face à cette lacune dans la littérature académique, notre approche méthodologique repose sur des entretiens exploratoires avec des experts, à l'image de la démarche adoptée pour la SCOP d'amorçage.

En effet, le FCPE de reprise implique des mécanismes techniques complexes mêlant ingénierie financière et connaissance juridique, ce qui justifie notre démarche. Lors de nos entretiens, l'objectif est double, d'une part, identifier les freins spécifiques au FCPE de reprise et d'autre part faire émerger des leviers potentiels.

[80] D'après l'Association française de gestion (AFG), une seule SICAVAS était recensée à fin décembre 2024, avec un encours de 305,7 millions d'euros.

Conclusion du chapitre

Finalement, ce chapitre a permis d'examiner en profondeur les deux dispositifs spécifiques à la transmission collective d'une PME aux salariés : la SCOP d'amorçage et le FCPE de reprise. Bien que l'un ait été conçu pour lever certains freins identifiés et l'autre encouragé par le législateur, leur adoption marginale suggère des limites structurelles non anticipées.

Le manque de données empiriques sur ces échecs justifie une exploration plus approfondie.

Conclusion de la partie

En conclusion à cette première partie, nous avons vu que l'actionnariat salarié s'est progressivement imposé comme un concept transversal reliant des théories a priori divergentes, allant de Marx à Keynes. En France, il a d'abord été conçu comme un véritable outil de partage de la valeur et de participation des salariés aux décisions de l'entreprise. Toutefois, avec le temps, il s'est principalement transformé en un instrument financier, souvent déconnecté de son ambition initiale.

Si l'actionnariat salarié est peu développé dans les PME françaises, deux dispositifs de transmission collectifs aux salariés existent néanmoins : le FCPE de reprise et la SCOP d'amorçage. Malgré leur potentiel, leur usage demeure marginal. Dans un contexte où de nombreuses PME font face à des difficultés de transmission, la mise en place d'un modèle d'actionnariat salarié adapté pourrait constituer une solution pertinente.

Cette réflexion sera approfondie dans la deuxième partie de ce mémoire, notamment à travers des entretiens exploratoires avec des experts, au cours desquels nous tenterons d'identifier les freins au développement de la transmission aux salariés dans le cadre d'une PME et d'explorer les leviers potentiels pour en favoriser l'essor.

PARTIE 2 - ÉTUDE EXPLORATOIRE QUALITATIVE

Dans cette seconde partie de notre mémoire, nous adoptons une approche exploratoire qualitative afin d'analyser les conditions de la démocratisation de l'actionnariat salarié à travers la transmission collective d'une PME aux salariés en France.

Ce choix méthodologique se justifie par le faible degré de formalisation théorique et empirique de ce sujet, malgré l'intérêt croissant qu'il suscite.

À travers une série d'entretiens menés auprès d'experts aux profils variés, nous avons cherché à faire émerger des éléments de compréhension portant à la fois sur les freins actuels et les leviers potentiels.

Le premier chapitre de cette partie présente notre démarche, depuis l'échantillonnage jusqu'à l'analyse thématique. Le second chapitre, quant à lui, expose les résultats. Enfin, cette partie a pour objectif de dégager des pistes de réflexion concrètes.

Chapitre 1 - Méthodologie de l'approche qualitative

Ce premier chapitre de notre seconde partie, consacré à l'étude exploratoire, présente la méthodologie adoptée. Compte tenu de la complexité et du manque de documentation entourant la transmission collective d'une PME à ses salariés via les dispositifs de la SCOP d'amorçage et du FCPE de reprise, nous avons opté pour une approche qualitative.

Dans un premier temps, nous expliquons notre choix ainsi que la sélection des experts interrogés, en soulignant l'importance de la saturation théorique.

Dans un second temps, nous détaillons la méthode retenue pour mener les entretiens ainsi que l'analyse inductive des résultats, destinée à faire émerger de nouvelles pistes de réflexion.

1.1 Échantillonnage et sélection

La recherche qualitative vise à comprendre les actions et interactions des acteurs dans leur contexte. Elle se concentre sur la manière dont les individus agissent, interagissent et s'interrogent, c'est-à-dire en pensant, en parlant et en prenant des décisions, que ce soit de manière routinière ou novatrice. Contrairement aux approches quantitatives, elle ne cherche pas à isoler des variables pour tester des relations causales strictes, mais à se placer au plus près des situations dans lesquelles ces actions et interactions prennent forme (Dumez, 2016).

Le choix de cette approche repose sur plusieurs considérations. D'une part, elle permet une exploration en profondeur en favorisant un aller-retour entre le terrain et la théorie. D'autre part, elle aide à éviter certains biais inhérents aux analyses strictement quantitatives, notamment le risque de méconnaissance du phénomène d'équifinalité (Dumez, 2016).

Dans le cadre de ce mémoire, la recherche qualitative apparaît comme l'approche la plus pertinente, car la transmission collective de PME aux salariés est un processus complexe, influencé par des facteurs économiques, juridiques, institutionnels et culturels.

Une analyse quantitative ne permettrait pas de saisir l'ensemble des enjeux ni les perceptions des acteurs impliqués. Toutefois, cette première approche exploratoire devrait permettre de faire émerger des tendances et des hypothèses, ouvrant ainsi la voie à d'éventuelles analyses quantitatives dans le futur (Van der Maren, 2004).

Notre recherche qualitative s'inscrit dans une démarche pragmatique, considérant que la validité d'une connaissance repose sur son utilité et son efficacité dans la pratique (Pesqueux, 2010).

Contrairement aux approches quantitatives où l'échantillonnage doit être représentatif de la population étudiée, en recherche qualitative, l'échantillon est choisi en fonction de sa pertinence par rapport aux objectifs de l'étude. Ainsi « la distinction clé se fait entre l'échantillonnage par cas unique, par exemple un site, une personne, et l'échantillonnage par cas multiples » (Pires, 1997, p. 10). Finalement, notre échantillon doit être en mesure de répondre à la problématique étudiée (Evrard et *al.*, 2000).

« L'entretien d'expert consiste à interviewer l'expert d'un domaine technique, scientifique ou le témoin d'une époque par exemple. La qualité et la richesse de l'information résultent de la qualité de la relation, voire de la connivence, qui s'établit entre l'enquêteur et l'enquêté fondée en partie sur une connaissance partagée du domaine étudié » (Caumont & Réthoré, 2016, p. 79).

Le choix des entretiens d'experts s'impose en raison des spécificités des dispositifs étudiés. La transmission de PME aux salariés via la SCOP d'amorçage ou le FCPE de reprise mobilise des mécanismes complexes qui relèvent à la fois de règles juridiques et fiscales, de l'ingénierie financière et de la gouvernance d'entreprise. Ces dispositifs impliquent une combinaison de facteurs qui nécessitent une compréhension fine de ces outils.

De plus, les experts permettront de proposer des leviers potentiels en adéquation avec ces dispositifs et, plus largement, de réfléchir à des solutions favorisant la démocratisation de l'actionnariat salarié dans le cadre de la transmission de PME aux salariés.

Notre échantillon d'experts est non probabiliste et raisonné, privilégiant la diversité et la saturation des données plutôt qu'une représentativité statistique (Pires, 1997). Afin d'obtenir une vision plus globale et d'éviter une subjectivité excessive liée à l'expérience propre de chaque expert, il est essentiel de diversifier les profils interrogés.

C'est pourquoi notre échantillon inclut des experts issus de différentes disciplines et secteurs afin de croiser les points de vue et d'obtenir une analyse complète.

Le choix des personnes interrogées s'est orienté vers des experts des mécanismes d'actionnariat salarié, identifiés et sollicités sur la base de leurs compétences reconnues dans ce domaine. La sélection a été réalisée en m'appuyant notamment sur les conseils de mon directeur de mémoire, dont l'expertise a permis d'assurer la pertinence des profils retenus.

Tous les experts ont été sollicités par mail. Le tableau 4 présente les principales caractéristiques de ces experts.

Tableau 4 : *Echantillon des experts*

Code	Fonction	Type d'organisation	Critère de sélection
E1	Responsable	URSCOP	Connaissance des transmissions en SCOP à l'échelle régionale
E2	Responsable	CGSCOP	Connaissance des transmissions en SCOP à l'échelle nationale
E3	Responsable	Cabinet de fusion-acquisition	Connaissance des transmissions aux salariés, notamment dans le cadre de MBO
E4	Chercheur	Organisme privé	Connaissance de l'actionnariat salarié en France et dans le monde
E5	Chercheur	Organisme public	Connaissance sur l'ESS ainsi que sur l'actionnariat salarié en France et dans le monde
E6	Ancien responsable	URSCOP	Connaissance des transmissions en SCOP à l'échelle régionale

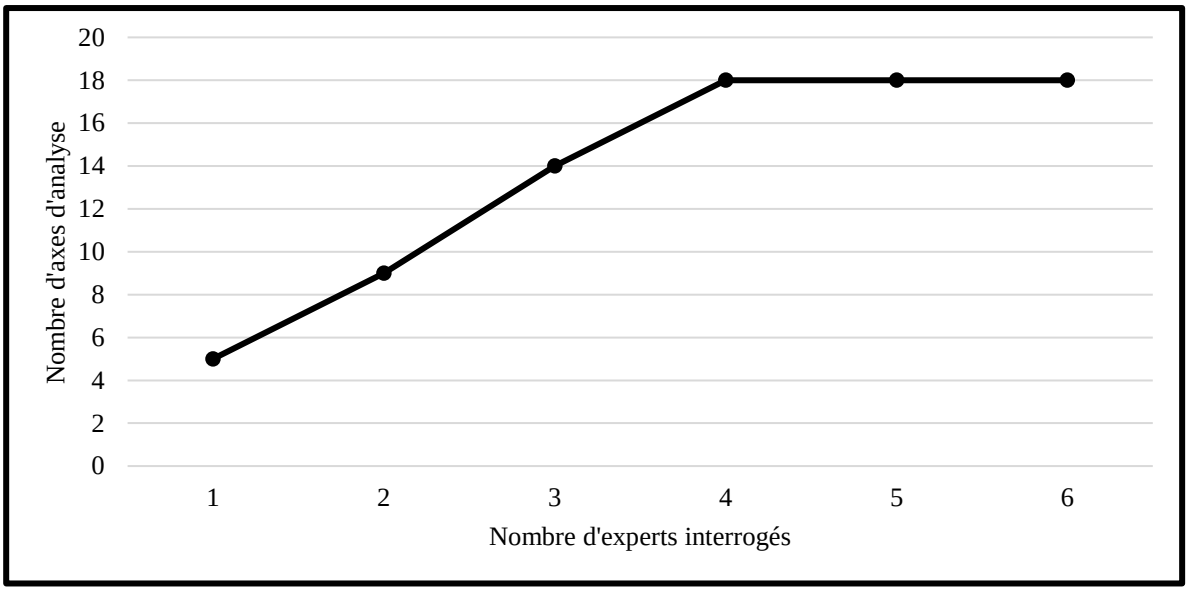
La saturation théorique est atteinte lorsque les nouvelles données ne fournissent plus d'informations significativement nouvelles ou différentes, rendant ainsi la poursuite de la collecte superflue (Glaser & Strauss, 2017).

Cette saturation constitue un critère clé pour déterminer le nombre optimal d'entretiens, permettant ainsi d'arrêter la collecte dès que les mêmes thèmes et concepts reviennent de manière récurrente.

Au fil de l'analyse des entretiens, l'émergence de nouveaux axes d'analyse sera surveillée avec attention**.**

La figure 4 représente la courbe de saturation des axes d'analyse issus des entretiens d'experts que nous avons menés.

Figure 4 : *Courbe de saturation des axes d'analyse issus des entretiens d'experts*



La figure 4 montre que la création de nouveaux axes d'analyse cesse à partir du quatrième entretien d'experts, ce qui correspond au seuil de saturation théorique.

Finalement, cette première section a défini le cadre méthodologique des entretiens d'experts, en justifiant leur pertinence ainsi que la logique d'échantillonnage adoptée. La diversité des profils sélectionnés permet une analyse approfondie des freins et des leviers à la transmission collective de PME aux salariés, jusqu'à atteindre la saturation théorique.

La section suivante précise la méthode d'entretien et la démarche d'analyse des résultats.

1.2 Méthode d'entretien et d'analyse des résultats

Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour des entretiens exploratoires individuels, car ils permettent d'identifier des pistes de réflexion, des idées et des hypothèses de travail, plutôt que de vérifier des hypothèses préétablies. En effet, comme nous l'avons vu, la transmission collective d'une PME aux salariés via la SCOP d'amorçage et le FCPE de reprise demeure un phénomène peu documenté.

À ce titre, l'entretien exploratoire s'adresse en premier lieu à des spécialistes et des experts du domaine concerné par la problématique. Leur expérience et leur connaissance du terrain permettent d'apporter un éclairage précis sur les obstacles et les opportunités liés aux dispositifs étudiés (Van Campenhoudt & Quivy, 1995).

Les fondements méthodologiques de l'entretien exploratoire reposent principalement sur les travaux de Carl Rogers, qui insiste sur l'importance d'une approche non directive. Conformément à cette perspective, « l'interviewer doit s'efforcer de poser le moins de questions possible ; un bref exposé introductif sur les objectifs de l'entretien et sur ce qui en est attendu suffit généralement pour donner le ton général d'une conversation libre et très ouverte » (Van Campenhoudt & Quivy, 1995, p. 68-69). Cette posture vise à éviter tout biais induit par des questions trop directrices et à permettre aux experts de s'exprimer spontanément sur les enjeux qu'ils jugent prioritaires.

Dans cette logique, il est essentiel de « formuler ses interventions d'une manière aussi ouverte que possible » (Van Campenhoudt & Quivy, 1995, p. 69), afin de maximiser la richesse des informations collectées. En laissant aux experts la liberté d'explorer les thématiques qu'ils estiment les plus pertinentes, cette méthode favorise l'émergence de nouvelles perspectives et permet d'identifier des éléments parfois absents de la littérature existante.

Nous avons choisi de réaliser ces entretiens d'experts individuellement. En effet, « l'entretien individuel, plus que tout autre dispositif, permet de saisir, au travers de l'interaction entre un chercheur et un sujet, le point de vue des individus, leur compréhension d'une expérience particulière, leur vision du monde, en vue de les rendre explicites, de les comprendre en profondeur ou encore d'en apprendre davantage sur un objet donné » (Baribeau & Royer, 2012, p. 26).

De plus, l'entretien individuel génère un plus grand nombre d'idées uniques et permet d'éviter la pression sociale inhérente aux dynamiques de groupe (Fern, 1982).

Selon Quivy et Van Campenhoudt, notre guide d'entretien exploratoire doit viser à découvrir de nouveaux aspects du phénomène étudié et à ouvrir des perspectives inédites. Il doit être peu directif. Il ne s'agit pas d'un questionnaire rigide, mais d'un cadre souple qui encourage la personne à s'exprimer librement. Il est essentiel d'éviter les questions trop précises, car elles risquent de fermer la réflexion et d'empêcher l'émergence de nouvelles pistes.

En parallèle, une prise de notes systématique a été effectuée pendant l'entretien, afin de faciliter les relances pertinentes et d'assurer une meilleure exploitation des propos recueillis.

La figure 5 présente notre guide d'entretien.

Figure 5 : *Guide d'entretien exploratoire*

Introduction
Présentation rapide du projet de recherche, précision sur l'anonymat et la confidentialité de l'entretien
Thématique
Parcours professionnel et motivations personnelles
Expériences dans le cadre de la transmission de PME aux salariés (dispositifs utilisés)
Acteurs impliqués dans le cadre de la transmission (dynamiques et perceptions)
Facteurs influençant la transmission (freins et leviers économiques, juridiques, fiscaux, financiers, culturels, organisationnels…)
Évolution de la dynamique de transmission dans le futur (tendances)
Comparaison avec d'autres modèles de transmission internationaux (ESOP, EOT…)

Tous les entretiens ont été enregistrés à l'aide du logiciel Audacity (version 3.7.0) afin de garantir une conservation fidèle des échanges. La retranscription des enregistrements a été effectuée avec le logiciel TurboScribe (version 1.0.0), afin d'assurer une transcription précise.

Une fois ces étapes réalisées, les transcriptions ont été relues systématiquement de manière manuelle afin de garantir l'anonymisation complète des données, en supprimant ou en modifiant toute information permettant d'identifier les participants.

Le tableau 5 présente une synthèse des entretiens menés dans le cadre de notre recherche.

Tableau 5 : *Synthèse des entretiens*

Référence entretien	Date	Durée	Lieu
E1	25/03/2025	48 minutes et 35 secondes	Présentiel
E2	26/03/2025	41 minutes et 25 secondes	Distanciel
E3	31/03/2025	46 minutes et 20 secondes	Distanciel
E4	02/04/2025	1 heure 7 minutes et 30 secondes	Distanciel
E5	04/04/2025	37 minutes et 10 secondes	Distanciel
E6	08/04/2025	35 minutes et 50 secondes	Distanciel
Total	-	4 heures 36 minutes et 50 secondes	-

Notre analyse des résultats repose sur la méthode de Braun et Clarke, décrite dans leur article *One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis?* publié en 2020.

Cette méthode constitue une approche systématique de l'analyse qualitative visant à identifier des thèmes au sein d'un ensemble de données textuelles, en l'occurrence nos entretiens exploratoires.

L'approche adoptée est inductive, c'est-à-dire qu'elle ne repose pas sur des catégories préétablies, mais laisse émerger les thèmes à partir des données elles-mêmes. Cette caractéristique en fait une méthode particulièrement adaptée aux entretiens exploratoires (Van Campenhoudt & Quivy, 1995).

La méthode de Braun et Clarke se distingue également par son caractère itératif : le chercheur revient plusieurs fois sur les données pour affiner son analyse et approfondir sa compréhension des thématiques identifiées. Enfin, elle met un accent particulier sur la réflexivité, reconnaissant que l'interprétation des résultats est influencée par la subjectivité du chercheur (Braun & Clarke, 2020).

L'analyse thématique de Braun et Clarke suit six étapes. Pour analyser les résultats de notre recherche, nous suivrons les étapes suivantes.

La première étape, la familiarisation avec les données, implique une lecture attentive des entretiens afin d'en saisir les grandes lignes et de commencer à noter des remarques et impressions préliminaires.

La deuxième étape, le codage initial, consiste à attribuer des codes aux segments pertinents du texte, dans le but d'organiser les informations clés.

Ces deux premières étapes correspondent à une analyse verticale : chaque entretien est codé individuellement, afin de restituer la spécificité de chaque discours.

La troisième étape, la génération des thèmes initiaux, repose sur le regroupement des codes en catégories plus larges afin d'identifier des motifs de sens émergents. À partir de cette étape, les codes issus de l'ensemble des entretiens seront confrontés, regroupés et mutualisés, dans une perspective d'analyse transversale.

Les quatrième et cinquième étapes, consacrées au développement, à la révision et à la définition des thèmes, permettent d'affiner ces catégories, d'assurer leur cohérence interne ainsi que leur pertinence au regard de la problématique de recherche.

Enfin, la sixième et dernière étape, la rédaction du rapport, consiste à interpréter les résultats, à les illustrer par des citations pertinentes et à les mettre en perspective avec la littérature existante.

L'ensemble du cheminement analytique[81] est présenté en annexe de ce mémoire, afin de témoigner de la rigueur méthodologique adoptée dans l'analyse des résultats.

Enfin, pour l'analyse de nos résultats, nous avons choisi le logiciel NVivo (version 15.0.0), afin de faciliter le codage, l'organisation et la visualisation des données, tout en garantissant une rigueur et une traçabilité dans le processus analytique.

En conclusion à cette deuxième section, le choix des entretiens exploratoires individuels auprès d'experts, couplé à une analyse inductive selon la méthode de Braun et Clarke, apparaît particulièrement adapté à notre problématique peu documentée. Cette démarche méthodologique favorise l'émergence d'idées nouvelles, éclairant à la fois les freins existants et les leviers potentiels pour la démocratisation de l'actionnariat salarié dans le cadre de la transmission de PME aux salariés.

Conclusion du chapitre

Ce premier chapitre de notre seconde partie a permis d'exposer les fondements théoriques de notre étude exploratoire sur la transmission des PME aux salariés. Face à la complexité et au caractère peu étudié de ces dispositifs, le recours à une approche qualitative s'est imposé, permettant une compréhension fine des logiques, des perceptions et des interactions des acteurs concernés.

[81] L'analyse verticale des résultats est présentée dans les annexes n° 7 à n° 12. L'analyse horizontale, quant à elle, figure en annexe n° 13.

Chapitre 2 - Analyse des résultats

Ce deuxième chapitre de notre deuxième partie présente les résultats de notre analyse thématique, fondée sur six entretiens menés auprès d'experts. À partir du codage effectué, deux grands thèmes structurent l'analyse : les freins et les leviers de développement de l'actionnariat salarié dans le cadre d'une transmission collective d'une PME aux salariés en France.

Cette structuration permet de mettre en évidence la diversité des obstacles rencontrés mais aussi les dynamiques favorables susceptibles d'accompagner la démocratisation de ce mode de transmission.

Enfin, cette analyse alimente des pistes de réflexion concrètes sur l'adaptation des dispositifs existants, présentées en conclusion du chapitre.

2.1 Introduction de l'analyse des résultats et panorama des freins identifiés

Afin d'introduire notre chapitre dédié à l'analyse des résultats, nous avons choisi de construire un nuage de mots à partir des cent termes[82] les plus fréquents relevés dans l'ensemble de nos six entretiens. Cet outil visuel offre une première lecture générale du contenu et permet d'identifier les notions les plus récurrentes.

La figure 6 présente ce nuage de mots.

Figure 6 : *Nuage de mots des cent termes les plus fréquents dans l'ensemble des entretiens*



[82] Seuls les mots composés d'au moins trois lettres ont été retenu pour la construction de la figure 5.

À travers la figure 6, apparaissent clairement plusieurs mots récurrents que nous avons déjà mobilisés dans notre introduction ainsi que dans la première partie du mémoire, tels que « épargne », « reprise » ou « transmission ». On y retrouve également les grandes thématiques structurantes de notre sujet, à travers des termes comme « actionnariat », « capital », « ESS », « FCPE », « salariés », « SCOP ».

Deux grands thèmes ont été identifiés au terme de notre analyse des entretiens :

- Les freins au développement de l'actionnariat salarié dans le cadre de la transmission collective d'une PME française aux salariés,
- Les leviers de démocratisation de l'actionnariat salarié dans le cadre de la transmission collective d'une PME française aux salariés.

Ces deux grands thèmes répondent directement à notre problématique, en mettant en lumière à la fois les freins qui entravent le développement de la transmission collective de PME françaises aux salariés, et les leviers susceptibles d'en favoriser la démocratisation. Chacun de ces deux thèmes se décline en trois sous-thèmes. Pour chacun d'eux, l'analyse s'articule autour de plusieurs axes d'analyse, permettant de structurer les éléments clés issus des verbatims.
Notre première section de ce chapitre traitera uniquement du premier grand thème, tandis que la deuxième section sera consacrée au second grand thème.

Tableau 6 : *Thème 1- Sous-thème 1 : Dispositifs existants à l'ingénierie financière complexe et contraints par un cadre juridique défavorable*

Thème 1 - Freins au développement de l'actionnariat salarié dans le cadre de la transmission collective de PME françaises aux salariés

Sous-thème 1 - Dispositifs existants reposant sur une ingénierie financière complexe et contraints par un cadre juridique défavorable

Axe d'analyse	Nombre de citations
Mise en œuvre complexe et mal appropriée	27
Cadre juridique peu incitatif	8

Notre premier sous-thème, intitulé *Dispositifs existants reposant sur une ingénierie financière complexe et contraints par un cadre juridique défavorable*, met en évidence deux dynamiques principales freinant le développement de l'actionnariat salarié dans le cadre de la transmission collective d'une PME aux salariés : d'une part, la complexité de mise en œuvre des dispositifs existants et leur faible appropriation par les acteurs professionnels, et d'autre part, l'inadéquation du cadre juridique perçu comme peu incitatif.

Les dispositifs de la SCOP d'amorçage et du FCPE de reprise apparaissent comme peu adaptés à la réalité opérationnelle d'une PME.

Le fonctionnement même de la SCOP d'amorçage, pensé sur une période de sept années, exige une planification longue et une capacité d'anticipation : « *Cela demande un suivi et une anticipation sur sept ans. Qui peut aujourd'hui se projeter sur sept ans dans une entreprise* ? » (E1).

Ce rythme de rachat par les salariés s'accorde difficilement avec les attentes du vendeur, qui recherche généralement une transmission plus rapide (Barbot-Grizzo, 2013 ; Huntzinger & Jolivet, 2010).

L'un des experts de nos entretiens explique : « *Tu as sept ans pour leur racheter leurs parts. Ce qui est beaucoup trop long pour des vendeurs, pour des gens qui veulent partir* » (E4). La faible adoption de la SCOP d'amorçage s'explique également par un manque de légitimation institutionnelle. Le dispositif est perçu comme ayant été conçu sans concertation avec la CGSCOP : « *Concernant un dispositif de transmission, nous avons le dispositif de la SCOP d'amorçage. Mais ce n'était pas une attente de la CGSCOP* » (E6).

Concernant le dispositif du FCPE de reprise, sa mise en œuvre se révèle aussi complexe, nécessitant la construction d'une véritable architecture technique : plafonds de versement, abondement complémentaire et unilatéral, la possible décote sur le prix ainsi que les règles de déblocage anticipé plus restrictives que dans un FCPE classique. Cette complexité est d'autant plus problématique qu'elle reste mal maîtrisée par les parties prenantes, notamment en raison d'un déficit d'information et de formation, y compris parmi les professionnels de l'accompagnement : « *Comme souvent, il y a un manque d'information et de formation des dirigeants, mais aussi de tous les interlocuteurs : par exemple les experts-comptables, les centres de formalités des entreprises* » (E4).

Malgré l'ensemble de ces freins, les résultats observés dans les cas où les dispositifs sont mis en place sont concluants. Dans le cadre de la SCOP d'amorçage, les salariés atteignent rapidement des niveaux de participation souvent inattendus. De même pour le FCPE de reprise qui a donné lieu à des plus-values spectaculaires lors de la liquidation du fonds : « *À la revente, le FCPE de reprise est liquidé et les salariés récupèrent leur part, parfois avec des plus-values spectaculaires très médiatisées* » (E4).

Ces effets restent toutefois exceptionnels et ne suffisent pas à générer une dynamique de généralisation.

Au-delà de ces aspects techniques, le cadre juridique constitue un second frein à ces dispositifs. La logique de transmission collective et progressive est souvent rendue difficile, voire impossible, par un environnement fiscal inadapté.

Le dispositif d'abattement pour un départ à la retraite du dirigeant dans le cadre d'une PME[83], par exemple, est conçu pour une cession intégrale et immédiate, pénalisant les transmissions étalées dans le temps : « *Les régimes fiscaux en France sont très désavantageux, voire inapplicables dans le cadre d'une transmission progressive comme la SCOP d'amorçage. Prenez, par exemple, le cas de l'abattement pour la retraite, qui nécessite une cession de l'ensemble des titres du cédant* » (E1).

Dans ce contexte, plusieurs experts soulignent l'importance de mettre en place des incitations fiscales afin de rendre la transmission d'une PME aux salariés plus accessible : « *À mon avis, il pourrait être amélioré avec des avantages fiscaux, mais bon, ce n'est peut-être pas le bon moment pour ça politiquement* » (E6).

Tableau 7 : *Thème 1 - Sous-thème 2 : Contraintes financières et socioculturelles rencontrées par les salariés dans le cadre d'un rachat collectif de leur entreprise*

Thème 1 - Freins au développement de l'actionnariat salarié dans le cadre de la transmission collective de PME françaises aux salariés

Sous-thème 2 - Contraintes financières et socioculturelles rencontrées par les salariés dans le cadre d'un rachat collectif de leur entreprise

Axe d'analyse	Nombre de citations
Méconnaissance par les salariés de l'existence de dispositifs adéquats	2
Limitation financière structurelle des salariés	12
Résistance psychologique et identitaire des salariés face au rôle de propriétaire	4

Ce deuxième sous-thème, intitulé *Contraintes financières et socioculturelles rencontrées par les salariés dans le cadre d'un rachat collectif de leur entreprise*, met en évidence les obstacles auxquels sont confrontés les salariés dans les projets de rachat collectif. Trois types de freins émergent : une méconnaissance des dispositifs existants, une limitation financière structurelle, et une résistance psychologique et identitaire face à l'endossement du rôle de propriétaire.

[83] Voir le tableau 1.

En effet, il existe une méconnaissance générale et persistante des dispositifs de transmission collective, et plus spécifiquement du statut de la SCOP en France : « *Le salarié lambda n'a même pas idée qu'il pourrait, un jour, reprendre son entreprise avec ses collègues* » (E2).

La littérature a également mis en évidence ce frein culturel (Delalieux & Grégoire, 2015 ; Huntzinger & Jolivet, 2010). Ce manque de repères constitue un premier verrou, car il limite la capacité des salariés à envisager un rachat collectif comme une option crédible.

En plus de ce déficit informationnel, l'un des principaux freins tient à la limitation financière structurelle des salariés (Barbot-Grizzo, 2013 ; Bargues et *al.*, 2017 ; Bayo, 2011 ; Bayo, 2018 ; Beltramini & Garcia, 2014 ; Delalieux & Grégoire, 2015 ; Huntzinger & Jolivet, 2010).

L'ensemble des experts interrogés souligne l'incapacité des salariés à rassembler une mise de fonds suffisante pour permettre une transmission, même en étant accompagnée : « *Le premier frein, c'est clairement la finance. Par nature, les salariés n'ont pas d'argent. Et des personnes qui s'associent sans capital de départ n'ont pas forcément plus de ressources qu'un investisseur externe. Quand on est salarié, on n'a généralement pas une surface financière suffisante pour se positionner sur le plan de financement d'une entreprise, en tout cas, pas pour une belle PME. C'est, selon moi, le frein principal* » (E2).

Le rôle des collectivités locales et des dispositifs publics est parfois décisif, mais reste ponctuel et incertain : « *Le cas de la société D, récemment, est tout à fait exceptionnel de ce point de vue-là. Et cela tient en grande partie au fait que des collectivités territoriales ont mis de l'argent sur la table, notamment pour acheter le site* » (E5).

Le dernier frein identifié par les experts concerne la posture des salariés eux-mêmes. Nombre d'entre eux peinent à se projeter dans un rôle de propriétaire. La transmission en SCOP suscite souvent des sentiments de crainte ou d'illégitimité, notamment en raison d'un manque d'expérience en gestion. Le passage du statut de salarié à celui de salarié et d'actionnaire implique un changement d'état d'esprit profond (Barbot-Grizzo, 2013 ; Bargues et *al.*, 2017 ; Bayo, 2011 ; Bayo, 2018 ; Beltramini & Garcia, 2014 ; Delalieux & Grégoire, 2015 ; Huntzinger & Jolivet, 2010).

Cette opposition entre culture salariale et logique entrepreneuriale constitue un troisième frein important : « *Du côté des salariés, souvent installés dans une position de salariat depuis une grande partie de leur vie professionnelle, éprouvent une certaine réticence à franchir le pas* » (E1).

Tableau 8 : *Thème 1 - Sous-thème 3 : Un environnement professionnel et institutionnel peu propice à la transmission collective d'une PME aux salariés*

Thème 1 - Freins au développement de l'actionnariat salarié dans le cadre de la transmission collective de PME françaises aux salariés

Sous-thème 3 - Un environnement professionnel et institutionnel peu propice à la transmission collective d'une PME aux salariés

Axe d'analyse	Nombre de citations
Intermédiation défavorable aux transmissions aux salariés : entre méconnaissance et intérêts contraires	16
Réticence des établissements bancaires	7
Image marginalisée et médiatisation déformante	10
Résistance interne et institutionnelle	24

Le dernier sous-thème de notre premier thème concernant les freins est intitulé *Un environnement professionnel et institutionnel peu propice à la transmission collective d'une PME aux salariés*.

Il traite du fait que l'environnement professionnel et institutionnel en France demeure peu favorable à ce type de transmission, en abordant quatre axes d'analyse : une intermédiation souvent défavorable, marquée par la méconnaissance ou les intérêts divergents des acteurs impliqués dans la vente d'une entreprise, une réticence persistante des établissements bancaires à financer ce type de montage, une image marginalisée du statut de la SCOP et enfin, des résistances internes et institutionnelles, qui traduisent un manque d'appropriation et parfois un rejet du principe d'actionnariat salarié.

En effet, le rôle des professionnels impliqués dans la vente d'une entreprise, tels que les experts-comptables, les administrateurs judiciaires ou encore les courtiers, s'avère souvent défavorable aux transmissions collectives aux salariés.

D'une part, une méconnaissance des dispositifs existants les conduit à orienter les cédants vers des solutions plus classiques, jugées plus rapides et plus sécurisantes, comme le souligne un expert interrogé : « *Sur certains cas, ils ont même un pouvoir de "stop and go", car ils ont acquis, au fil du temps, une véritable relation de confiance avec leurs clients. J'ai vu des dossiers ne pas aller plus loin, simplement sur une phrase de l'expert-comptable : "Une SCOP ? C'est compliqué, ce n'est pas pour toi"* » (E1).

D'autre part, les logiques économiques propres à ces intermédiaires entrent parfois en conflit direct avec l'intérêt d'une reprise par les salariés : *« Les courtiers ou autres spécialistes de la transaction ont une seule crainte, ne pas toucher leur commission. C'est un peu comme si l'acquéreur de votre appartement habitait déjà dans votre immeuble, ce n'est pas une situation qu'ils vont chercher à encourager. Leur objectif reste d'obtenir un mandat pour aller chercher un acquéreur externe »* (E1).

L'écosystème de la vente d'entreprise s'apparente ainsi à un « marché gris », où l'information circule mal et où l'opacité peut décourager toute volonté de reprise interne : « *Le marché de la transmission d'entreprise est un marché gris : "il ne faut pas que ça se sache, pour ne pas faire peur aux clients, ni aux salariés"* » (E1).

En plus des acteurs professionnels précédemment évoqués, la transmission collective aux salariés se heurte également à la réticence persistante des établissements bancaires, qui perçoivent ces montages comme atypiques et risqués (Barbot-Grizzo, 2013 ; Bayo, 2011 ; Bayo, 2018 ; Beltramini & Garcia, 2014 ; Delalieux & Grégoire, 2015).

Le statut de la SCOP, encore mal connu dans les réseaux bancaires traditionnels, souffre d'un manque de lisibilité et d'une faible réputation, comme le souligne un expert : *« Le fait d'être classées dans l'ESS les met dans une catégorie un peu à part. Dans les réseaux bancaires traditionnels, les structures sont très compartimentées : il y a le particulier, les entreprises, et le professionnel. Du coup, en termes de positionnement des coopératives dans l'organigramme bancaire, elles se retrouvent tout au fond du couloir, dans le dernier bureau »* (E2).

Cette méfiance se traduit par des conditions d'accès au crédit plus contraignantes, voire par un refus pur et simple d'accompagner ce type d'opération. Par ailleurs, la nature même du statut coopératif, qui limite la rémunération du capital investi, freine davantage l'intérêt des investisseurs extérieurs (Beltramini & Garcia, 2014 ; Bayo, 2011 ; Bayo, 2018 ; Delalieux & Grégoire, 2015).

Un des experts interrogés donne son opinion en soulignant l'absence d'*equity*[84] dans les modèles coopératifs : « *Mais dans la SCOP, tu as une contrainte supplémentaire, non négociable, parce qu'elle fait partie de l'ADN même de la coopérative : c'est qu'il n'y a pas d'equity* » (E4).

[84] Capitaux propres en français.

Un autre frein identifié lors de nos entretiens tient à la représentation collective du modèle SCOP, façonnée par une médiatisation biaisée. L'image véhiculée dans les médias est souvent associée à des contextes de crise, de reprise d'entreprise en difficulté, ce qui entretient l'idée que la reprise par les salariés est uniquement une solution de dernier recours : *« Et quand ces cas-là sont médiatisés, c'est souvent autour de reprises d'entreprises en difficulté ou de résistances à des délocalisations. Ce qui donne parfois une image un peu connotée du modèle »* (E5).

Cette marginalisation contribue à freiner le développement des transmissions collectives d'entreprises saines aux salariés : « *En revanche, on parle beaucoup moins des transmissions d'entreprises saines. Aujourd'hui, il y a plus de transmissions que de reprises au tribunal. Mais le problème, c'est que personne ne parle d'une transmission d'une boîte de 20 ou 30 salariés. C'est peut-être ce qui nous pénalise* » (E6).

En plus de ces obstacles, s'ajoute une résistance interne au sein même de l'entreprise : les syndicats (Bargues et *al.*, 2017). L'actionnariat salarié est parfois perçu comme risqué de leur part, par crainte de perdre leur influence avec l'instauration d'une gouvernance où les salariés prennent eux-mêmes les décisions. Un des experts interrogés nous a raconté une expérience dans laquelle il voulait créer une filiale d'une entreprise en SCOP : « *Je me suis fait bloquer par les salariés, en réalité par les syndicats. Le comité d'entreprise et l'ensemble des syndicats ont émis un avis défavorable. La direction, ne souhaitant pas de conflit avec les syndicats, a préféré abandonner le projet* » (E6).

Enfin, les entretiens révèlent également l'existence de résistances institutionnelles profondes à l'égard de la transmission d'entreprise aux salariés. Ces freins s'inscrivent dans une tradition française marquée par une certaine hostilité historique envers la détention collective du capital : « *Je me rappelle très bien, lors d'une reprise au tribunal, je m'étais fait quasiment insulter par le président du tribunal, qui m'avait dit, très sérieusement, que j'étais un criminel parce que je faisais croire à des salariés qu'ils pouvaient devenir actionnaires. C'était il y a longtemps, mais c'est révélateur* » (E6).

Cette première section a permis d'introduire l'analyse des résultats et de traiter notre premier thème, mettant en lumière la diversité et la complémentarité des freins qui entravent le développement de l'actionnariat salarié dans le cadre de la transmission collective des PME françaises. Qu'ils soient d'ordre juridique, financier, culturel ou institutionnel, ces obstacles convergent pour rendre difficile l'appropriation des dispositifs existants par les différents acteurs concernés.

Notre seconde section, quant à elle, portera sur les leviers de démocratisation de l'actionnariat salarié dans le cadre de la transmission collective d'une PME française aux salariés.

2.2 Leviers d'action et pistes de réflexion concrètes

Cette section présente les principaux leviers identifiés pour favoriser la démocratisation de l'actionnariat salarié dans le cadre d'une transmission collective des PME aux salariés. À partir de l'analyse des entretiens, trois sous-thèmes structurent cette réflexion.

Cette analyse des résultats nourrit des propositions concrètes, formulées en fin de section, visant à adapter les dispositifs existants, en particulier autour d'un modèle réformé du FCPE de reprise.

Tableau 9 : *Thème 2 - Sous-thème 1 : Rôle déterminant du cédant dans la réussite d'une transmission collective aux salariés*

Thème 2 - Leviers de démocratisation de l'actionnariat salarié dans le cadre de la transmission collective d'une PME française aux salariés

Sous-thème 1 - Rôle déterminant du cédant dans la réussite d'une transmission collective aux salariés	
Axe d'analyse	Nombre de citations
Volonté du cédant comme moteur	17
Assurer la faisabilité économique	4

Ce premier sous-thème de notre deuxième thème consacré aux leviers, est intitulé *Rôle déterminant du cédant dans la réussite d'une transmission collective aux salariés*, traitant du rôle central que joue le cédant dans la réussite d'une transmission collective de son entreprise aux salariés.

Ce sous-thème se décline en deux axes d'analyse : le premier axe met en lumière la volonté du cédant comme levier et moteur de l'opération, tandis que le second axe explore la faisabilité économique de la transmission collective aux salariés du point de vue du cédant, condition indispensable à la démocratisation de celle-ci.

Ainsi, lors des opérations de transmission collective aux salariés, le cédant joue un rôle stratégique. Il constitue souvent le principal levier par sa volonté personnelle de transmettre sa PME à ses salariés : « *Pour les reprises d'entreprises saines, on rencontre souvent des cédants très fiers de l'entreprise qu'ils ont créée, et qui ont aussi à cœur qu'elle puisse perdurer* » (*E1*).

Cette volonté est portée par une nouvelle génération de dirigeants, plus sensibles aux modèles participatifs et soucieux de transmettre avant l'âge de la retraite : « *Je pense que oui, surtout avec la nouvelle génération de dirigeants qui n'ont pas vocation à attendre l'âge de la retraite, qui ont une appétence pour ce statut et qui souhaitent davantage partager avec les salariés* » (*E1*). Toutefois, elle peut aussi se heurter à des freins, notamment la peur que les salariés n'aient pas les moyens financiers pour racheter l'entreprise : « *Du côté du cédant, qui redoute de n'avoir aucun écho en sollicitant les salariés, estimant qu'ils n'auraient pas les moyens financiers pour racheter l'entreprise* » (*E1*).

Mais la volonté seule du dirigeant ne suffit pas : encore faut-il que les conditions économiques rendent la transmission collective possible.

Plusieurs entretiens insistent sur l'importance de proposer un prix de cession cohérent, reflétant la valeur réelle de l'entreprise : « *Il ne faut pas que le vendeur ait le sentiment que vendre à ses salariés signifie vendre moins cher. Parce que, dans ce cas, ce n'est plus un argument. Il ne s'agit pas de payer plus cher que d'autres, mais il n'y a pas de raison non plus de payer moins cher. Il faut arriver au juste prix* » (E6).

Tableau 10 : *Thème 2 - Sous-thème 2 : Contribution des réseaux coopératifs à la légitimation, à l'accompagnement et au financement des transmissions collectives en SCOP*

Thème 2 - Leviers de démocratisation de l'actionnariat salarié dans le cadre de la transmission collective d'une PME française aux salariés

Sous-thème 2 - Contribution des réseaux coopératifs à la légitimation, à l'accompagnement et au financement des transmissions collectives en SCOP

Axe d'analyse	Nombre de citations
Accompagnement des réseaux coopératifs	14
Mobilisation d'outils financiers divers	13
Enjeux de valorisation et légitimation du modèle de la SCOP	4

Le second sous-thème de notre deuxième thème est intitulé *Contribution des réseaux coopératifs à la légitimation, à l'accompagnement et au financement des transmissions collectives en SCOP*. Il se décompose en trois axes d'analyse. Le premier axe porte sur l'accompagnement assuré par les réseaux coopératifs, tels que la CGSCOP et les URSCOP. Le deuxième axe traite de la diversité des outils financiers mobilisables au sein du mouvement coopératif. Enfin, le troisième axe explore les enjeux de valorisation et de légitimation du modèle SCOP en France.

Ainsi, les URSCOP apparaissent comme des acteurs de première ligne dans l'identification et le traitement des transmissions collectives en SCOP (Barbot-Grizzo, 2013 ; Huntzinger & Jolivet, 2010). Implantées localement, elles assurent à la fois une mission de sensibilisation auprès des salariés sur le modèle SCOP et ses spécificités, ainsi qu'un accompagnement technique tout au long des différentes étapes du processus de transmission : « *Aujourd'hui, il existe une forme d'ingénierie que les structures savent mettre en œuvre. Ça, c'est une nouveauté. Il y a des dispositifs d'accompagnement, des ingénieries, portés par les URSCOP, qui permettent d'organiser ces transformations* » (E5).

Ce travail local est consolidé par l'appui stratégique et financier de la CGSCOP, qui intervient en soutien aux URSCOP dans les cas les plus complexes : « *Cela dit, certains dossiers requièrent un plan de financement plus conséquent, avec une mobilisation d'outils financiers plus importants. Dans ces situations, la décision ne relève plus de l'échelle régionale : elle dépasse le comité régional de l'URSCOP et passe au niveau du comité national* » (E2).

De plus, l'une des forces du mouvement coopératif réside dans sa capacité à coordonner différents acteurs lors de transmissions collectives nécessitant des financements importants, à travers des réunions rassemblant des banques, des collectivités, des acteurs de l'ESS et d'autres institutions.

Concernant les outils financiers mobilisés lors d'une transmission collective en SCOP, un panorama est présenté en annexe n° 5 de ce mémoire. On distingue des outils internes gérés par la CGSCOP, des dispositifs régionaux, ainsi que d'autres partenaires, tels que France Active, qui peuvent également intervenir (Barbot-Grizzo, 2013 ; Bayo, 2011 ; Bayo, 2018).

Néanmoins, face à la complexité des montages financiers et juridiques que peuvent représenter les transmissions en SCOP, la CGSCOP s'efforce de simplifier ses outils. Par ailleurs, elle travaille actuellement à la création d'un fonds spécifiquement dédié à la transmission d'entreprises coopératives : « *Il faut que les dispositifs de financement en faveur des coopératives soient plus simples. On est en train de travailler à la création d'un fonds dédié à la transmission d'entreprises coopératives, donc à des SCOP. L'idée, c'est de rétablir un équilibre. Aujourd'hui, les investisseurs externes ont une capacité financière suffisante pour se positionner sur des opérations de type Leveraged buy-out (LBO). En face, les salariés qui souhaitent reprendre leur entreprise ont des moyens bien plus limités. Ce fonds dédié permettrait de rééquilibrer la donne* » (E2).

Enfin, l'un des leviers majeurs pour favoriser la démocratisation du modèle SCOP à l'échelle nationale réside dans un travail de légitimation culturelle et politique. Concernant l'aspect culturel, l'un des experts a insisté sur la nécessité de changer le récit autour du modèle coopératif : « *Finalement, pour que les choses évoluent, il faut, à mon avis, une vraie révolution dans la manière de présenter les opérations de transmission en SCOP. Il faut réussir à changer le regard que les gens portent sur la SCOP* » (E2).

En appui à cela, la CGSCOP mène un plaidoyer actif auprès des institutions publiques afin de faire reconnaître le modèle coopératif comme une solution à part entière.

Cette dynamique contribue à faire émerger la SCOP comme le modèle coopératif de référence au sein du mouvement dans les situations de rachat d'entreprise par les salariés : « *Je pense qu'aujourd'hui, en termes de notoriété, c'est encore le modèle SCOP qui domine. Il garde un petit avantage. Quand on parle de reprise par les salariés, la première chose qui vient à l'esprit, c'est la SCOP* » (E6).

Tableau 11 : *Thème 2 – Sous-thème 3 : Modèles étrangers et adaptation française : des pistes d'avenir pour la transmission collective de PME françaises aux salariés*

Thème 2 - Leviers de démocratisation de l'actionnariat salarié dans le cadre de la transmission collective d'une PME française aux salariés

Sous-thème 3 - Dispositifs, pratiques et perspectives pour une transmission collective des PME aux salariés

Axe d'analyse	Nombre de citations
Optimisation du cadre juridique de l'épargne salariale et de l'actionnariat salarié existant	9
Conditions organisationnelles et modalités opérationnelles	11
Bienfaits de l'actionnariat salarié à travers la transmission collective	6
Réflexion sur les différents modèles internationaux	17

Notre dernier sous-thème de l'analyse des résultats est intitulé *Dispositifs, pratiques et perspectives pour une transmission collective des PME aux salariés*. Celui-ci vise à explorer les conditions concrètes qui rendent possible la transmission collective d'une PME aux salariés. L'analyse de ce sous-thème se décompose en quatre axes : l'optimisation du cadre juridique de l'épargne salariale et de l'actionnariat salarié existant, les conditions organisationnelles et modalités opérationnelles, les bienfaits de l'actionnariat salarié à travers la transmission collective, et enfin une réflexion sur les modèles internationaux pouvant inspirer des adaptations pour le contexte français.

L'analyse des entretiens fait d'abord ressortir, comme levier, la nécessité d'optimiser le cadre juridique existant en matière d'épargne salariale et d'actionnariat salarié.

Afin de compléter les propos des experts interrogés, nous nous appuyons sur le rapport publié en 2024 par la société agréée par l'AMF, Equalis Capital[85], intitulé *Baromètre de l'actionnariat salarié dans les sociétés non cotées*. Ce rapport présente des données issues de 72 entreprises non cotées, dont le CA n'excède pas 1,5 milliard d'euros ou qui emploient moins de 5 000 salariés, et disposant d'un FCPE d'actionnariat salarié[86].
Parmi les entreprises étudiées, celles comptant moins de 250 salariés présentent un taux moyen de souscription au FCPE d'actionnariat salarié de 60 %. Le rapport précise que les sommes investies dans ces fonds proviennent à 34 % de l'intéressement et de la participation, et à 26 % de l'abondement. L'un des experts vient appuyer cette analyse statistique : « *L'épargne salariale, c'est la première source de financement de l'actionnariat salarié en France* » (E4).

De plus, le rapport indique l'existence d'une corrélation positive[87] entre le taux de souscription au FCPE d'actionnariat salarié et le pourcentage d'incitation totale, combinant décote et abondement. Ainsi, plus les mécanismes d'incitation sont renforcés, plus les salariés sont nombreux à investir.

D'une part, l'optimisation de l'épargne salariale, notamment via l'intéressement et la participation, permet d'accroître les montants investis dans le FCPE, d'autre part, l'augmentation des incitations favorise une adhésion plus large des salariés à ces dispositifs.

À ce titre, l'abondement unilatéral, introduit par la loi Pacte, est souvent cité comme une avancée significative, car il permet de faire entrer des salariés au capital sans qu'ils aient à fournir d'effort financier initial. Ce mécanisme est largement accepté en pratique, les oppositions à la réception de parts gratuites demeurant très marginales. Ainsi, l'abondement unilatéral est considéré par un expert comme un excellent produit d'appel.

[85] D'après l'AFG, à fin décembre 2024, la société Equalis Capital gérait un total d'actifs issus de FCPE, s'élevant à 601,5 millions d'euros.
[86] Les types de FCPE présents dans l'annexe n° 6.
[87] Voir l'annexe n° 14 pour le graphique initial.

Ce dispositif permettrait de collecter davantage de fonds par la suite, en donnant aux salariés un aperçu concret des gains potentiels : « *C'est un très bon produit d'appel : tu leur distribues des parts, et un an plus tard, ils voient que la valeur a pris +15 %. Ils se disent que c'est vachement bien. Alors que si tu fais juste de la communication en leur disant : "Investissez dans le fonds", ils se disent : "OK, mais il faut que je prenne sur mon salaire, que je mette mon intéressement dedans". Il y a un vrai arbitrage à faire. Si cet arbitrage repose uniquement sur l'information donnée par l'entreprise, alors tout dépend de ta relation à l'entreprise, du degré de confiance que tu lui accordes* » (E4).

Le rapport d'Equalis Capital confirme ces propos, en indiquant que, sans abondement unilatéral, le taux de souscription est de 51 %, et qu'il augmente de 13 points lorsqu'un tel mécanisme est mis en place dans le FCPE.

Toutefois, concernant l'épargne salariale, la formule légale de participation est jugée inadaptée par l'un des experts : « *C'est une vieille formule, qui a été conçue pour un tissu productif particulier, plutôt dominé par l'industrie. Elle n'est pas forcément adaptée à certains secteurs de services. C'est un peu étrange d'avoir une formule unique pour tous les types d'entreprises, alors que tout le monde sait que les entreprises sont toutes différentes. C'est encore plus vrai au sein d'un même secteur, mais aussi entre secteurs* » (E4).

De plus, le même expert soulève une limite structurelle de la formule légale de la participation, en pointant le fait que le bénéfice net fiscal peut faire l'objet d'ajustements comptables susceptibles d'influencer le calcul final : « *Et puis, il y a un autre enjeu, qui est celui du bénéfice net fiscal, qui est pris en compte. Il y a un peu des jeux d'écriture, d'ingénierie comptable, que je ne maîtrise pas du tout. Je ne saurais pas dire exactement ce qu'il en est, mais je sais que c'est un point qui avait déjà été soulevé par les experts-comptables* » (E4).

En complément de ces éléments juridiques, les experts soulignent que, pour qu'une transmission collective aux salariés puisse réellement exister, une montée progressive au capital est nécessaire. Toutefois, cette progression doit être réellement significative, et non symbolique, pour produire un effet concret.

Le cas du FCPE de reprise, fréquemment évoqué, apparaît comme ambivalent. S'il est considéré comme incontournable par certains experts, d'autres en soulignent les limites, en particulier l'absence de lien de gouvernance entre le FCPE de reprise et l'entreprise, ce qui réduit l'implication des salariés : « *En réalité, il y a très peu de gouvernance. Ce n'est pas un dispositif de gouvernance. C'est d'ailleurs ce qui le distingue fondamentalement de la SCOP* » (E4). Enfin, des préoccupations en matière d'équité sont soulevées : les salariés les plus précaires ont souvent moins de marge de participation, ce qui nécessite des mécanismes de compensation : « *L'enjeu démocratique du FCPE de reprise, c'est d'arriver à ce que les petits salaires investissent. Évidemment, c'est plus compliqué pour eux* » (E4).

De plus, les experts soulignent l'importance d'avoir un leader lors d'une transmission collective aux salariés (Barbot-Grizzo, 2013 ; Bargues et al., 2017 ; Beltramini & Garcia, 2014 ; Huntzinger & Jolivet, 2010).

Du côté des effets, les bénéfices de la transmission collective aux salariés sont fortement mis en avant par les experts. Le modèle SCOP, en particulier, est décrit comme porteur d'une dynamique d'engagement fort des salariés, favorisant la stabilité et l'investissement personnel dans le projet d'entreprise.

L'actionnariat salarié est aussi vu comme un levier pédagogique, contribuant à la montée en compétence économique des salariés et à leur compréhension des logiques de gestion : « *Cela dit, il est clair que démocratiser l'actionnariat salarié permet aux personnes de mieux comprendre le fonctionnement de leur entreprise, de vouloir en savoir plus* » (E3).

Cette participation est perçue par les experts comme un levier de motivation et de fidélisation, favorisant une meilleure identification à l'entreprise et une plus grande adhésion à ses objectifs (Freeman, 2007). Pour certains, ce mode de gouvernance contribue aussi à une amélioration des performances de l'entreprise (Wagner et *al.*, 2003).

Enfin, les modèles étrangers sont largement mobilisés comme points de comparaison et d'inspiration par les experts interrogés.

L'ESOP américain concentre une grande partie des réflexions, notamment en raison de sa capacité à constituer un dispositif d'actionnariat salarié collectif.

L'un des experts, en évoquant le dispositif de la SCOP d'amorçage, souligne qu'à l'époque, il avait défendu une adaptation du modèle ESOP américain au contexte français : « *C'est pour ça que, à l'époque, plutôt que de chercher des dispositifs comme la SCOP d'amorçage, pourquoi ne pas se positionner comme un acteur de l'actionnariat salarié et proposer une adaptation du modèle ESOP, à l'européenne, à la française, plutôt que de se battre pour un dispositif de SCOP d'amorçage* » (E6).

Le même expert considère que le FCPE de reprise permet déjà d'en poser les bases, à condition toutefois d'en repenser l'usage : « *Il me semblait que c'était un modèle adaptable avec les outils qu'on a en France, comme le FCPE de reprise. Il faut creuser pour repenser notre approche* » (E6).

De plus, un autre expert explique que l'adaptation d'un modèle d'actionnariat salarié étranger en France est très complexe, voire impossible : « *Le premier, c'est que les pays sont différents par leur fiscalité, leur droit. Donc, tu as un modèle à l'étranger, ok, mais en fait, tu ne peux pas le reproduire tel quel en France. Il faut trouver un équivalent fonctionnel pour pouvoir l'importer ou l'exporter. C'est un tout autre processus. Il faut connaître les fiscalités des deux pays* » (E4).

D'autres modèles étrangers retiennent également l'attention des experts : les coopératives de travailleurs québécoises, l'ESOP slovène[88], l'EOT ou encore les sociétés de travailleurs espagnoles[89] offrent des configurations originales qui mériteraient d'être étudiées plus en profondeur.

Ces dispositifs, bien que variés, illustrent des logiques culturelles nationales très différentes de celles en vigueur en France. Un expert souligne ainsi que le contexte socio-économique de chaque pays détermine la finalité de ces outils : *« Par exemple, le modèle américain est pensé pour la retraite. Le modèle slovène, c'est pour garder les entreprises dans le pays. L'EOT, c'est encore autre chose : c'est vraiment centré sur la transmission. Nous, le FCPE, c'est pour enrichir les salariés. Et la SCOP, c'est pour la démocratie pure. En fait, ce ne sont pas du tout les mêmes projets* » (E4).

[88] Modèle d'ESOP pensé par Ellerman et *al.* (2022), désigné sous le nom de « *European ESOP* », inspiré du modèle américain mais adapté au contexte européen. Il repose sur une coopérative de détention intitulée « *Employee Ownership Cooperative* », des comptes de capital individuels et un mécanisme de *roll-over* assurant une transmission continue et démocratique de l'actionnariat aux salariés. Le projet est porté par l'*Inštitut za ekonomsko demokracijo* en Slovénie.
[89] *Sociedades Laborales* en espagnol.

Finalement, notre second thème met en évidence plusieurs leviers de démocratisation de l'actionnariat salarié dans le cadre d'une transmission collective d'une PME française aux salariés. Le rôle moteur du cédant est déterminant, à condition que la faisabilité économique soit assurée. Les réseaux coopératifs jouent un rôle central en matière d'accompagnement, de financement et de légitimation du modèle SCOP. L'analyse souligne aussi l'importance d'optimiser le cadre juridique, d'adapter les modalités opérationnelles et de valoriser les effets bénéfiques de l'actionnariat salarié. Enfin, la comparaison avec des modèles étrangers, éclaire des pistes d'adaptation concrètes pour renforcer l'efficacité des transmissions collectives aux salariés en France.

Afin de conclure ce chapitre consacré à l'analyse des résultats, nous avons réalisé une synthèse sous forme de tableaux.

Les tableaux 12 et 13 présentent les freins et les leviers spécifiquement associés aux dispositifs de la SCOP d'amorçage et du FCPE de reprise.

De plus, les tableaux 14 et 15 présentent l'ensemble des freins et des leviers identifiés pour le développement de l'actionnariat salarié au sein des PME françaises, dans le cadre d'une transmission collective aux salariés.

Ils apportent ainsi une réponse claire à la problématique posée.

Tableau 12 : *Analyse des freins et leviers du dispositif de la SCOP d'amorçage*

Dispositif de la SCOP d'amorçage

Axe d'analyse	Frein / Levier	Description
Mise en œuvre complexe et mal appropriée	Frein	Nécessite une projection sur sept ans, difficile à envisager avec la réalité opérationnelle d'une PME
	Frein	Le rythme de rachat est peu compatible avec les attentes du vendeur voulant une vente rapide
	Frein	Faible légitimation institutionnelle : un dispositif perçu comme conçu sans concertation avec la CGSCOP, nuisant donc à son appropriation
	Levier	Les salariés atteignent rapidement des niveaux de participation souvent inattendus
Cadre juridique peu incitatif	Frein	Le régime fiscal (abattement pour départ à la retraite par exemple) est inapplicable dans le cadre d'une transmission progressive
	Levier	Des incitations fiscales pourraient améliorer l'attractivité du dispositif, bien que leur mise en œuvre dépende du contexte politique

Tableau 13 : *Analyse des freins et leviers du dispositif du FCPE de reprise*

Dispositif du FCPE de reprise

Axe d'analyse	Frein / Levier	Description
Mise en œuvre complexe et mal appropriée	Frein	Nécessite une projection d'au minimum 3 ans, voire 5 ans en cas d'abondement unilatéral, difficile à envisager avec la réalité opérationnelle d'une PME
	Frein	Le rythme de rachat est peu compatible avec les attentes du vendeur voulant une vente rapide
	Frein	La mise en œuvre repose sur une architecture complexe (plafonds, abondement, décote, règles de déblocage), difficile à maîtriser
	Levier	À la liquidation du FCPE, les salariés récupèrent leur part, parfois avec des plus-values spectaculaires

Axe d'analyse	Frein / Levier	Description
Cadre juridique peu incitatif	Frein	Le régime fiscal (abattement pour départ à la retraite par exemple) est inapplicable dans le cadre d'une transmission progressive
	Levier	Des incitations fiscales pourraient améliorer l'attractivité du dispositif, bien que leur mise en œuvre dépende du contexte politique
Optimisation du cadre juridique de l'épargne salariale et de l'actionnariat salarié existant	Levier	L'épargne salariale constitue la première source de financement de l'actionnariat salarié en France, avec un taux moyen de souscription de 60 % dans les PME étudiées
	Levier	Plus les mécanismes d'incitation (décote et abondement) sont élevés, plus le taux de souscription des salariés au FCPE est important (corrélation positive)
	Levier	L'abondement unilatéral, introduit par la loi Pacte, est largement accepté et constitue un excellent produit d'appel : il permet aux salariés d'entrer au capital sans effort financier initial et augmente la souscription au FCPE
	Frein	La formule légale de participation est jugée inadaptée à la diversité des entreprises et vulnérable à des ajustements comptables pouvant biaiser le calcul du bénéfice net fiscal
Conditions organisationnelles et modalités opérationnelles	Frein	Absence de lien de gouvernance entre le FCPE de reprise et l'entreprise, ce qui réduit l'implication réelle des salariés
	Frein	Les salariés les plus précaires ont une moindre capacité à participer financièrement, ce qui pose un enjeu démocratique et appelle des mécanismes de compensation
Réflexion sur les différents modèles internationaux	Levier	Le FCPE de reprise pourrait servir de base à un ESOP français, à condition de repenser son usage

À partir des tableaux 12 et 13, nous pouvons conclure que le dispositif de la SCOP d'amorçage présente un total de quatre freins spécifiques pour seulement deux leviers. En comparaison, le FCPE de reprise fait apparaître sept freins, mais également six leviers.

Selon les experts interrogés, en l'état actuel en France, le FCPE de reprise apparaît comme le dispositif le plus adapté à une transmission collective d'une PME aux salariés. Enfin, comme l'ont souligné plusieurs experts, il semble difficile d'importer un dispositif étranger tel que l'ESOP américain et de l'adapter efficacement au contexte français, tant les logiques institutionnelles, juridiques et culturelles diffèrent. Une stratégie d'évolution des dispositifs existants, notamment du FCPE de reprise, semble donc plus pertinente. De plus, le FCPE de reprise constitue un outil pouvant, à terme, conduire à la transformation de l'entreprise conventionnelle en une SCOP, répondant ainsi à la même finalité que le dispositif de la SCOP d'amorçage. Toutefois, en raison de son utilisation très marginale, ce dispositif doit être repensé dans ses modalités d'usage afin de lever les freins identifiés et de mobiliser pleinement les leviers existants.

Pour amorcer notre réflexion, nous proposons de renommer ce dispositif en FCPE de transmission, car, comme exposé précédemment dans ce mémoire, il a été conçu pour accompagner la transmission progressive d'une entreprise saine, voulue par son dirigeant, et non pour répondre à une reprise immédiate par les salariés d'une entreprise en difficulté. Ce changement de nom permettrait non seulement de mieux refléter sa finalité, mais aussi de renforcer sa visibilité médiatique, institutionnelle et politique.

S'agissant de sa mise en œuvre complexe et mal appropriée, nous estimons que l'horizon de liquidité de ce dispositif, c'est-à-dire le blocage des sommes investies dans le FCPE de transmission, ne devrait plus reposer sur une durée minimale de détention, actuellement fixée à 3 ans ou 5 ans en cas d'abondement unilatéral, en plus de l'achèvement de l'opération, mais uniquement sur l'achèvement effectif de l'opération de transmission aux salariés. En contrepartie, un seuil minimal de détention par les salariés, défini à un niveau crédible et non symbolique, devrait être exigé afin de garantir la finalité collective de l'opération.

En complément, nous suggérons que, à l'issue de l'opération de rachat, dès lors que le pourcentage minimal de détention requis est atteint par le FCPE de transmission, celui-ci puisse continuer d'exister en l'état, sans être dissout de plein droit, transformé ou fusionné avec un autre fonds. Ce dispositif doit perdurer afin d'assurer une gouvernance actionnariale stable dans le temps et de préserver l'ancrage collectif du capital.

Afin de garantir la faisabilité de l'opération, nous estimons que les cas de déblocage anticipé, strictement encadrés par la réglementation, doivent être maintenus. De même, le seuil minimal de salariés requis pour ouvrir un FCPE de transmission devrait être conservé tel quel.

Par ailleurs, le nouveau FCPE de transmission doit pouvoir être rapidement opérationnel en atteignant, dès le début du processus, une participation significative au sein de l'entreprise, afin d'éviter une transmission trop étalée dans le temps, en particulier dans les PME. Pour cela, un mécanisme d'effet de levier pourrait être mis en place dès la première année, par lequel l'entreprise emprunterait auprès d'un établissement financier une somme exclusivement destinée à financer un abondement unilatéral au profit du FCPE. En plus de son fort pouvoir incitatif, l'abondement unilatéral présente l'avantage de bénéficier à l'ensemble des salariés, de manière uniforme, conformément à la logique d'institution sociale. Toutefois, pour que cette solution soit crédible, l'emprunt contracté par l'entreprise doit pouvoir être remboursé à moyen terme et devrait, en toute logique, bénéficier d'une garantie de l'État, les établissements financiers restant, comme nous l'avons vu, réticents à financer les transmissions collectives au profit des salariés.

Nous proposons également une autre forme de FCPE de transmission, reposant uniquement sur un crédit-vendeur et sans effet de levier. Toutefois, un dispositif incluant un effet de levier nous paraît préférable, car il permettrait au vendeur de percevoir immédiatement le produit de la vente, sans devoir en étaler le paiement sur une longue période, comme c'est le cas avec un crédit-vendeur.

Par ailleurs, nous estimons nécessaire de simplifier l'architecture du FCPE de transmission, notamment en supprimant les plafonds d'abondement et de versement sur le PEE dans ce cadre spécifique. Nous sommes conscients des risques d'abus fiscaux que cela pourrait engendrer. Nous suggérons également de maintenir le niveau actuel de la décote, dont toute hausse pénaliserait excessivement le vendeur.

Concernant le cadre juridique peu incitatif, nous proposons plusieurs ajustements destinés à démocratiser le recours au FCPE de transmission. Tout d'abord, il s'agirait d'aligner les transmissions collectives aux salariés sur les dispositifs existants afin de les rendre plus attractives. Cela passerait notamment par l'application de l'abattement fiscal de 500 000 euros prévu lors du départ à la retraite du dirigeant de PME, aux cas de transmission collective aux salariés. En l'état, cet abattement nécessite que la vente porte sur l'intégralité des actions, parts ou droits détenus, ou au moins sur plus de 50 % des droits de vote. Nous proposons également d'étendre l'abattement de 300 000 euros sur les droits d'enregistrement aux transmissions collectives aux salariés, et non plus seulement aux cas de rachat par un salarié en contrat à durée indéterminée.

En complément de ces ajustements fiscaux, nous proposons de nouvelles mesures incitatives. L'emprunt contracté par le FCPE de transmission pour financer l'abondement unilatéral, tel qu'expliqué précédemment, devrait permettre une déductibilité fiscale du capital emprunté, à l'image de ce qui se pratique aux États-Unis. Par ailleurs, la plus-value réalisée par le vendeur pourrait être exonérée d'impôt si elle est réinjectée dans l'économie française[90]. Toute réaffectation dans des supports financiers passifs, tels que les indices boursiers ou les obligations d'État, serait explicitement exclue.

Concernant l'optimisation du cadre juridique de l'épargne salariale et de l'actionnariat salarié, il convient de rappeler que l'épargne salariale constitue aujourd'hui la principale source de financement de l'actionnariat salarié en France. Le FCPE de transmission en exploite pleinement le potentiel, ce qui justifie de renforcer encore son efficacité. Dans une première phase, l'effet de levier appliqué à l'abondement unilatéral permet une mobilisation optimale. Dans un second temps, le maintien du dispositif permettrait d'y reverser durablement l'épargne salariale, offrant ainsi aux salariés la possibilité de continuer à acquérir des parts de leur entreprise. Concernant la formule actuelle de calcul de la participation, celle-ci est aujourd'hui jugée obsolète. Nous proposons donc sa réforme, afin qu'elle reflète plus fidèlement la contribution réelle des salariés à la performance de l'entreprise.

Pour que le FCPE de transmission s'inscrive pleinement dans une logique d'institution sociale et permette de valoriser les apports de l'actionnariat salarié, nous proposons que sa gouvernance repose obligatoirement sur le principe coopératif « une personne = une voix », à l'image du modèle SCOP. Par ailleurs, afin d'instaurer un véritable lien de gouvernance entre le FCPE de transmission et l'entreprise, nous recommandons qu'un nombre minimal d'administrateurs issus du FCPE soit intégré de droit à l'instance dirigeante de l'entreprise.

Enfin, il conviendrait de mettre en place un mécanisme de *roll-over* une fois le rachat effectif, afin de permettre aux nouveaux salariés de la PME, désireux de devenir actionnaires, d'intégrer le FCPE de transmission. Ce dispositif garantirait à la fois la pérennité de l'actionnariat salarié, en assurant le renouvellement continu des porteurs de parts, et la possibilité, pour les salariés sortants, de récupérer les sommes qui leur sont dues. Afin que le FCPE de transmission puisse réellement être opérationnel, il doit également prendre en compte l'ensemble des freins et des leviers identifiés pour le développement de l'actionnariat salarié dans le cadre d'une transmission collective aux salariés en France, tels que présentés dans les tableaux 14 et 15.

[90] Comme aux Etats-Unis dans le cadre de la *section 1042(Rollover)*, voir l'annexe n° 1.

Tableau 14 : *Ensemble des freins identifiés pour le développement de l'actionnariat salarié dans le cadre d'une transmission collective aux salariés en France*

Axe d'analyse	Description
Mise en œuvre complexe et mal appropriée	Existence d'un déficit d'information et de formation, y compris parmi les professionnels de l'accompagnement, tels que les experts-comptables ou les centres de formalités des entreprises
Méconnaissance par les salariés de l'existence de dispositifs adéquats	Méconnaissance généralisée et persistante des dispositifs de transmission collective, en particulier du statut de la SCOP, limitant la capacité des salariés à envisager cette option
Limitation financière structurelle des salariés	Limitation financière structurelle des salariés, ne permettant pas de constituer une mise de fonds suffisante pour participer à une transmission collective d'une PME saine
Résistance psychologique et identitaire des salariés face au rôle de propriétaire	De nombreux salariés peinent à se projeter dans un rôle de propriétaire. La transition vers un statut d'actionnaire suscite des craintes et un sentiment d'illégitimité, du fait d'un manque d'expérience en gestion et d'une culture salariale dominante en France
Intermédiation défavorable aux transmissions aux salariés : entre méconnaissance et intérêts contraires	Les experts-comptables, administrateurs judiciaires ou courtiers méconnaissent souvent les dispositifs de transmission collective aux salariés et orientent les cédants vers des solutions jugées plus simples et sécurisées, ce qui peut bloquer certains projets. Les logiques économiques des intermédiaires tels que les courtiers entrent parfois en conflit avec les transmissions collectives aux salariés, jugées moins lucratives Le marché de la transmission d'entreprise est qualifié de « marché gris » : l'opacité domine, et le rachat en interne par les salariés est rarement encouragé par les acteurs en place
Réticence des établissements bancaires	Les établissements bancaires perçoivent les montages de transmission collective aux salariés comme atypiques et risqués, ce qui freine leur engagement dans ces opérations Le statut de SCOP est encore mal connu dans les réseaux bancaires traditionnels, souffrant d'un manque de lisibilité et d'une reconnaissance marginale La nature du statut coopératif, qui limite la rémunération du capital investi, freine l'intérêt des investisseurs extérieurs. L'absence d'*equity* constitue un verrou structurel
Image marginalisée et médiatisation déformante	Le modèle SCOP souffre d'une médiatisation biaisée, souvent associée à des reprises en situation de crise, ce qui renforce l'idée qu'il s'agit d'un dispositif de dernier recours La faible visibilité médiatique des transmissions réussies d'entreprises saines en SCOP renforce la marginalisation du modèle coopératif
Résistance interne et institutionnelle	Les syndicats peuvent percevoir l'actionnariat salarié comme une menace pour leur rôle, par crainte de perdre de l'influence dans une nouvelle gouvernance incluant pleinement les salariés Une tradition institutionnelle française marquée par une hostilité envers la détention collective du capital freine la légitimité de la transmission d'entreprise aux salariés. Cette résistance peut se manifester jusque dans les juridictions
Volonté du cédant comme moteur	Le cédant peut renoncer à solliciter les salariés par crainte qu'ils n'aient pas les moyens financiers de racheter l'entreprise

Axe d'analyse	Description
Assurer la faisabilité économique	La volonté du dirigeant ne suffit pas si les conditions économiques ne sont pas réunies. Un prix de cession trop élevé ou perçu comme injuste peut bloquer la transmission collective aux salariés
Réflexion sur les différents modèles internationaux	L'adaptation directe de dispositifs étrangers est complexe, chaque modèle étant ancré dans un contexte fiscal, juridique et culturel spécifique, ce qui rend leur transposition difficile

Tableau 15 : *Ensemble des leviers identifiés pour le développement de l'actionnariat salarié dans le cadre d'une transmission collective aux salariés en France*

Axe d'analyse	Description
Limitation financière structurelle des salariés	Le rôle des collectivités locales et des dispositifs publics peut être décisif, mais reste ponctuel, incertain et dépend fortement du contexte local
Volonté du cédant comme moteur	Le cédant peut jouer un rôle moteur dans la transmission collective aux salariés, notamment lorsqu'il est attaché à la pérennité de son entreprise et motivé par des valeurs participatives. Cette tendance est renforcée chez une nouvelle génération de dirigeants
Mobilisation d'outils financiers divers	Les URSCOP jouent un rôle clé dans l'identification et l'accompagnement des transmissions en SCOP. Elles apportent un soutien localisé primordial La CGSCOP consolide le travail des URSCOP en apportant un appui stratégique et financier, notamment pour les dossiers complexes nécessitant un plan de financement renforcé Le mouvement coopératif dispose d'une forte capacité de coordination entre acteurs clés (banques, collectivités, ESS), facilitant les montages complexes de transmission collective aux salariés
Mobilisation d'outils financiers divers	Un ensemble d'outils financiers mobilisables par le mouvement coopératif permet de soutenir la transmission collective en SCOP Face à la complexité des montages actuels, la CGSCOP s'efforce de simplifier ses outils et travaille à la création d'un fonds dédié à la transmission d'entreprises coopératives, afin de rééquilibrer les rapports de force avec les investisseurs externes
Enjeux de valorisation et légitimation du modèle de la SCOP	Transformer le récit collectif autour de la transmission coopérative permet de changer les perceptions sociales et politiques du modèle SCOP La CGSCOP mène un plaidoyer actif auprès des institutions publiques pour faire reconnaître la transmission en SCOP comme une solution à part entière. Cette dynamique contribue à installer la SCOP comme modèle coopératif de référence dans les reprises d'entreprises par les salariés
Conditions organisationnelles et modalités opérationnelles	Pour qu'une transmission collective soit effective, une montée progressive et significative des salariés au capital est indispensable. Elle doit produire un effet concret, au-delà d'une simple détention symbolique La présence d'un leader au sein du collectif de salariés qui rachète l'entreprise est essentielle pour porter la transmission
Enjeux de valorisation et légitimation du modèle de la SCOP	La démocratisation du modèle SCOP passe par une transformation du récit collectif autour de la transmission coopérative, afin de changer les perceptions sociales et politiques qui y sont associées La CGSCOP mène un plaidoyer actif auprès des institutions publiques pour faire reconnaître la transmission en SCOP comme une solution à part entière. Cette dynamique contribue à installer la SCOP comme modèle coopératif de référence dans les reprises d'entreprises par les salariés

Axe d'analyse	Description
Bienfaits de l'actionnariat salarié à travers la transmission collective	La transmission collective, notamment en SCOP, favorise un engagement fort des salariés, une stabilité accrue et un investissement personnel renforcé dans le projet d'entreprise L'actionnariat salarié est perçu comme un levier pédagogique, qui contribue à la montée en compétence économique des salariés et à une meilleure compréhension des logiques de gestion La participation au capital favorise la motivation et la fidélisation des salariés, leur identification à l'entreprise, et peut contribuer à une amélioration des performances
Réflexion sur les différents modèles internationaux	Les modèles étrangers de transmission collective aux salariés constituent des sources d'inspiration utiles pour concevoir un modèle adapté au contexte français

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a permis d'identifier, de manière structurée, les freins et leviers à la transmission collective d'une PME aux salariés.

Les résultats montrent que cette démarche reste marginale, freinée par des obstacles juridiques, financiers et culturels importants.

Mais ils soulignent aussi le rôle stratégique de certains acteurs et dispositifs dans son déploiement.

Ces constats alimentent des propositions concrètes présentées en fin de chapitre. Ils ouvrent ainsi la voie à une réflexion sur l'évolution des dispositifs existants, notamment le FCPE de reprise.

Conclusion de la partie

L'étude exploratoire qualitative présentée dans cette seconde partie de notre mémoire a mis en lumière les principaux freins et leviers au développement de l'actionnariat salarié dans le cadre d'une transmission collective de PME aux salariés en France.

En éclairant la perception des dispositifs par des experts, elle met en évidence les conditions à réunir pour en favoriser la diffusion.

Au-delà des constats, cette analyse propose des pistes concrètes d'adaptation des outils existants, en particulier autour d'un usage renouvelé du FCPE de reprise.

Elle contribue ainsi à alimenter une réflexion plus large sur les transformations nécessaires pour faire de l'actionnariat salarié un véritable vecteur de transmission en France.

DISCUSSION ET CONCLUSION

La continuité des PME constitue un enjeu majeur pour l'économie française, tant en termes de maintien de l'activité productive que de préservation des emplois et des ancrages territoriaux. Alors que de nombreux dirigeants de PME approchent de l'âge de la retraite, les reprises d'entreprises demeurent insuffisantes, exposant un grand nombre de ces structures à un risque de disparition. Cette situation souligne la nécessité d'explorer des formes novatrices de transmission, capables de garantir la continuité économique tout en favorisant une répartition plus équitable de la valeur créée.

L'actionnariat salarié, et plus spécifiquement, la transmission collective de l'entreprise aux salariés, apparaît comme une réponse adaptée à ce contexte. En permettant aux salariés de devenir collectivement propriétaires de leur outil de travail, cette forme de transmission dépasse la seule logique de cession économique et comptable : elle engage une transformation en profondeur du rapport au capital, des modalités de gouvernance et des finalités mêmes de l'entreprise.

C'est dans cette perspective que s'inscrit ce mémoire, intitulé *Refonder l'entreprise comme une institution sociale : démocratiser l'actionnariat salarié dans les PME françaises à travers la transmission collective aux salariés*.

Par l'utilisation du terme « refonder », en référence à Segrestin et Hatchuel (2012), nous défendons au cours de cette recherche l'idée que l'entreprise ne doit pas être réduite à une simple organisation au service de ses actionnaires, mais envisagée comme une entité collective, dans laquelle les salariés jouent un rôle central en tant que parties prenantes à part entière. Notre travail s'inscrit dans une dynamique générale de transformation du travail, rendue indispensable à l'aune des bouleversements technologiques et anthropologiques majeurs.

Pourtant, en dépit de son potentiel, le modèle de transmission collective aux salariés peine à s'imposer en France, contrairement à d'autres pays, comme les États-Unis, où le plan ESOP connaît un large déploiement, y compris au sein des PME.

Face à ce constat, ce mémoire propose d'interroger les conditions de développement de ce modèle en s'appuyant sur la problématique suivante : *quels sont les freins et les leviers au développement de l'actionnariat salarié dans les PME françaises dans le cadre d'une transmission collective aux salariés ?*

Pour y répondre, ce travail adopte une démarche exploratoire qualitative, ancrée dans une posture épistémologique pragmatique, conciliant éléments objectivables et dimensions subjectives. Une approche qualitative s'est révélée nécessaire pour appréhender la complexité des représentations, des freins, des leviers et des motivations des acteurs concernés, des dimensions difficilement réductibles à des indicateurs quantifiables.

Ainsi, la première partie de ce mémoire propose une mise en perspective théorique et historique de l'actionnariat salarié à travers le prisme de la transmission collective des PME aux salariés. Elle s'ouvre sur une réflexion sur les rapports entre capital et travail, en mobilisant notamment les apports de Marx et de Keynes.

L'histoire de l'actionnariat salarié en France y est retracée, depuis ses origines comme outil de transformation sociale favorisant l'implication des salariés dans la gouvernance, jusqu'à son évolution contemporaine en simple mécanisme financier, centré sur la rémunération.

Ensuite, cette partie examine les différentes formes de rachat d'entreprise, en mettant en lumière la spécificité de la transmission collective aux salariés, abordée sous l'angle de l'entreprise comme une institution sociale. La théorie du don y est mobilisée pour éclairer les logiques de réciprocité, d'engagement et de transmission non marchande.

Enfin, elle analyse en détail les deux principaux dispositifs juridiques français conçus à cette fin, le FCPE de reprise et la SCOP d'amorçage.

La seconde partie de cette recherche repose sur une série d'entretiens exploratoires menés auprès d'experts du domaine, sélectionnés pour la diversité de leurs profils et leur connaissance des enjeux liés. L'analyse des résultats repose sur une méthode d'analyse thématique, suivant l'approche proposée par Braun et Clarke.

Ces entretiens ont permis d'identifier, d'une part, les freins et leviers spécifiques aux dispositifs actuellement en vigueur en France, tels que le FCPE de reprise et la SCOP d'amorçage, et, d'autre part, les obstacles plus généraux qui entravent aujourd'hui le développement de la transmission collective des PME aux salariés. L'analyse se conclut par des pistes de réflexion visant à réformer le FCPE de reprise afin d'en renforcer l'efficacité, la diffusion et sa compatibilité avec la conception de l'entreprise comme institution sociale.

Ainsi, cette recherche permet d'apporter plusieurs éclairages nouveaux sur les conditions de développement de la transmission collective des PME aux salariés en France.

Pour commencer, ce travail propose une clarification terminologique : le terme de transmission collective devrait être réservé aux entreprises économiquement saines, dont la vente est volontaire et envisagée à long terme par un dirigeant souhaitant partir à la retraite. Lorsque cette transmission s'adresse à l'ensemble des salariés, sans se limiter à un noyau restreint, et qu'elle s'inscrit dans une logique de gouvernance partagée, elle relève alors d'une conception plus aboutie de l'entreprise comme institution sociale.

L'analyse mobilise également la théorie du don afin d'éclairer les dynamiques propres à la transmission collective aux salariés, en insistant sur les logiques de réciprocité et d'engagement mutuel entre dirigeants et salariés. Ce cadre interprétatif s'oppose à une lecture strictement marchande ou purement philanthropique du processus, et s'inscrit dans une perspective relationnelle.

Il s'inscrit ainsi dans la continuité des travaux de recherche qui soulignent l'importance centrale de la confiance, de la réciprocité et de la responsabilité partagée dans ce type de démarches.

Concernant les dispositifs de la SCOP d'amorçage et du FCPE de reprise, ce mémoire apporte une clarification de leur fonctionnement. Il en précise les mécanismes et les conditions de mise en œuvre, en s'appuyant à la fois sur une analyse juridique et sur l'étude du levier financier permis par l'architecture des dispositifs.

Les résultats issus de l'étude qualitative exploratoire confirment plusieurs freins et leviers relatifs à la transmission collective aux salariés déjà identifiés dans la littérature. Toutefois, l'analyse met également en lumière des éléments spécifiques au contexte français.

En outre, cette recherche met en évidence des freins et leviers propres aux dispositifs de la SCOP d'amorçage et du FCPE de reprise.

De plus, ce travail propose une piste concrète de réforme : faire évoluer le FCPE de reprise en un FCPE de transmission, plus lisible, plus souple, et aligné avec une logique de gouvernance démocratique. Cette évolution viserait à renforcer son efficacité, sa diffusion, et sa cohérence avec une conception de l'entreprise comme institution sociale ouverte à l'ensemble des salariés.

Finalement, comme toute étude qualitative exploratoire, ce travail présente certaines limites. Une ouverture à des entretiens avec des dirigeants de PME ou des salariés directement concernés par les dispositifs du FCPE de reprise et de la SCOP d'amorçage permettrait d'enrichir et les analyses proposées ici.

Pour enrichir cette analyse, des recherches complémentaires, tant qualitatives que quantitatives, seraient particulièrement pertinentes. Elles permettraient de mieux comprendre le point de vue des salariés vis-à-vis de la dette financière et leurs comportements face à celle-ci, notamment dans le cadre d'un projet de transmission collective d'entreprise avec effet de levier. En parallèle, il serait également intéressant d'explorer la répartition idéale théorique de l'actionnariat salarié dans un patrimoine français.

De plus, il serait pertinent d'intégrer davantage, dans de futures recherches, la logique de la théorie du don et des réciprocités dans les dynamiques de transmission collective aux salariés.

Finalement, les pistes de réforme suggérées autour d'un FCPE de transmission mériteraient d'être davantage explorées. Des études à venir pourraient ainsi examiner les conditions pratiques de mise en œuvre de cette proposition, en tenant compte des acteurs institutionnels et des contraintes du terrain.

BIBLIOGRAPHIE

Référence académique

Akerlof, G. A. (1982). Labor contracts as partial gift exchange. *The quarterly journal of economics*, *97*(4), 543-569.

Aubert, N. (2007). *Les déterminants des investissements des salariés dans les FCPE d'actionnariat salarié*. Aix Marseille Université.

Aubert, N. (2016). La participation des salariés : Une expression du don dans les organisations. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, *215*(2), 69-90.

Aubert, N. (2023). L'actionnariat salarié aux Etats-Unis. *Guide de l'épargne et de l'actionnaire salarié : Ce que l'épargnant doit savoir*.

Aubert, N., Grand, B., Lapied, A., & Rousseau, P. (2009). Is employee ownership so senseless. *Finance*, *30*(2), 5-29.

Aubert, N., Hernandez, S., & Hollandts, X. (2017). De la participation des salariés à l'épargne salariale : Analyse lexicale des débats parlementaires. *Revue française de gouvernance d'entreprise*, *18*.

Banerjee, A., Blackburn, R., & Bhalla, A. (2024). *Why do founders choose to exit via Employee Ownership? A comparative analysis of employee-owned businesses in the UK*. Second Annual Rutgers–Oxford Employee Ownership Research Symposium.

Barbot-Grizzo, M.-C. (2013). Opportunités et difficultés des transmissions de PME en SCOP : quelles solutions ? *Entreprendre & Innover*, *1*, 72-82.

Barbot-Grizzo, M.-C., Huntzinger, F., & Jolivet, T. (2013). Transmission de PME saine en Scop : Quelles spécificités ? *Revue internationale de l'économie sociale*, *330*, 57-71.

Bargues, É., Hollandts, X., & Valiorgue, B. (2017). Mettre en œuvre une gouvernance démocratique suite à une reprise en SCOP. *Revue française de gestion*, *263*(2), 31-50.

Baribeau, C., & Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative : Usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, *38*(1), 23-45.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120.

Barreyre, N., & Blin, A. (2017). À la redécouverte du capitalisme américain. *Revue d'histoire du XIXe siècle, 54*, 135-148.

Bayo, E. (2011). Les fonds propres des Scop : Enjeux et conditions de leur développement. *La Revue des sciences de gestion, 249-250*(3), 97-104.

Bayo, E. (2018). Le particularisme du statut juridique des Scop en tant qu'instrument préventif et curatif des défaillances de PME. *La revue des sciences de gestion, 294*(6), 23-35.

Belk, R. (2010). Sharing. *Journal of consumer research, 36*(5), 715-734.

Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics, 122*(2), 647-691.

Blasi, J. R., Kruse, D. L., & Markowitz, H. M. (2008). Risk and Lack of Diversification under Employee Ownership and Shared Capitalism. *NBER WORKING PAPER SERIES, 14229*.

Bozio, A., Garbinti, B., Goupille-Lebret, J., Guillot, M., & Piketty, T. (2024). Predistribution versus redistribution : Evidence from France and the United States. *American Economic Journal: Applied Economics, 16*(2), 31-65.

Braun, V., & Clarke, V. (2020). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology, 18*(3), 328-352.

Caumont, D., & Réthoré, C. (2023). Chapitre 4 : Les techniques d'enquête. In *Les études de marché* (6e éd.). Dunod.

Cherkaoui, A., & Haouata, S. (2017). Éléments de réflexion sur les positionnements épistémologiques et méthodologiques en sciences de gestion. *Revue interdisciplinaire, 1*(2).

Christine, B., & Anne, D. (2008). *L'entreprise familiale sauvera-t-elle le capitalisme ?* Autrements.

Ciampa, D., & Watkins, M. (1999). The successor's dilemma. *Harvard business review, 77*(6), 161-168.

Colot, O. (2009). Préparation des PME familiales belges à la transmission et impact sur la performance. *Revue internationale P.M.E, 22*(2), 95-132.

Couret, A., & Hirigoyen, G. (1990). *L'Actionnariat des salariés*. Presses Universitaires de France.

Cromie, S., Adams, J., Dunn, B., & Reid, R. (1999). Family firms in Scotland and Northern Ireland: An empirical investigation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *6*(3), 253-266.

Daviau, R. (2023). *La Démocratie au travail, la SAPO*. Repas.

David, A. (1999). *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion*. Conférence de l'AIMS.

De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, *21*(2), 183-199.

Desbrières, P. (1990). Participation financière des salariés et organisation interne de l'entreprise. *Revue d'économie industrielle*, *54*, 44-67.

Desbrières, P. (2002). Les actionnaires salariés. *Revue française de gestion*, *141*(5), 255-281.

Desmazes, J., Beaulieu, P., & Kalika, M. (2017). Chapitre 5 : Question de recherche et problématique, les distinguer pour mieux les relier. In *Le projet de thèse de DBA*.

DeTienne, D. R., & Cardon, M. S. (2010). Impact of founder experience on exit intentions. *Small Business Economics*, *38*(4), 351-374.

Doyle, M. W., & Stiglitz, J. E. (2014). Eliminating extreme inequality: A sustainable development goal, 2015–2030. *Ethics & International Affairs*, *28*(1), 5-13.

Dudley, T., & Rouen, E. (2021). Employee ownership and wealth inequality: A path to reducing wealth concentration. *Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper, 22-021*.

Dumez, H. (2016). Chapitre 1 : Qu'est-ce que la recherche qualitative ? In *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive* (2e éd.). Vuibert.

Duport, Y. (2009). Implication et risques des salariés-associés dans les Sociétés Coopératives de Production. *Responsabilité et environnement*, *55*, 25-30.

Duverger, T. (2023). Gouverner par le travail : Quelques pistes pour l'ESS. *Institut ISBL*.

Ellerman, D., Gonza, T., & Berkopec, G. (2022). European Employee Stock Ownership Plan (ESOP) : The main structural features and pilot implementation in Slovenia. *SN Business & Economics*, *2*(12), 186.

Evans, R. E., & Harvey, M. (1994). Family Business and Multiple Levels of Conflict. *Family Business Review*, *7*(4), 331-348.

Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2000). *Market, études et recherches en marketing* (2e éd.). Dunod, Paris.

Fern, E. F. (1982). The use of Focus Groups for Idea Generation: The Effects of Group Size, Acquaintanceship, and Moderator on Response Quantity and Quality. *Journal of Marketing Research*, *19*(1), 1-13.

Freeman, S. F. (2007). Effects of ESOP adoption and employee ownership: Thirty years of research and experience. *Organizational Dynamics Working Papers*, *2*, 07-01.

Fugate, M., Prussia, G. E., & Kinicki, A. J. (2012). Managing Employee Withdrawal During Organizational Change: The Role of Threat Appraisal. *Journal of Management*, *38*(3), 890-914.

Garcia, L., & Beltramini, V. (2014). SCOP et reprise d'entreprise en difficultés : Perspectives pour une efficacité renforcée. *La Revue des Sciences de Gestion*, *269270*(5), 121-128.

Glaser, B., & Strauss, A. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.

Gomez, P.-Y. (2003). Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises. *Finance Contrôle Stratégie*, *6*(4), 183-208.

Grégoire, M., & Delalieux, G. (2015). Les obstacles à la Reprise d'Entreprise en Scop après un dépôt de bilan : Le cas d'Intercoop. *Entreprendre & innover*, *3*, 53-65.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, *9*(2), 193-206.

Hénaff, M. (2008). Le prix de la vérité. *Le don, l'argent, la philosophie*.

Hubler, T. (1999). Ten Most Prevalent Obstacles to Family-Business Succession Planning. *Family Business Review*, *12*(2), 117-121.

Huntzinger, F., & Jolivet, T. (2010). Transmission d'entreprises PME saines en Scop au regard de la relève de la direction : Une étude exploratoire de faisabilité en France. *Revue internationale de l'économie sociale*, *316*, 58-71.

Ibrahim, A. B., McGuire, J., Soufani, K., & Poutziouris, P. (2004). Patterns in strategy formation in a family firm. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *10*(1/2), 127-140.

Keynes, J. M. (2017). *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie—Traduit de l'anglais par Jean De Largentaye*. Éditions Payot.

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1989). Choosing Strategies for Change. In *Readings in Strategic Management* (p. 294-306). Macmillan Publishers Limited.

Kruse, D. L., Freeman, R. B., & Blasi, J. R. (2010). *Shared Capitalism at Work : Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-based Stock Options*. University of Chicago Press.

Kurtulus, F. A., & Kruse, D. L. (2017). *How did employee ownership firms weather the last two recessions? Employee ownership, employment stability, and firm survival: 1999-2011*. WE Upjohn Institute.

Landry, J.-M. (2006). La violence symbolique chez Bourdieu. *Aspects sociologiques*, *13*(1), 85-92.

Le Breton–Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *28*(4), 305-328.

Mackin, C. (2023). Defining employee ownership: Four meanings and two models. *Journal of Participation and Employee Ownership*, *7*(1), 1-25.

Markowitz, H. M., Blasi, J. R., & Kruse, D. L. (2010). Employee stock ownership and diversification. *Annals of Operations Research*, *176*(1), 95-107.

Marx, K. (2008). *Le capital livre 1—Traduit de l'allemand par Joseph Roy* (Vol. 1). Folio.

Mauss, M. (2002). *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. Bibliothèque Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi.

Mérigot, J.-G., & Hirigoyen, G. (1988). La transmission des PME familiales : Un constat régional. *Revue internationale P.M.E.*, *1*(1), 57-76.

Mirabel, T. (2022). *Performance and Rarity of Worker-Owned Firms: Empirical Evidence from France*. Université Paris Nanterre.

Morris, M. H., Williams, R. W., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *2*(3), 68-81.

Peirce, C. (1878). How to Make our Ideas Clear. *Popular Science Monthly*, *12*, 287-303.

Pendleton, A., & Robinson, A. (2025). Employee ownership trusts : An employee ownership success story. *International Review of Applied Economics*, *39*(2-3), 241-260.

Pendleton, A., Robinson, A., & Nuttall, G. (2023). Employee ownership in the UK. *Journal of Participation and Employee Ownership*, *6*(3), 194-214.

Pesqueux, Y. (2010). *Pour une épistémologie des organisations*.

Pesqueux, Y. (2020). *La question méthodologique en sciences de gestion : Attitude constructiviste et attitude positiviste*.

Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Gallimard.

Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : Essai théorique et méthodologique. *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, 113-169.

Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2012). *Refonder l'entreprise*. Seuil.

Smith, B. F., & Amoako-Adu, B. (1999). Management succession and financial performance of family controlled firms. *Journal of Corporate Finance*, *5*(4), 341-368.

Torrès, O. (1999). *Les PME*. Flammarion Paris.

Trow, D. B. (1961). Executive succession in small companies. *Administrative science quarterly*, *6*(2), 228-239.

Trudel, L., Simard, C., & Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire. *Recherches qualitatives*, *5*, 38-45.

Tutin, C. (2000). *Walras, Hayek et Keynes : Trois économistes face au social*. Journées d'étude de l'ACGEPE, Pointe-à-Pitre.

Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (1996). *Manuel de recherche en sciences sociales* (2e éd.). Dunod.

Van der Maren, J.-M. (2004). *Méthodes de recherche pour l'éducation* (2e éd.). Presses de l'Université de Montréal et de Boeck Université.

Van Teeffelen, L. (2010). *Exploring Success and Failure in Small Firm Business Transfers*. University of Applied Sciences Utrecht.

Wagner, S. H., Parker, C. P., & Christiansen, N. D. (2003). Employees that think and act like owners: effects of ownership beliefs and behaviors on organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, *56*(4), 847-871.

Wilkinson, R., & Pickett, K. (2009). *The spirit level: Why more equal societies almost always do better*. Allen Lane London.

Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, *87*(3), 548-577.

Référence juridique

ARTICLE D. 3332-8-1 du Code du travail, Pub. L. No. JORF n° 0153, 3332-8-1 (2024).

ARTICLE L. 214-165 du Code monétaire et financier, Pub. L. No. JORF n° 0296, 214-165 (2020).

ARTICLE L. 225-22 du Code de commerce, Pub. L. No. JORF n° 0227, 225-22 (2020).

ARTICLE L. 225-23 du Code de commerce, Pub. L. No. JORF n° 0227, 225-23 (2020).

ARTICLE L. 225-27 du Code de commerce, Pub. L. No. JORF n° 0227, 225-27 (2020).

ARTICLE L. 225-27-1 du Code de commerce, Pub. L. No. JORF n° 0227, 225-27-1 (2020).

ARTICLE L. 642-1 du Code de commerce, Pub. L. No. JORF n° 0238, 642-1 (2014).

ARTICLE L. 3314-8 du Code du travail, Pub. L. No. JORF n° 0119, 3314-8 (2019).

ARTICLE L. 3322-1 du Code du travail, Pub. L. No. JORF n° 0119, 3322-1 (2019).

ARTICLE L. 3324-1 du Code du travail, Pub. L. No. JORF n° 0304, 3324-1 (2021).

ARTICLE L. 3324-2 du Code du travail, Pub. L. No. JORF n° 0119, 3324-2 (2019).

ARTICLE L. 3324-5 du Code du travail, Pub. L. No. JORF n° 0119, 3324-5 (2019).

ARTICLE L. 3324-10 du Code du travail, Pub. L. No. JORF n° 0181 (2015).

ARTICLE L. 3332-10 du Code du travail, Pub. L. No. JORF n° 0119, 3332-10 (2019).

ARTICLE L. 3332-11 du Code du travail, Pub. L. No. JORF n° 0277, 3332-11 (2023).

ARTICLE L. 3332-12 du Code du travail, Pub. L. No. JORF n° 0119, 3332-12 (2019).

Article L. 3332-13 du Code du travail, Pub. L. No. JORF n° 0119, 3332-13 (2019).

ARTICLE L. 3332-16 du Code du travail, Pub. L. No. JORF n° 0119, 3332-16 (2019).

ARTICLE L. 3332-18 du Code du travail, 3332-18.

ARTICLE L. 3332-19 du Code du travail, Pub. L. No. JORF n° 0119, 3332-19 (2019).

ARTICLE L. 3332-20 du Code du travail, Pub. L. No. JORF n° 0119, 3332-20 (2019).

ARTICLE L. 3332-24 du Code du travail, 3332-24 (2008).

ARTICLE L. 3332-25 du Code du travail, 3332-25.

ARTICLE n° 150-0 D du Code général des impôts, Pub. L. No. JORF n° 0039, 150-0 D (2025).

ARTICLE n° 150-0 D ter du Code général des impôts, Pub. L. No. JORF n° 0039, 150-0 D ter (2025).

ARTICLE n° 200 A du Code général des impôts, Pub. L. No. JORF n° 0315, 200 A (2020).

ARTICLE n° 669 du Code général des impôts, Pub. L. No. JORF n° 30, 669 (2003).

ARTICLE n° 732 ter du Code général des impôts, Pub. L. No. JORF n° 0303, 732 (2023).

ARTICLE n° 790 A du Code général des impôts, Pub. L. No. JORF n° 0303, 790 A (2023).

ARTICLE n° 790 du Code général des impôts, Pub. L. No. JORF n° 0175, 790 (2011).

ARTICLE R. 3324-22 du Code du travail, Pub. L. No. JORF n° 0159, 3324-22 (2024).

ARTICLE R. 3332-8 du Code du travail, Pub. L. No. JORF n °0159, 3332-8 (2024).

ARTICLE R. 3332-29 du Code du travail, Pub. L. No. JORF n° 0061, 3332-29 (2008).

DECRET n° 93-1231 du 10 novembre 1993 relatif à la reconnaissance de la qualité de SCOP, 93-1231 (1993).

DECRET n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique, Pub. L. No. JORF n° 0296, 2008-1354 (2008).

LOI du 26 avril 1917 sur les sociétés anonymes à participation ouvrière, Pub. L. No. JORF n° 0115 (1917).

LOI n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération, Pub. L. No. JORF n° 0214, 47-1775 (1947).

LOI n° 70-11 du 2 janvier 1970 relative à la Régie nationale des usines Renault, 70-11 (1970).

LOI n° 73-1196 du 27 décembre 1973 relative à la souscription ou à l'acquisition d'actions de sociétés par leurs salariés, 73-1196 (1973).

LOI n° 78-763 du 19 juillet 1978 portant statut des sociétés coopératives de production, Pub. L. No. JORF n° 0168, 78-763 (1978).

LOI n° 2003-721 du 1 août 2003 pour l'initiative économique, Pub. L. No. JORF n° 179, 2003-721 (2003).

LOI n° 2006-1770 du 30 décembre 2006 pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié et portant diverses dispositions d'ordre économique et social, Pub. L. No. JORF n° 303, 2006-1770 (2006).

LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, Pub. L. No. JORF n° 0176, 2014-856 (2014).

LOI n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, Pub. L. No. JORF n° 018, 2015-990 (2015).

LOI n° 2023-1107 du 29 novembre 2023 portant transposition de l'accord national interprofessionnel relatif au partage de la valeur au sein de l'entreprise, Pub. L. No. JORF n° 0277, 2023-1107 (2023).

ORDONNANCE n° 59-126 du 7 janvier 1959 Association ou intéressement des travailleurs à l'entreprise, 59-126 (1959).

ORDONNANCE n° 67-693 du 17 août 1967 relative à la participation des salariés aux fruits de l'expansion des entreprises, 67-693 (1967).

PROPOSITION DE LOI n° 2684 pour une politique publique de la transmission, No. 2684 (2024).

Rapport

13e édition de l'enquête « Benchmark FAS de l'Actionnariat Salarié » (Rapport statistique No. 13). (2024). FAS, Groupe Alixio et Clifford Chance.

Balligand, J.-P., & de Foucauld, J.-B. (2000). *L'Epargne Salariale au coeur du contrat social* [Rapport au Premier ministre]. La documentation française.

Baromètre de l'actionnariat salarié non coté—Edition 2024 (Rapport statistique No. 9). (2024). Equalis Capital.

Cadbury, A. (1992). *The Financial Aspects of Corporate Governance* [Cadbury Report]. Gee & Co.

Canada's SMEs, Business Succession, and Conversion to Co-operatives (Rapport statistique Modus Reseach No. 1). (2021). Co-opConvert.

Canevet, M., Cardon, R., & Rietmann, O. (2022). *Reprendre pour mieux entreprendre dans nos territoires* (Rapport d'information au nom de la délégation aux entreprises par la mission de suivi relative à la transmission d'entreprise No. 33). SÉNAT.

Chérioux, J. (1999). *L'actionnariat salarié : Vers un véritable partenariat dans l'entreprise* (Rapport d'information au nom de la commission des Affaires sociales sur le développement de l'actionnariat salarié No. 500). SENAT.

Employee Ownership by the Numbers. (2023). [Rapport statistique]. NCEO.

France, portrait social Édition 2024. (2024). [Rapport statistique]. INSEE Références.

La politique d'installation des nouveaux agriculteurs et de transmission des exploitations agricoles. (2023). [Rapport statistique]. Cour des comptes.

L'actionnariat salarié en 2021 (Rapport statistique No. 50). (2021). DARES.

Le repreneuriat en France. (2023). [Rapport statistique]. Fondation Entreprendre.

Les entreprises familiales à l'épreuve des générations. (2023). [Rapport statistique]. BPIFrance Le Lab.

Lowitzsch, J., Hashani, A., Lemmens, D., Schneider, S., & Salathé, L. (2014). *The promotion of employee ownership and participation* [Etude proposant un aperçu de l'évolution de l'actionnariat salarié dans les États membres de l'UE]. European Commission.

Naegele, L., & Neiter, B. (2022). *L'âge élevé des dirigeants de PME se traduit par un potentiel important de transmissions d'entreprises* (Rapport statistique No. 143). INSEE Analyses Grand Est.

Niveau de vie et indicateurs d'inégalités. (2024). [Rapport statistique]. INSEE.

Panorama 2023 de la cession-reprise d'entreprises en Ile-de-France (Rapport statistique No. 13). (2023). Chambre de Commerce et d'Industrie d'Île-de-France.

Rapport d'activité 2024. (s. d.). CGSCOP.

Rau, F., & Hecquet, V. (2013). *Les grandes entreprises pèsent plus dans le Nord et les petites dans le Sud* (Rapport statistique No. 1440). INSEE Première.

Recommandation de la Commission Européenne du 6 mai 2003 concernant la définition des micros, petites et moyennes entreprises (Rapport de recommandation No. 2003/361). (2003). Commission Européenne.

Autre

CG SCOP. (2013). *Guide juridique les SCOP 2013*.

FEAS. (2021). *Actionnariat salarié—Les modèles*.

What is an Esop? (2024). Georgetown Social Enterprise & Nonprofit Law Clinic.

TABLE DES ABRÉVIATIONS

Abréviation	Signification
AFG	Association française de gestion
AG	Assemblée générale
AGA	Attribution gratuite d'actions
AGE	Assemblée générale extraordinaire
AMF	Autorité des marchés financiers
BDF	Banque de France
BSPCE	Bons de souscription de parts de créateur d'entreprise
CA	Chiffre d'affaires
CGI	Code général des impôts
CGSCOP	Confédération générale des SCOP
CSE	Comité social et économique
CTO	Compte-titres ordinaire
C/C	Compte courant d'associé
EOT	*Employee ownership trust*
ERISA	*Employee retirement income security act*
ESOP	*Employee stock ownership plan*
ESS	Économie sociale et solidaire
ETI	Entreprise de taille intermédiaire
FCPE	Fonds commun de placement d'entreprise
FEAS	Fédération européenne de l'actionnariat salarié
IDES	Institut de développement de l'économie sociale
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
IPO	Introduction en bourse
IR	Impôt sur le revenu
LBO	*Leveraged buy-out*
MBO	*Management buy-out*
NCEO	*National center for employee ownership*
OFI	Outil financier immobilier
PASS	Plafond annuel de la sécurité sociale
PEA	Plan d'épargne en actions
PEE	Plan d'épargne entreprise
PFU	Prélèvement forfaitaire unique
PME	Petite et moyenne entreprise
QRP	*Qualified replacement property*
URSCOP	Union régionale des SCOP
SA	Société anonyme
SAPO	Société anonyme à participation ouvrière
SARL	Société à responsabilité limitée
SAS	Société par actions simplifiée
SCIC	Société coopérative d'intérêt collectif
SCMO	Société coopérative de main-d'œuvre
SCOP	Société coopérative et participative
SICAVAS	Société d'investissement à capital variable d'actionnariat salarié

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : *Récapitulatif des abattements fiscaux applicables à la plus-value réalisée par le vendeur lors de la vente de titres par un particulier* 27
Tableau 2 : *Rôle des parties prenantes dans la transformation d'une PME en SCOP* 41
Tableau 3 : *Synthèse des dispositifs d'abondement et de versement dans le cadre du PEE et du FCPE de reprise* 46
Tableau 4 : *Echantillon des experts* 56
Tableau 5 : *Synthèse des entretiens* 60
Tableau 6 : *Thème 1- Sous-thème 1 : Dispositifs existants à l'ingénierie financière complexe et contraints par un cadre juridique défavorable* 63
Tableau 7 : *Thème 1 - Sous-thème 2 : Contraintes financières et socioculturelles rencontrées par les salariés dans le cadre d'un rachat collectif de leur entreprise* 65
Tableau 8 : *Thème 1 - Sous-thème 3 : Un environnement professionnel et institutionnel peu propice à la transmission collective d'une PME aux salariés* 67
Tableau 9 : *Thème 2 - Sous-thème 1 : Rôle déterminant du cédant dans la réussite d'une transmission collective aux salariés* 71
Tableau 10 : *Thème 2 - Sous-thème 2 : Contribution des réseaux coopératifs à la légitimation, à l'accompagnement et au financement des transmissions collectives en SCOP* 72
Tableau 11 : *Thème 2 – Sous-thème 3 : Modèles étrangers et adaptation française : des pistes d'avenir pour la transmission collective de PME françaises aux salariés* 74
Tableau 12 : *Analyse des freins et leviers du dispositif de la SCOP d'amorçage* 80
Tableau 13 : *Analyse des freins et leviers du dispositif du FCPE de reprise* 80
Tableau 14 : *Ensemble des freins identifiés pour le développement de l'actionnariat salarié dans le cadre d'une transmission collective aux salariés en France* 85
Tableau 15 : *Ensemble des leviers identifiés pour le développement de l'actionnariat salarié dans le cadre d'une transmission collective aux salariés en France* 87

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : *Fonctionnement du dispositif de la SCOP d'amorçage* 38
Figure 2 : *Montants maximaux d'abondement mobilisables en 2025 dans le cadre d'un FCPE de reprise, selon différentes stratégies* 49
Figure 3 : *Optimisation du levier d'abondement en 2025 avec versement minimal du salarié dans le cadre d'un FCPE de reprise, selon différentes stratégies* 49
Figure 4 : *Courbe de saturation des axes d'analyse issus des entretiens d'experts* 57
Figure 5 : *Guide d'entretien exploratoire* 59
Figure 6 : *Nuage de mots des cent termes les plus fréquents dans l'ensemble des entretiens* 62

TABLE DES ANNEXES

Annexe n° 1 : Fonctionnement d'un plan ESOP 109

Annexe n° 2 : Barèmes et abattements applicables aux droits de mutation à titre gratuit (donation et succession) 111

Annexe n° 3 : Barème applicable en cas de démembrement de propriété entre usufruit et nue-propriété (donation) 113

Annexe n° 4 : Spécificités de la SCOP d'amorçage, titre V de la loi de 1978 114

Annexe n° 5 : Panorama des outils financiers de la CGSCOP 115

Annexe n° 6 : Comparaison entre le FCPE normal, le FCPE simplifié et le FCPE de reprise 117

Annexe n° 7 : *Codebook* E1 118

Annexe n° 8 : *Codebook* E2 126

Annexe n° 9 : *Codebook* E3 131

Annexe n° 10 : *Codebook* E4 136

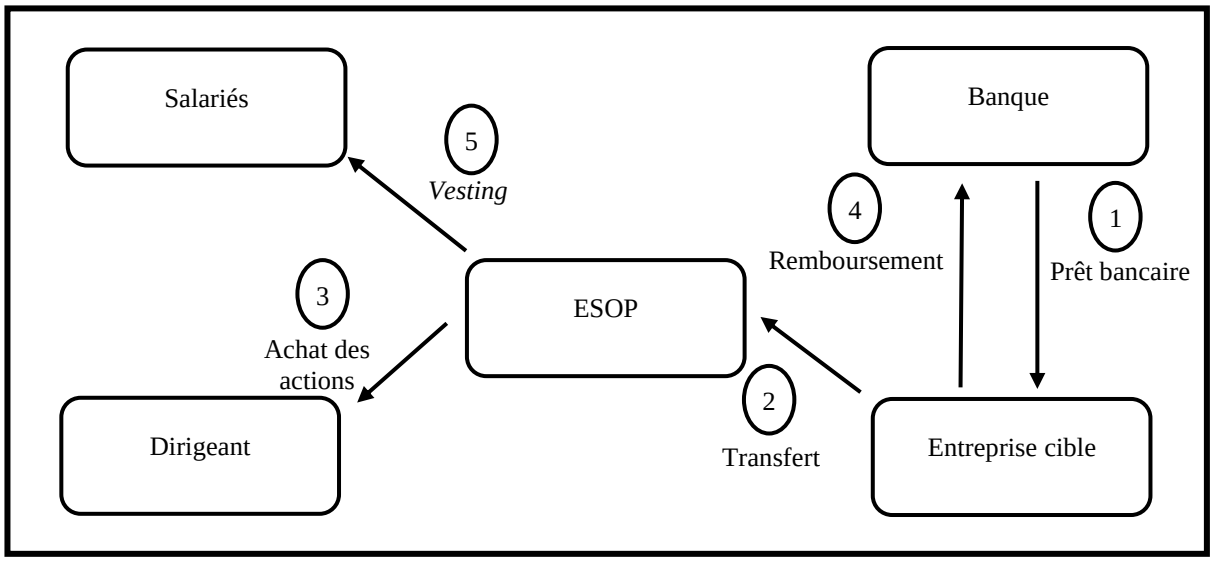
Annexe n° 11 : *Codebook* E5 146

Annexe n° 12 : *Codebook* E6 151

Annexe n° 13 : Analyse thématique 159

Annexe n° 14 : Corrélation positive entre l'aide de l'entreprise et le taux de souscription lors d'un FCPE d'actionnariat salarié 176

Annexe n° 1 : Fonctionnement d'un plan ESOP



Comment fonctionne un ESOP ?

L'entreprise met en place un ESOP.

Afin que l'ESOP dispose des liquidités nécessaires pour acheter soit des actions existantes, soit des actions nouvellement émises pour l'occasion, l'entreprise peut y contribuer directement en numéraire. Si elle ne dispose pas des liquidités suffisantes, l'entreprise cible peut contracter un emprunt bancaire : on parle alors de *leveraged* ESOP. Dans ce cas, c'est l'entreprise elle-même qui rembourse directement la banque.

Avec les liquidités ainsi obtenues, l'entreprise cible transfère l'argent vers l'ESOP qui acquiert les actions. Ces actions sont ensuite attribuées progressivement aux salariés dans des comptes individuels au sein de l'ESOP, selon une répartition prédéfinie. Toutefois, les salariés ne deviennent pas immédiatement propriétaires de ces actions : c'est ici qu'intervient le mécanisme de *vesting* : il s'agit d'un calendrier d'acquisition progressive des droits.

En règle générale, tous les employés à temps plein âgés d'au moins 21 ans doivent pouvoir participer au plan. Les salariés deviennent alors propriétaires économiques de l'entreprise et, selon le type d'ESOP mis en place, peuvent disposer de certains droits de vote ou de participation à la gouvernance de manière indirecte par l'intermédiaire d'un *trustee*.

Un *trustee* est une personne ou entité responsable de gérer l'ESOP au nom des salariés.

Lorsqu'un salarié quitte l'entreprise, que ce soit par démission, licenciement ou départ à la retraite, il perçoit la valeur de ses actions *vested*. L'ESOP, est alors tenue de lui racheter ces actions en numéraire, à leur juste valeur de marché, déterminée chaque année par un évaluateur indépendant. Ce remboursement peut être effectué immédiatement ou de manière échelonnée, selon les modalités prévues.

En plus de son fonctionnement, le plan ESOP présente des avantages fiscaux significatifs, que l'on détaille ci-dessous.

Côté cédant : exonération d'imposition sur la plus-value réalisée, *Section 1042(Rollover)*	Coté entreprise
Conditions liées à l'entreprise	
L'ESOP doit acquérir au moins 30% des actions de l'entreprise lors de l'achat initial L'ESOP doit être un plan qualifié ERISA Les actions vendues doivent être des actions ordinaires (*common stock*)	
Conditions liées au vendeur	Dans le cadre d'un *leveraged* ESOP, les intérêts ainsi que le capital de l'emprunt peuvent être déductibles fiscalement. Dans certains cas, l'entreprise ne paie pas d'impôt sur les bénéfices, notamment lorsque l'ESOP détient 100 % du capital et que la société est structurée en *S Corporation*[91]
Le vendeur doit avoir détenu les actions pendant au moins 3 ans avant la vente Le vendeur et ses proches (conjoint, descendants, ascendants, membres de la famille directe) ne peuvent pas recevoir d'actions ESOP après la vente, ni posséder plus de 25 % du capital de l'entreprise à l'issue de la transaction	
Conditions liées au réinvestissement *Qualified replacement property* (QRP)	
Le réinvestissement doit avoir lieu dans les 12 mois suivant la vente Le QRP doit être composé de titres de sociétés américaines actives (actions ou obligations), pas d'indiciel (par exemple S&P 500) ni de bons du trésor	

[91] L'équivalent en France est la société imposée à l'IR, au niveau des associés.

Annexe n° 2 : Barèmes et abattements applicables aux droits de mutation à titre gratuit (donation et succession)

Pour une transmission en ligne directe

Héritiers	Abattement accordé en cas de…	
	Donation	Succession
Enfants	100 000 €	100 000 €
Parents	100 000 €	100 000 €
Petits-enfants	31 865 €	1 594 €
Arrière-petits-enfants	5 310 €	1 594 €
Montant taxable après abattement	Taux applicable	Montant à retrancher
Inférieur ou égal à 8 072 €	5 %	0 €
De 8 072 à 12 109 €	10 %	404 €
De 12 109 à 15 932 €	15 %	1 009 €
De 15 932 à 552 324 €	20 %	1 806 €
De 552 324 à 902 838 €	30 %	57 038 €
De 902 838 à 1 805 677 €	40 %	147 322 €
Plus de 1 805 677 €	45 %	237 606 €

Pour une transmission dans les autres cas

Héritiers	Abattement accordé en cas de …		Montant taxable après abattement	Taux applicable	Montant a retranché
	Donation	Succession			
Frères et sœurs	15 932 €	15 932 €	Inférieur ou égal à 24 430 € plus de 24 430 €	35 % 45 %	- 2 443 €
Neveux et nièces	7 967 €	7 967 €	La totalité	55 %	-
Parents jusqu'au 4e degrés	-	1 594 €	La totalité	55 %	-
Parents au-delà du 4e degrés, concubins et autres non-parents	-	1 594 €	La totalité	60 %	-

Pour une transmission entre conjoints ou pacsés

Héritiers	Abattement accordé en cas de …	
	Donation	Succession
Conjoint ou partenaire de pacs	80 724 €	Exonération totale
Montant taxable après abattement	Taux applicable	Montant à retrancher
Inférieur ou égale à 8 072 €	5 %	-
De 8 072 à 15 932 €	10 %	404 €
De 15 932 à 31 865 €	15 %	1 200 €
De 31 865 à 552 324 €	20 %	2 793 €
De 552 324 à 902 838 €	30 %	58 026 €
De 902 838 à 1 805 677 €	40 %	148 310 €
Plus de 1 805 677 €	45 %	238 594 €

Ces tableaux ne sont pas exhaustifs, d’autres cas particuliers existent dans le cadre légal en France.

Annexe n° 3 : Barème applicable en cas de démembrement de propriété entre usufruit et nue-propriété (donation)

Âge de l'usufruitier	Valeur de l'usufruit	Valeur de la nue-propriété
21 ans révolus	90 %	10 %
31 ans révolus	80 %	20 %
41 ans révolus	70 %	30 %
51 ans révolus	60 %	40 %
61 ans révolus	50 %	50 %
71 ans révolus	40 %	60 %
81 ans révolus	30 %	70 %
91 ans révolus	20 %	80 %
Plus de 91 ans révolus	10 %	90 %

Annexe n° 4 : Spécificités de la SCOP d'amorçage, titre V de la loi de 1978

Article juridique	Droit au capital	Droit de vote
Article n° 49 bis	Pendant une période de sept ans à compter de la transformation en SCOP, possibilité pour un associé de dépasser 50 % du capital avec les parts sociales résultant de la conversion des anciennes parts ou actions	-
Article n° 49 ter	Engagement statutaire de l'ensemble des associés non coopérateurs à céder un nombre de parts sociales suffisant afin de garantir que les associés coopérateurs détiennent au moins 50 % du capital au plus tard le 31 décembre de la septième année suivant la transformation en SCOP	-
Article n° 50	-	Les anciens associés non coopérateurs peuvent décider que leurs droits de vote seront proportionnels à leur participation au capital, dans la limite de 35 %, et ce, pendant dix ans. Durant cette période, la limite de 49 % des droits de vote détenus collectivement par les associés non coopérateurs dans une société coopérative est temporairement levée
Article n° 51	-	Si les statuts le prévoient, pendant dix ans, la moitié au plus des dirigeants de la coopérative est désignée parmi les candidats présentés par les anciens actionnaires devenus associés de la coopérative de production
Article n° 52	Si les statuts le prévoient, pendant dix ans, la répartition des excédents en ristourne et en intérêts au capital peut être versée sous forme de parts sociales	
Article n° 52 bis	Les associés non coopérateurs ont la possibilité, si les statuts le prévoient, pendant sept ans, de céder leurs parts sociales ou de les faire racheter par la coopérative, avec une majoration pour coût de détention temporaire de titres	
Article n° 52 ter	Il est permis à l'assemblée générale (AG) pendant sept ans, d'utiliser la réserve légale et le fonds de développement pour acquérir les parts sociales d'associés non coopérateurs, entrainant soit l'annulation des parts, soit leur attribution selon une répartition conforme au mécanisme de la ristourne	

Annexe n° 5 : Panorama des outils financiers de la CGSCOP

Outil	Objectif	Éligibilité	Caractéristique	Limite
Avance Transmission / Transformation	Transmission ou transformation d'entreprises ou d'associations saines en SCOP Les entreprises ou associations en difficulté sont exclues du dispositif Augmenter les capitaux propres des SCOP transmises ou transformées	Uniquement les SCOP adhérentes à la CGSCOP	Pour chaque euro investi par les salariés coopérateurs, SOCODEN apporte également un euro en compte courant d'associé (C/C) bloqué Durée comprise entre sept et dix ans Taux de rémunération du C/C bloqué est calculé sur la base de l'Euribor trois mois, auquel est appliqué un coefficient de 0,7 et une marge de 3 % Remboursement de SOCODEN en fonction des nouveaux apports en capital	Plafond SOCODEN C/C bloqué : 300 000 € Plafond SOCODEN C/C bloqué + prêt participatif complémentaire : 500 000 €+ un plafond fixé à un tiers du total du plan de financement de l'opération
Prêt participatif	Financer la SCOP tout au long de son évolution Démultiplier les fonds investis en suscitant un effet de levier[92]	Uniquement les SCOP adhérentes à la CGSCOP	Durée modulable, sans garantie personnelle, avec remboursement trimestriel Taux basé sur l'Euribor 3 mois, auquel est appliqué un coefficient de 0,7 et une marge variable en fonction de la finalité de l'opération. Pour les transmissions saines, par exemple, la marge est de 1,6 %	Interventions cumulées de SOCODEN et SCOPINVEST plafonnées au 1/3 du total du plan de financement Encours global des outils financiers du Mouvement plafonné à 50 % des capitaux permanents
Garantie SOFISCOP	Faciliter et mutualiser l'accès aux financements bancaires Optimiser les montages financiers	Uniquement les SCOP adhérentes à la CGSCOP Intervention en risque final	Souscription au capital de SOFISCOP de 1 % du montant emprunté, plafonnée à 1 500 €. Remboursable sur dix ans après échéance des emprunts. Dotation au Fonds de garantie mutuelle, 2 % du montant garanti, Taux de garantie : Jusqu'à 50 % pour SCOP avec bonne notation BDF, ou contre-garantie régionale, sinon jusqu'à 25 % dans les autres cas	200 000 € de risque final SOFISCOP par SCOP, et jusqu'à 250 000 € pour les SCOP notées Banque de France (BDF) Encours global des outils financiers du Mouvement plafonné à 50 % des capitaux permanents

[92] Ressources du projet / Intervention SOCODEN et SCOPINVEST.

Annexes

Outil	Objectif	Éligibilité	Caractéristique	Limite
Titre participatif	Anticiper les ressources nécessaires pour accompagner les projets de croissance de la SCOP Financement de la croissance interne ou externe Renforcer les fonds propres	Uniquement les SCOP adhérentes à la CGSCOP	Durée minimum de sept ans, rachat possible à tout moment par les associés de la SCOP ou tout autre partenaire Taux de rémunération entre 3,5 et 7 % du nominal, et progression de 0,5 % par an dans la limite de 3 % à partir de la huitième année Rachat des titres par comparaison à la moyenne des trois dernières rémunérations et limité à 1,2 fois la valeur nominale	Intervention de 25 000 € à 300 000 € Encours global des outils financiers du Mouvement plafonné à 50 % des capitaux permanents Intervention systématique avec un autre partenaire
Outil financier immobilier (OFI)	Accompagner les SCOP quelle que soit leur situation Faciliter le refinancement de l'immobilier des SCOP Tous types de programmes immobiliers à l'exception des programmes de promotion qui ne porteraient pas sur une création d'un « hôtel »	Uniquement les SCOP adhérentes à la CGSCOP	Apport en C/C de l'OFI dans les Foncières régionales en vue de l'acquisition par ces dernières des immeubles appartenant ou devant être donnés à bail aux SCOP Pour un euro apporté par l'URSCOP dans la Foncière régionale concernée par le programme, de 2 € à 10 € seront apportés par l'OFI Maintien des C/C tout le temps de la détention de l'immeuble dans le patrimoine de la Foncière Régionale dans la limite de dix ans Remboursement au nominal	Pas de montant minimum ou maximum d'intervention Pas de limite d'encours par rapport aux autres outils financiers du Mouvement

Les URSCOP ont développé des outils de capital-risque complémentaires destinés aux SCOP. Par exemple, nous avons PARGEST ou encore TRANSMEA.

Outre ses propres établissements financiers, le réseau SCOP permet à ses entreprises adhérentes d'avoir accès aux dispositifs de ses partenaires financiers : Crédit-Coopératif ou France Active par exemple.

Source : CGSCOP

Annexe n° 6 : Comparaison entre le FCPE normal, le FCPE simplifié et le FCPE de reprise

Type de FCPE / Critères	FCPE normal	FCPE simplifié	FCPE de reprise
Horizon de liquidité	5 ans	5 ans	Rachat
Déblocage anticipé	Droit commun	Droit commun	Dérogatoire
Liquidité requise	33,3 % titres liquides	Garantie de l'entreprise	5 % des titres liquides
% titres de l'entreprise	De 33,33 % à 66,66 %	De 33,33 % à 100 %	De 33,33 % à 95 %

Source : Equalis Capital

Annexe n° 7 : *Codebook* E1

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Accompagnement de l'URSCOP sur la transition écologique	L'URSCOP accompagne ses adhérents sur les enjeux de transition écologique	1	*« Aborder de nouvelles thématiques telles que la transition écologique »*
Besoin de recherche sur la transmission en SCOP	Évoque le manque de recherche sur l'identification de nouvelles solutions permettant de démocratiser la transmission en SCOP, notamment en s'inspirant de dispositifs étrangers tels que le modèle ESOP	1	*« Donc certains qui se demandent comment faire, pourraient travailler le sujet »*
Bienfaits du modèle SCOP sur l'implication des salariés	Le modèle SCOP favorise une plus grande implication des salariés, qui se sentent davantage investis dans leur travail du fait de leur statut de coopérateurs	1	*« Collectivement, ils se sont mis à devenir des commerciaux pour leur entreprise, en allant chercher de la maintenance, en diversifiant leurs prestations dans l'industrie. L'auraient-ils fait s'ils n'étaient pas en coopérative ? Peut-être, je ne sais pas »*
Cadre fiscal inadapté à la transmission progressive en SCOP d'amorçage	Il existe en France un cadre fiscal inadapté à la transmission progressive permise par la SCOP d'amorçage, comme en témoigne l'exemple de l'abattement pour départ à la retraite	1	*« Les régimes fiscaux en France sont très désavantageux, voire inapplicables dans le cadre d'une transmission progressive comme la SCOP d'amorçage. Prenez, par exemple, le cas de l'abattement pour la retraite, qui nécessite une cession de l'ensemble des titres du cédant »*
Complexité de la SCOP d'amorçage	Le dispositif de la SCOP d'amorçage est perçu comme complexe à mettre en place, en raison de sa complexité. Demande une projection sur une période longue, maximum de sept ans	2	*« Parce qu'elle est source de complexité. Cela demande un suivi et une anticipation sur sept ans. Qui peut aujourd'hui se projeter sur sept ans dans une entreprise ? »*
Conviction personnelle pour l'adoption de la SCOP d'amorçage	L'adoption de la SCOP d'amorçage relève de la conviction personnelle	1	*« Nous faisons face à des situations pour lesquelles, au-delà des canons habituels de la gestion, il faut un peu de conviction et l'envie d'y aller »*
Crainte des salariés lors d'une transmission en SCOP	Les salariés expriment une crainte au moment d'une transmission en SCOP. Souvent habitués à leur statut de salariés et sans expérience préalable en gestion, ils doivent alors assumer la direction effective de l'entreprise	1	*« Du côté des salariés, souvent installés dans une position de salariat depuis une grande partie de leur vie professionnelle, éprouvent une certaine réticence à franchir le pas »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Différents types de SCOP	Évoque les différents types de SCOP possibles : création ex nihilo, transmission d'entreprise saine et reprise à la barre	1	*« Dans le cadre d'une création ex nihilo ou d'une transmission d'entreprise saine, voire d'une entreprise entre guillemets "non saine", comme dans le cas des reprises à la barre »*
Durée maximale pour financer une cession	La durée maximale pour financer une cession est de sept ans	1	*« Une cession d'entreprise, qu'elle soit en SCOP ou non, va se financer sur un maximum de sept ans »*
Efficacité de la SCOP d'amorçage	Les salariés atteignent très rapidement le seuil de 50 % de participation au capital, ce qui constitue une très bonne surprise pour le dispositif de SCOP d'amorçage	1	*« En effet, nous avons plutôt eu de bonnes surprises en termes de résultats et d'implication des salariés, qui ont rapidement remonté suffisamment de capital pour permettre à l'ancien dirigeant de passer sous la barre symbolique des 50 % »*
Évolution de la transmission en SCOP	Traite de l'évolution des transmissions d'entreprises en SCOP, une dynamique qui progresse à son propre rythme et varie selon les territoires	1	*« Je la vois comme une solution qui se développe à son rythme. Ce que je constate ici, c'est que cela évolue à des rythmes très différents selon les territoires »*
Évolution des aspirations des dirigeants	Une nouvelle génération de dirigeants qui ne souhaitent pas attendre la retraite pour transmettre leur entreprise, et qui manifestent une appétence pour des formes de gouvernance plus partagées avec les salariés	1	*« Je pense que oui, surtout avec la nouvelle génération de dirigeants qui n'ont pas vocation à attendre l'âge de la retraite, qui ont une appétence pour ce statut et qui souhaitent davantage partager avec les salariés »*
Faiblesse des apports financiers des salariés	Les apports financiers des salariés ne sont pas suffisamment élevés pour permettre la levée d'un emprunt bancaire facilitant le rachat d'une entreprise en SCOP	1	*« La faiblesse de l'apport des salariés. Ceux-ci n'ont pas forcément un capital suffisamment important pour lever l'emprunt nécessaire, car il existe des ratios prudentiels à respecter »*
Fierté du cédant et volonté de continuité lors d'une transmission saine	Lors d'une transmission saine, le dirigeant éprouve une grande fierté à l'égard de son entreprise et souhaite qu'elle puisse perdurer, même après son départ	1	*« Pour les reprises d'entreprises saines, on rencontre souvent des cédants très fiers de l'entreprise qu'ils ont créée, et qui ont aussi à cœur qu'elle puisse perdurer »*
Finalités de la SCOP d'amorçage	Ce dispositif vise à permettre une transition douce dans la transmission de l'entreprise. Il a pour double finalité de rassurer le cédant, et de faciliter la reprise progressive par les salariés	1	*« Ça doit être quelque chose qui doit avoir pour but de rassurer le cédant, de faciliter économiquement la transmission »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Fonctionnement de la SCOP d'amorçage	Le fonctionnement de la SCOP d'amorçage permet, pendant une période de sept ans, de transmettre progressivement les parts des associés non coopérateurs aux associés coopérateurs	3	*« Nous organisons avec la communauté des associés-salariés un mécanisme qui, sur les sept ans envisagés, leur permet de remonter progressivement au capital, soit par la remontée de la participation, soit par la souscription progressive, selon un mécanisme à définir avec eux »* *« Il est prévu que, si les conditions le permettent, des remboursements partiels de capital se fassent à leur niveau »*
Formation des experts-comptables au modèle SCOP	Différentes solutions peuvent être envisagées pour que les experts-comptables connaissent mieux le statut de la SCOP, notamment en intégrant des cas concrets dans les sujets d'examen	3	*« Un formidable coup de projecteur pour la profession, dans les années à venir, serait que ce thème tombe aux examens. Non pas en sujet annexe, mais en sujet principal »*
Influence de l'expert-comptable sur la transmission en SCOP	L'influence de l'expert-comptable sur les transmissions en SCOP est majeure : sa méconnaissance du statut peut freiner ce type d'opérations. Ayant souvent la confiance du cédant, ce dernier l'écoute attentivement. Par ailleurs, l'expert-comptable doit pouvoir justifier d'un prix de cession équitable	2	*« Sur certains cas, ils ont même un pouvoir de "stop and go", car ils ont acquis, au fil du temps, une véritable relation de confiance avec leurs clients. J'ai vu des dossiers ne pas aller plus loin, simplement sur une phrase de l'expert-comptable : "Une SCOP ? C'est compliqué, ce n'est pas pour toi" »* *« Les experts-comptables jouent un rôle crucial pour désamorcer ces situations, surtout avec des prix souvent donnés un peu à la va-vite »*
Influence négative du mémento fiscal sur le prix de cession	Le mémento fiscal a exercé une influence négative sur le prix de cession des entreprises en proposant une méthode d'évaluation trop simpliste, conduisant à une surévaluation du prix. Cela a freiné le développement des transmissions en SCOP	2	*« Dans ce mémento fiscal, pendant des années, une méthode d'évaluation des entreprises basée sur le CA a été reproduite. Cela a marqué les esprits, et les gens en sont venus à penser que si une entreprise réalise tel CA, elle vaut automatiquement telle somme. Ce raccourci est nuisible à un certain nombre de dossiers de transmission »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
L'administrateur judiciaire face à la reprise en SCOP	L'administrateur judiciaire perçoit la reprise en SCOP comme une solution de dernier recours. Sa rémunération étant indexée sur le prix de cession, il privilégie, à modèle économique équivalent, l'offre présentant le prix de vente le plus élevé	2	*« La rémunération de ces professionnels se fait sur le prix. Ils privilégient, à modèle économique équivalent, voire parfois moins favorable, une offre proposant un prix plus élevé »* *« Ils nous voient un petit peu comme la solution de repli »*
La transmission en SCOP nécessite une expertise spécifique	Évoque le fait que la transmission en SCOP nécessite une expertise spécifique. Il est donc essentiel de faire appel à des acteurs compétents et spécialisés dans ce type de montage : les URSCOP	2	*« Le rôle de l'URSCOP, c'est justement d'être identifié comme le spécialiste des questions liées aux SCOP, durant le cycle de vie des coopératives et à la transmission, en appui des experts-comptables »*
La transmission en SCOP comme bonne solution	Évoque le fait que la transmission en SCOP s'est révélée être une bonne solution dans les cas cités	1	*« Pourtant, face à une transmission difficile, avec un montage juridique complexe et la volonté de maintenir certains équilibres, la transmission en SCOP s'est révélée être la bonne solution »*
Le marché gris de la transmission	Le marché de la transmission est un marché gris, peu transparent, voire opaque ; il ne faut pas effrayer les salariés ni les clients	1	*« Le marché de la transmission d'entreprise est un marché gris : "il ne faut pas que ça se sache, pour ne pas faire peur aux clients, ni aux salariés" »*
Limites du modèle SCOP pour les entreprises à forte valorisation future	La transmission en SCOP est jugée inadaptée pour les entreprises dont la valeur repose principalement sur des perspectives incertaines, ce qui limite l'usage du dispositif à certains profils d'entreprises	1	*« Hormis quelques sociétés dans lesquelles on cherche une survaleur, une valeur future et hypothétique qui n'est pas encore créée, dans ce cas-là, la transmission en SCOP ne permettrait pas de remplir les objectifs, on reste tout de même sur une minorité d'entreprises »*
Logique marchande du courtier	Dans une logique marchande, le courtier exerce une influence notable sur le nombre de transmissions en SCOP. Souvent sollicité pour accompagner les cessions d'entreprises, il a peu d'intérêt à encourager une transmission aux salariés	2	*« Les courtiers ou autres spécialistes de la transaction ont une seule crainte, ne pas toucher leur commission. C'est un peu comme si l'acquéreur de votre appartement habitait déjà dans votre immeuble, ce n'est pas une situation qu'ils vont chercher à encourager. Leur objectif reste d'obtenir un mandat pour aller chercher un acquéreur externe »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Manque de compétences techniques à l'URSCOP	L'URSCOP manque de compétences techniques	1	*« Je vais chercher, en dehors du mouvement, les compétences que nous n'avons pas en interne pour des sujets spécifiques »*
Méconnaissance de l'expert-comptable sur le statut SCOP	L'expert-comptable a une méconnaissance profonde du statut SCOP et des possibilités offertes par ce mode de reprise, souvent par manque de temps	3	*« Méconnaissance, au sein de la profession, du statut et des possibilités offertes par la reprise d'entreprise en SCOP »* *« Ensuite, les experts-comptables, ne l'ayant pas travaillé eux-mêmes, sont pris par le quotidien, et rares sont les cabinets dotés de juristes compétents sur ce sujet »*
Méconnaissance générale du statut SCOP	Le statut SCOP, et plus généralement le modèle coopératif, sont méconnus du grand public et souffrent d'une image peu valorisée	5	*« On est face à un marché qui, hélas, se rétrécit, à cause d'une méconnaissance du statut »* *« Ces sujets annexes et connexes, comme celui des coopératives en général, parmi d'autres, sont certes présents dans les programmes, mais ne sont pas réellement développés »*
Nécessité d'incitations fiscales pour développer un nouveau mécanisme	Pour démocratiser la transmission en SCOP, une incitation fiscale apparaît nécessaire. La même réflexion s'applique cas de création d'un nouveau mécanisme inspiré du modèle ESOP	2	*« Pour pouvoir le diffuser à grande échelle, il faudrait qu'il y ait une incitation fiscale »* *« Cela aurait également un avantage : avoir une ligne spécifique dans le CGI. Un ami à moi, qui donne des formations à tous les experts-comptables, se ferait une joie d'illustrer cela avec brio lors de sa présentation des lois de finances. Tout le monde en aurait entendu parler, et certains s'en empareraient. Parce qu'il y aurait une nouveauté, une incitation. »*
Outils financiers du mouvement coopératif	De nombreux outils financiers existent au sein du mouvement coopératif pour accompagner les transmissions. Ils poursuivent des objectifs différents	4	*« Au sein du mouvement coopératif, nous avons également des outils de caution qui peuvent permettre de se porter caution à la place des dirigeants. Ainsi, nous sommes relativement bien équipés pour les opérations de taille intermédiaire »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Outils financiers hors mouvement coopératif	Il existe des outils financiers mobilisables lors d'une transmission en SCOP, mais qui ne proviennent pas du mouvement coopératif	1	*« Nous sommes également soutenus par des partenaires tels que France Active, qui nous accompagnent sur ce type d'opération »*
Poids des dispositifs administratifs	Les dispositifs administratifs français génèrent une complexité et une lourdeur administrative	1	*« Le travail en cabinet était déjà en train d'évoluer, avec de plus en plus de contraintes obligataires, et de moins en moins de travail de conseil, remplacé par des obligations déclaratives vis-à-vis de l'URSSAF et de tous les organismes possibles et imaginables »*
Potentiel généralisable de la transmission en SCOP	La transmission en SCOP est perçue comme envisageable pour une majorité d'entreprises	3	*« Toutes les entreprises pourraient, potentiellement, être intéressées par une transmission en SCOP »* *« Pour la grande majorité, il y a de la place pour une transmission en SCOP »*
Réflexion à propos de l'ESOP	Réflexion autour de l'ESOP. Possibilité d'introduire un dispositif permettant de collecter l'épargne des salariés en amont de la transmission de l'entreprise	1	*« Je crois que Nicolas AUBERT a travaillé sur ce sujet en précisant : "Nous avons un dispositif dans une entreprise qui permet aux salariés d'épargner et de collecter de l'argent en vue d'un rachat futur de toute ou partie de l'entreprise, une fois celle-ci cédée". Ce mécanisme est proche de l'ESOP »*
Réflexion sur la possibilité d'organiser la transmission en SCOP en amont	Réflexion sur la possibilité d'organiser la transmission en SCOP en amont	1	*« On pourrait aussi envisager d'organiser cela en amont de la transmission »*
Rendre la transmission en SCOP plus attrayante	Proposer un prix plus attractif lors d'une transmission afin d'être plus compétitif	1	*« À nous, URSCOP, de travailler sur des reprises permettant de proposer un prix beaucoup plus significatif »*
Réticence du dirigeant à céder son entreprise à ses salariés	Le dirigeant peut se montrer réticent à céder son entreprise à ses salariés, par crainte que ces derniers ne disposent pas des fonds nécessaires pour en assurer le rachat	1	*« Du côté du cédant, qui redoute de n'avoir aucun écho en sollicitant les salariés, estimant qu'ils n'auraient pas les moyens financiers pour racheter l'entreprise »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Risque lié à la SCOP d'amorçage	Possibilité, dans une SCOP d'amorçage, de se retrouver au bout de sept ans avec un cédant, associé non coopérateur, encore majoritaire	1	*« Je ne dirais pas que la SCOP d'amorçage soit un système sans risque, car en cas de revers de fortune, on pourrait se retrouver au bout des sept ans avec un cédant encore majoritaire »*
Rôle de l'USCOP dans l'accompagnement des adhérents	Les URSCOP aident les adhérents en SCOP au niveau de la gestion, ainsi que dans leur mission de révision coopérative	2	*« Nous les accompagnons en gestion et réalisons pour eux une mission appelée : révision coopérative »*
Rôle des financeurs dans la transmission	Met en lumière l'intervention des financeurs, notamment des banquiers, comme acteurs extérieurs jouant un rôle décisif dans la faisabilité d'une transmission. Leur regard est objectif et rationnel	3	*« Donc, nous avons des alliés dans ces situations-là, à partir du moment où il y a des personnes prêtes à regarder le dossier de transmission de leur entreprise avec un œil objectif : ce sont les financeurs, les banquiers »* *« Mais je n'ai jamais vu un banquier refuser un prêt sur un dossier simplement parce que c'était une SCOP, à condition que cette SCOP ait une rentabilité avérée et un modèle économique solide »*
SCOP d'amorçage, un dispositif peu reconnu	Le manque de notoriété du dispositif de la SCOP d'amorçage limite fortement son recours	1	*« Parce qu'elle n'est déjà pas suffisamment connue »*
Sélectivité des transmissions en SCOP d'amorçage	L'URSCOP réserve le dispositif de SCOP d'amorçage aux entreprises jugées économiquement solides, afin de sécuriser la reprise par les salariés	1	*« C'est pourquoi nous proposons ce type de montage uniquement sur des dossiers que nous jugeons économiquement les plus sains possibles »*
Sous-utilisation de la SCOP d'amorçage	La SCOP d'amorçage n'a pas la place qu'elle devrait avoir, elle est sous-exploitée	1	*« Elle n'a pas encore la place qu'elle devrait avoir »*
Transmission à visée sociale	Lors d'une transmission en SCOP, l'URSCOP privilégie la préservation de l'emploi et la continuité de l'entreprise au prix de cession	4	*« Et le credo de bataille de l'URSCOP, c'est la reprise par les salariés, avec en premier le critère de l'emploi et de la préservation de l'emploi »* *« Nous allons proposer un prix relativement bas, mais en contrepartie, nous allons apporter des financements pour préserver l'emploi et assurer le besoin de fonctionnement de l'entreprise que l'on reprend »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Transmission bien avant la retraite	Des dirigeants choisissent de transmettre leur entreprise à leurs salariés bien avant leur départ à la retraite	3	*« D'autres dirigeants, en revanche, n'attendent pas l'âge de la retraite et prennent les devants très tôt en transformant leur société en coopérative, en faisant entrer les salariés au capital, tout en restant majoritaires avec la SCOP d'amorçage »* *« Après trois ou quatre ans, ils se sont posé la question : « pourquoi attendre », comme l'avaient fait leurs cédants, jusqu'à 65 ans pour transmettre l'entreprise, alors qu'eux, ils avaient besoin de réaliser leurs projets et de financer des projets personnels dès maintenant ? »*
Valeurs dans le monde coopératif	Évoque les différentes valeurs importantes dans le monde coopératif : centrées sur l'humain, avec le partage de la valeur créée	4	*« Alors, les valeurs, en premier, c'est l'humain »* *« Une société détenue par ses salariés, et on a un formidable outil pour créer, autour de ce statut, un écosystème qui permette à chacun de trouver sa place et d'avoir un retour sur ce qu'il apporte à la société »*

Annexe n° 8 : *Codebook* E2

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Accompagnement de la CGSCOP à l'URSCOP	La CGSCOP accompagne les URSCOP dans le traitement des dossiers de transmission nécessitant un accompagnement financier	6	*« Accompagner les URSCOP, et au travers des URSCOP, les adhérents, pour finaliser leur projet de financement »* *« Cela dit, certains dossiers requièrent un plan de financement plus conséquent, avec une mobilisation d'outils financiers plus importants. Dans ces situations, la décision ne relève plus de l'échelle régionale : elle dépasse le comité régional de l'URSCOP et passe au niveau du comité national »*
Changement d'état d'esprit post-reprise	Après une transmission en SCOP, les salariés doivent adopter un nouvel état d'esprit, en se percevant à la fois comme salariés et comme propriétaire	1	*« Il y a aussi le fait de devoir adopter un nouvel état d'esprit. Même si, dans les faits, un salarié reste sur sa tâche, un comptable reste comptable après la reprise, il doit néanmoins se projeter dans un autre cadre mental : "Je suis comptable, mais dans un nouvel état d'esprit". Et ça, ça se travaille, ça se conquiert »*
Changement de récit autour des SCOP	Nécessité de transformer la manière dont le modèle SCOP est présenté, notamment lors des opérations de transmission, le rendre plus "vendeur"	1	*« Finalement, pour que les choses évoluent, il faut, à mon avis, une vraie révolution dans la manière de présenter les opérations de transmission en SCOP. Aujourd'hui, on est trop englués dans l'aspect technique. On doit devenir de meilleurs "vendeurs" de ce modèle, dans la manière de raconter, de présenter ces opérations. Il faut réussir à changer le regard que les gens portent sur la SCOP »*
Conditions d'accès au crédit pour les SCOP	Il existe des difficultés spécifiques rencontrées par les SCOP dans l'accès au financement bancaire. Il souligne la méfiance persistante de certains établissements financiers à l'égard du statut coopératif, pouvant se traduire par des exigences plus contraignantes	1	*« Cependant, on doit toujours se poser la question suivante : "Dans quelles conditions la banque va accepter ?", il ne faut pas que la banque exige une caution personnelle, une assurance décès ou une garantie bancaire supplémentaire uniquement parce qu'il s'agit d'une SCOP »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Constitution du groupe projet de reprise	Étape importante lors d'une transmission en SCOP, la constitution du groupe projet de reprise se fait sans l'intervention de la CGSCOP	3	*« Il faut constituer une équipe de reprise cohérente, qui préfigure l'organigramme post-transmission »* *« L'accompagnement humain autour de la constitution et de la structuration du groupe projet de reprise »*
Coordination multi-acteurs pour le financement	Lors d'une transmission en SCOP nécessitant des fonds importants pour permettre aux salariés de racheter l'entreprise, des réunions multi-acteurs sont organisées avec des banquiers, des acteurs de l'ESS et le mouvement coopératif	1	*« Concrètement, j'ai participé à une réunion de présentation du projet avec plusieurs financeurs : la Caisse d'Épargne, le Crédit Agricole, France Active, ainsi que les porteurs de projet. L'URSCOP était bien évidemment présente »*
Corrélation entre le développement des SCOP et un environnement politique favorable	Historiquement, de développement des SCOP est corrélé à l'existence d'un environnement politique favorable	2	*« Alors, quand on regarde l'historique de la création des coopératives, c'est extrêmement clair : leur développement dépend fortement d'une volonté politique et d'un environnement favorable »*
Faible réputation du statut SCOP dans les réseaux bancaires traditionnels	Le statut SCOP est peu connu dans les réseaux bancaires traditionnels et souffre d'un manque de réputation. Ces réseaux sont très segmentés, et comme le statut SCOP ne rentre pas dans les catégories classiques, il reste extrêmement marginal. Par ailleurs, les SCOP ne sont généralement pas de grandes entreprises, mais plutôt des petites entreprises ou des PME, ce qui ne suscite pas un fort intérêt	3	*« Déjà, numériquement, ce ne sont pas des entreprises très nombreuses. Deuxième point : ce sont de petites structures. En moyenne, on est autour de 20 salariés, et la médiane est encore plus basse. Ce sont des petites entreprises, ou à la rigueur, de la PME. Rien qui ne fasse vraiment vibrer les réseaux bancaires »* *« Le fait d'être classées dans l'ESS les met dans une catégorie un peu à part. Dans les réseaux bancaires traditionnels, les structures sont très compartimentées : il y a le particulier, les entreprises, et le professionnel. Du coup, en termes de positionnement des coopératives dans l'organigramme bancaire, elles se retrouvent tout au fond du couloir, dans le dernier bureau »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Faiblesse des fonds propres des salariés	Les salariés ne disposent pas de fonds propres suffisants pour racheter directement l'entreprise et la transformer en SCOP	2	*« Le premier frein, c'est clairement la finance. Par nature, les salariés n'ont pas d'argent. Et des personnes qui s'associent sans capital de départ n'ont pas forcément plus de ressources qu'un investisseur externe. Quand on est salarié, on n'a généralement pas une surface financière suffisante pour se positionner sur le plan de financement d'une entreprise, en tout cas, pas pour une belle PME. C'est, selon moi, le frein principal »*
Importance d'avoir un leader lors d'une transmission en SCOP	Lors de la constitution du groupe projet en vue d'une reprise en SCOP, il est essentiel d'identifier un leader potentiel pour incarner la direction future	1	*« Notamment, il est essentiel de désigner un leader, quelqu'un qui deviendra le futur dirigeant »*
Les URSCOP, actrices de terrain dans les transmissions d'entreprise	Les URSCOP sont les premières à traiter les opérations de transmission sur leur territoire	1	*« C'est évidemment l'URSCOP qui la traite. C'est elle qui travaille sur son territoire et qui suit les projets »*
Méconnaissance du modèle SCOP	Le modèle de la SCOP est méconnu du grand public	1	*« Si tu demandes dans la rue ce qu'est une SCOP, neuf personnes sur dix ne sauront pas te répondre. Le salarié lambda n'a même pas idée qu'il pourrait, un jour, reprendre son entreprise avec ses collègues »*
Outils financiers du mouvement coopératif	Il existe différents outils financiers au sein du mouvement coopératif : SOCODEN, SOFISCOP et SCOPINVEST	2	*« Comme tu sais, les outils financiers c'est SOCODEN, SOFISCOP et SCOPINVEST. L'outil SOCODEN fait du prêt participatif, SOFISCOP fait de la garantie de prêt bancaire, et SCOPINVEST fait des interventions haut de bilan, sous la forme, très essentiellement, quasi exclusivement, de titres participatifs, qui sont les outils dédiés aux investisseurs externes dans les coopératives, notamment les SCOP et les SCIC »*
Plaidoyer en faveur du modèle coopératif	La CGSCOP a une mission de représentation auprès des institutions publiques afin de défendre la cause coopérative	1	*« On a une mission de représentation auprès des institutions publiques pour défendre la cause coopérative »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Prix de cession en SCOP équivalent au marché	Dans le cadre d'une transmission en SCOP, le prix de cession de l'entreprise doit refléter sa valeur de marché, au même titre qu'une cession classique	2	*« Mais ce qu'il faut bien comprendre, c'est que lorsqu'un cédant choisit une transmission en SCOP, ce n'est jamais pour brader son entreprise. Le prix de cession attendu ne doit pas être inférieur à ce qu'il aurait pu obtenir s'il avait vendu à un repreneur classique »*
Réseau partenaire de l'ESS	Le réseau partenaire de l'ESS est large et diversifié. Il existe France Active, mais aussi d'autres partenaires comme le Crédit Coopératif	1	*« J'interviens souvent dans des comités partenaires, dans lesquels les outils financiers ont des participations, donc ce sont des fonds de fonds, si tu veux, dans lesquels il y a des opérations, non pas que de coopératives, mais aussi de coopératives, puisqu'ils ont des intervenants de l'ESS, comme France Active, notamment »*
Réticence des salariés au rôle de dirigeant	Les salariés n'ont pas vocation à devenir dirigeants ; ils sont habitués à leur statut de salariés, ce qui constitue l'un des freins majeurs à une transmission potentielle en SCOP	2	*« Beaucoup de salariés ne se projettent pas dans ce rôle, ne pensent pas avoir les compétences ou simplement n'en ont pas envie. Cela crée un frein psychologique important, une forme de doute. Et ce doute ne se pose pas à l'échelle individuelle uniquement : il faut le multiplier par le nombre de personnes qui vont constituer le collectif repreneur »*
Simplification du financement coopératif	La CGSCOP s'efforce de simplifier les outils financiers du mouvement coopératif afin de démocratiser le statut de la SCOP. Cela passe notamment par la création d'un nouvel outil : un fonds dédié à la transmission	2	*« Il faut que les dispositifs de financement en faveur des coopératives soient plus simples. On est en train de travailler à la création d'un fonds dédié à la transmission d'entreprises coopératives, donc à des SCOP. L'idée, c'est de rétablir un équilibre. Aujourd'hui, les investisseurs externes ont une capacité financière suffisante pour se positionner sur des opérations de type LBO. En face, les salariés qui souhaitent reprendre leur entreprise ont des moyens bien plus limités. Ce fonds dédié permettrait de rééquilibrer la donne »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Stabilité historique du statut SCOP	Le statut SCOP est très ancien et, depuis toutes ces années, il n'a pas connu de modifications majeures, restant fidèle à ses principes historiques	3	*« Mais voilà, ça montre aussi tout le parcours qu'il y a encore à faire. C'est fou, ça. C'est un truc qui date d'il y a 140 ans, et très franchement, ça n'a pas énormément évolué depuis »* *« Quand tu regardes les premiers statuts de coopératives, c'est quand même très proche de ce qu'on fait aujourd'hui »*
Transmission en SCOP comme marché de niche	Le marché de la transmission en SCOP est un marché de niche, notamment en raison des freins financiers et psychologiques	1	*« Il faut aussi avoir en tête que la transmission d'entreprises en SCOP reste une niche. C'est un marché de niche, et il l'est notamment à cause des freins qu'on évoquait tout à l'heure : des freins financiers, bien sûr, mais aussi psychologiques »*
Transmission relationnelle	L'un des facteurs importants lors d'une transmission en SCOP est que le dirigeant souhaite transmettre à ses salariés parce qu'il a confiance en eux	2	*« C'est l'assurance que l'entreprise va continuer à exister, au-delà de son départ. La pérennité de l'activité, c'est un facteur central. En transmettant à ses salariés, le cédant se dit qu'ils en feront bon usage, qu'ils poursuivront l'aventure »*
Typologie des cédants	Il existe différents profils de cédants lors d'une transmission en SCOP. Le premier est le dirigeant partant à la retraite, le second correspond à une volonté de réorientation, avec une cession anticipée, avant le départ à la retraite	1	*« Dans la majorité des cas, ce sont des personnes qui partent à la retraite. Sinon, ce sont des dirigeants qui souhaitent changer de vie : lever le pied ou se réorienter vers une autre activité »*
Valorisation du modèle SCOP par la communication	En dehors de l'environnement politique, qui influence le développement des SCOP, le mouvement coopératif cherche à valoriser le statut SCOP par une communication active	1	*« Maintenant, si l'on reste dans un environnement constant, on met tout en œuvre pour que le mouvement coopératif soit mieux connu, mieux reconnu, plus réputé, plus attractif. Cela passe avant tout par la communication, par l'accompagnement assuré par les URSCOP auprès des entreprises adhérentes »*
Volonté primordiale du cédant	La volonté du cédant est primordiale pour permettre la transmission d'une entreprise en SCOP	1	*« Tout part du cédant. C'est lui le facteur essentiel lors d'une transmission en SCOP »*

Annexe n° 9 : *Codebook* E3

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Accès significatif au capital pour les salariés	Pour que l'actionnariat salarié ait du sens, les salariés doivent pouvoir acquérir une part substantielle du capital, au-delà d'une simple participation symbolique	1	*« Du point de vue des salariés, il faudrait donc qu'il existe des mécanismes leur permettant d'acquérir un nombre significatif de parts, afin de donner un véritable sens à leur participation »*
Accompagnement stratégique en acquisition	Le cabinet de fusion-acquisition intervient auprès de PME et d'ETI afin de réaliser une stratégie d'acquisition, incluant la recherche de la cible et la négociation de l'opération	1	*« Mon travail consiste à accompagner des PME et des ETI de ma région dans leurs mandats d'acquisition : définir leur stratégie d'acquisition, la mettre en œuvre, rechercher les cibles, négocier les opérations et les conclure »*
Analyse des ressources humaines dans la transmission	Intégration d'un diagnostic approfondi des salariés dans *l'Info Memorandum* : effectifs, profils, culture d'entreprise, gestion des équipes et structure organisationnelle en vue de la reprise	2	*« Ensuite, dans notre propre démarche, et je vous en ai déjà dit quelques mots, lorsqu'on rédige notre Info Memorandum, il y a tout un paragraphe consacré aux forces en présence. On y présente les salariés : leur nombre, leur profil, à la fois d'un point de vue quantitatif et qualitatif.* *On se pose les questions suivantes : "Est-ce qu'il y a du turnover ?", "Comment les équipes sont-elles gérées ?", "Est-ce qu'il existe une culture d'entreprise ?", "Quel sera l'état de l'organisation au moment de la reprise ?", "Est-ce qu'il faudra la structurer ?",*
Bienfaits pédagogiques de l'actionnariat salarié	La démocratisation de l'actionnariat salarié favorise la compréhension du fonctionnement de l'entreprise et stimule l'intérêt et l'implication des salariés	1	*« Cela dit, il est clair que démocratiser l'actionnariat salarié permet aux personnes de mieux comprendre le fonctionnement de leur entreprise, de vouloir en savoir plus »*
Corrélation entre détention de capital et responsabilité	L'entrée d'un salarié au capital doit s'accompagner d'une réflexion sur les responsabilités nouvelles qui en découlent, quelle que soit la position ou le nombre de salariés concernés	1	*« J'associe capital supplémentaire à responsabilité supplémentaire. Lorsqu'on associe un salarié : "quelles seront ses responsabilités supplémentaires ?" »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Dimension affective et engageante de la cession	La cession d'une entreprise est comparée à un événement extrêmement important, qui n'arrive qu'une seule fois dans une vie : un mariage	1	*« Une cession d'entreprise, ça n'arrive qu'une fois dans une vie. Il faut faire les bons choix. C'est un mariage. Faites vraiment l'analogie. Quand vous reprenez une boîte, vous vous engagez comme dans un mariage »*
Dissociation entre capital et gouvernance du point de vue des salariés	Réflexion sur un modèle où tous les salariés peuvent être associés financièrement au capital, sans pour autant participer à la gouvernance ou à la prise de décision	1	*« En revanche, si l'on souhaite associer l'ensemble des salariés au capital, il faudrait, à mon avis, repenser la gouvernance. On pourrait associer tous les salariés pour l'aspect financier, mais pas nécessairement pour l'aspect décisionnel ou de gouvernance »*
Existence d'une gouvernance structurée au sein d'une SCOP	Dans le statut SCOP, il existe des organes de gouvernance structurés : un conseil d'administration, un conseil de surveillance, un directeur général...	1	*« Dans les SCOP, on voit bien qu'il y a des organes de gouvernance structurés : un président, un directeur général, des responsables »*
Gouvernance démocratique désengagée	Référence à des structures à gouvernance démocratique, comme les coopératives, où une masse d'actionnaires vote en AG mais reste globalement désengagée du fonctionnement quotidien	1	*« Et en parallèle, il y a une masse d'adhérents, parfois des centaines ou des milliers, qui sont tous co-actionnaires, un peu comme dans les coopératives bancaires. Ces adhérents votent lors des assemblées générales, comme dans toute gouvernance démocratique. Dans ces grands ensembles, je pense que ça peut fonctionner, justement parce que beaucoup s'en désintéressent au quotidien »*
Identification et association des salariés clés	Sélection de salariés stratégiques issus de différents services pour les associer à la reprise	2	*« Moi, j'étais du côté acquéreur. On rachetait une entreprise qui était mise en vente. Nous avons fait le choix d'associer trois salariés, parce que, de notre point de vue, c'étaient des personnes clés. L'un travaillait au bureau d'études, une autre était assistante administrative, et le troisième était à la production. C'étaient des hommes et des femmes clés, que nous avions identifiés comme tels au cours de notre analyse »*
L'épargne salariale comme outil de motivation	Afin de récompenser les efforts des salariés, l'épargne salariale est un dispositif qui fonctionne très bien	1	*« Si on veut récompenser les salariés, l'épargne salariale fonctionne très bien »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Le cédant est le décisionnaire central	Le cédant reste le pilier du processus de cession, ayant toujours le dernier mot dans les décisions de cession	1	*« C'est toujours lui qui arbitre, pas nous, nous sommes uniquement là en tant que conseil. Une fois que le client a choisi avec qui il souhaite continuer, on stabilise la lettre d'intention »*
Leadership unique dans la gouvernance	Analogie du capitaine d'un voilier pour illustrer la nécessité d'un leadership clair et unique en entreprise, particulièrement crucial en situation de tension ou de crise.	1	*« Je fais souvent l'analogie avec le bateau. Je ne sais pas si vous avez déjà fait du bateau à voile. Imaginez : vous êtes dix sur un voilier : "Combien y a-t-il de capitaines ?". Un seul. Il ne peut y en avoir qu'un. Je vous invite à vivre cette expérience si ce n'est pas déjà fait, c'est assez parlant. Vous montez à bord, chacun a son rôle, chacun peut donner son avis. Quand tout va bien, ça fonctionne. Mais dès que vous êtes dans le feu de l'action, que la situation devient tendue, et que chacun donne son avis sur la direction à prendre, là, ça ne marche plus »*
Logique de sélection des associés salariés	L'association au capital repose sur l'intérêt stratégique des salariés pour l'entreprise ; seuls les profils jugés importants sont retenus	2	*« Quand vous associez des gens, ce sont des gens qui présentent un intérêt. Il n'y a aucun intérêt à associer des personnes qui n'en ont pas »* *« Quand je parle d'intérêt, j'entends un intérêt technique, ou un intérêt stratégique pour l'entreprise. Il faut qu'il y ait une vraie valeur apportée »*
Méthodologie d'un cabinet de fusion-acquisition	Explique la méthodologie d'un cabinet de fusion-acquisition sur une opération. La méthodologie est en plusieurs phases	4	*« On rédige un pitch en plusieurs parties : une partie de présentation de l'entreprise, une partie sur les attendus du client, une autre sur notre méthodologie et notre accompagnement. Et enfin, une dernière partie dans laquelle on propose quelques exemples de cibles potentielles »*
Motivations à la transmission d'une PME familiale	Identification de plusieurs facteurs déclencheurs de la transmission : départ en retraite, réorientation professionnelle, ou lassitude entrepreneuriale	1	*« Il y a de nombreux leviers. Il peut s'agir de l'âge de départ à la retraite, de l'envie de changer d'activité, ou tout simplement de la lassitude de gérer l'entreprise »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Obligation légale d'information des salariés	Rappel du cadre légal imposant l'information des salariés lors d'une cession d'entreprise, notamment via le CSE lorsqu'il est en place	1	*« Obligatoirement, oui. Il y a d'abord un cadre légal à respecter, vous le savez. Le droit d'information des salariés. Donc, même ceux qui, en apparence, ne s'en préoccupent pas, ce qui est très rare, doivent, à un moment donné, informer les salariés. Cette obligation passe notamment par le CSE, lorsqu'il existe »*
Omniprésence des entreprises familiales	Constat d'une forte présence de PME et ETI à actionnariat familial sur le territoire, caractéristique répandue à l'échelle nationale	1	*« En revanche, sur notre territoire, on observe beaucoup de PME et d'ETI familiales. Ce sont essentiellement des groupes familiaux, comme on peut en trouver un peu partout en France »*
Opposition entre la posture salariale et la posture entrepreneuriale	Mise en contraste des réalités vécues par les entrepreneurs et les salariés : prise de risque, insécurité et engagement personnel fort du côté entrepreneurial, perçus comme difficilement compatibles avec la condition salariale	1	*« Il y a une vraie différence entre un salarié et un entrepreneur. L'entrepreneur, c'est celui qui va mal dormir, qui va prendre des risques énormes, et qui, parfois, va être moins bien payé que ses propres salariés. Le salarié, notamment dans le monde d'aujourd'hui, j'exagère un peu mais ce sont les retours que j'ai de la part des chefs d'entreprise a beaucoup de droits. Je ne suis pas en train de dire qu'il y aurait, d'un côté, les gentils entrepreneurs, et de l'autre, les méchants salariés. Ce n'est pas ça. Ce que je veux dire, c'est qu'être entrepreneur, ce n'est pas à la portée de tout le monde »*
Phase exploratoire de la transmission	Avant la transmission, il est nécessaire d'avoir plusieurs rendez-vous avec le cédant afin de bien comprendre ses souhaits et ses motivations	2	*« Il a fallu plusieurs rendez-vous pour bien comprendre le pourquoi du comment de la transmission : à qui il souhaitait vendre, quelles étaient ses motivations, et quels objectifs il visait avec cette vente »*
Proximité avec les équipes dirigeantes	Travailler dans un cabinet de fusion-acquisition permet d'avoir une forte implication aux côtés des équipes dirigeantes pour coconstruire et déployer leur stratégie	1	*« Ce métier me permet d'aller encore plus loin dans l'accompagnement, en étant en proximité totale avec les équipes dirigeantes dans la définition et la mise en œuvre de leur stratégie »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Rôle de l'avocat dans la transmission	L'avocat joue un rôle d'intermédiaire clé dans le processus de transmission, facilitant le premier contact entre le cédant et le cabinet	1	*« Nous sommes entrés en contact avec lui par l'intermédiaire de son avocat »*
Scepticisme sur le modèle SCOP en PME	Doute exprimé quant à la viabilité du modèle SCOP dans les petites entreprises, en l'absence d'exemples concrets de réussite observés	2	*« Mais une SCOP dans une petite entreprise, style PME, d'après mes connaissances, et là je vous laisse, en tant que scientifique, apporter les chiffres, je n'ai pas d'exemple concret de réussite d'une SCOP dans une petite structure »* *« Mais il serait intéressant de prendre le problème à l'envers : dans une SCOP, avec un grand nombre d'associés, quelle est la motivation réelle de la personne qui devient associée ?* *Si vous avez une SCOP avec 100 personnes, chacun n'a qu'une voix sur 100. Sa voix, en tant que telle, a peu de poids »*

Annexe n° 10 : *Codebook* E4

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Abondement unilatérale, Loi Pacte	La loi Pacte permet d'attribuer des parts aux salariés sans leur accord préalable, sous condition d'ancienneté minimale	1	*« C'est l'innovation introduite par la loi Pacte : tu distribues des parts de manière unilatérale, sans condition, sans demander l'accord du salarié. Tous les salariés ont le droit d'investir, à condition d'avoir plus de trois mois d'ancienneté dans l'entreprise »*
Absence d'*equity* et désintérêt des investisseurs	L'impossibilité d'offrir de l'*equity* dans les SCOP limite fortement leur attractivité pour les investisseurs et freine leur développement	1	*« Mais dans la SCOP, tu as une contrainte supplémentaire, non négociable, parce qu'elle fait partie de l'ADN même de la coopérative : c'est qu'il n'y a pas d'equity. Quand tu es un investisseur extérieur, tu n'as tout simplement aucun intérêt financier à investir dans une SCOP. Tu n'as aucun pouvoir, tu n'obtiens aucun droit politique ou décisionnel dans l'entreprise du fait de ton apport. Ou alors, de manière très marginale. Donc, les SCOP ont un levier de financement nettement plus faible que les entreprises traditionnelles. Forcément, ça rend les choses compliquées : se développer ou faire des rachats »*
Absence de gouvernance dans le FCPE	Contrairement à la SCOP, le FCPE de reprise ne constitue pas un dispositif de gouvernance, avec très peu de pouvoir décisionnel pour les salariés investisseurs	1	*« Je ne pense pas qu'il y ait de spécificité en termes de gouvernance entre un FCPE de reprise et un FCPE d'épargne salariale classique. En réalité, il y a très peu de gouvernance. Ce n'est pas un dispositif de gouvernance. C'est d'ailleurs ce qui le distingue fondamentalement de la SCOP »*
Acceptation majoritaire de l'abondement unilatéral	Même en présence de débats syndicaux, la majorité des salariés acceptent les parts gratuites, les oppositions restant très marginales	1	*« Des gens qui sont opposés au projet, de toute façon, ce n'est pas avec un abondement unilatéral que tu vas les convaincre. Mais en pratique, il y a très peu de gens qui sont vraiment contre »*
Accompagnement en amont par les URSCOP	Les URSCOP jouent un rôle clé en sensibilisant et formant les salariés avant la reprise en SCOP	1	*« En amont, il y a tout un processus d'éducation et de formation que les URSCOP mettent en place auprès des salariés »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Administrateur salarié à partir de 3 % du capital	Une loi en France stipule qu'à partir de 3 % du capital détenu par les salariés, un administrateur salarié doit être désigné au conseil d'administration ou de surveillance	1	*« Une loi en France prévoit que, si tu dépasses le cap des 3 % du capital détenu par les salariés, tu dois obligatoirement avoir un administrateur salarié au conseil d'administration ou de surveillance »*
Anticipation des réformes législatives en épargne salariale	Prévision de nouvelles lois en cours d'élaboration susceptibles d'impacter l'épargne et l'actionnariat salariés	1	*« En ce moment même, je pense qu'il y a une nouvelle loi sur la simplification qui est en cours d'élaboration. Je pense qu'il y aura des dispositifs qui vont impacter l'actionnariat salarié, peut-être pas directement, mais au moins l'épargne salariale »*
Cadre législatif en mouvement	L'actionnariat salarié est influencé par des changements législatifs fréquents, justifiant une approche large et évolutive du concept	2	*« Ce qui est intéressant, c'est justement l'hétérogénéité des dispositifs, et leur évolution. Régulièrement, une nouvelle loi vient modifier la fiscalité de ces dispositifs, ou en crée un nouveau. Donc je pense qu'il faut avoir une vision assez large de l'actionnariat salarié »*
Conseil de surveillance dans le FCPE de reprise	Bien que le FCPE de reprise offre peu de pouvoir aux salariés, un conseil de surveillance est constitué de représentants des porteurs de parts	2	*« Dans un FCPE de reprise, il existe tout de même un conseil de surveillance, composé de représentants des porteurs de parts »* *« Lorsque tu es membre du conseil de surveillance, tu as accès à beaucoup plus d'informations sur l'entreprise. Tu as accès à un certain nombre d'informations qui, normalement, sont gardées au niveau de la direction, notamment sur la stratégie de l'entreprise et sur ses comptes. Cependant, il y a un devoir de réserve : tu ne peux pas divulguer ces informations à d'autres personnes »*
Contraintes financières des salariés repreneurs	Les salariés disposent de moyens financiers limités, ce qui rend difficile leur capacité à reprendre une entreprise, surtout face aux investisseurs externes	1	*« Le problème de la transmission d'entreprise aux salariés, c'est que, par définition, les salariés n'ont pas beaucoup d'argent. Sinon, ils ne seraient pas salariés. La contrainte budgétaire des salariés, même de ceux qui sont bien payés, est, par définition, beaucoup plus forte que celle de n'importe quel fonds de private equity »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Définition de l'actionnariat salarié	L'actionnariat salarié désigne l'ensemble des dispositifs permettant aux salariés d'accéder au capital de leur entreprise.	3	*« L'ensemble des dispositifs qui permettent à des salariés d'accéder à des actions, à des titres, ou plutôt, plus exactement, à des parts sociales de leur entreprise, à l'initiative de l'entreprise »* *« Donc la notion de salarié renvoie directement avec la possession d'un contrat de travail »*
Différences fiscales et juridiques internationales	Reproduire un modèle de transmission aux salariés étranger en France nécessite de comprendre les différences fiscales et juridiques entre les pays, et d'adapter le modèle pour le rendre fonctionnel	6	*« Le premier, c'est que les pays sont différents par leur fiscalité, leur droit. Donc, tu as un modèle à l'étranger, ok, mais en fait, tu ne peux pas le reproduire tel quel en France. Il faut trouver un équivalent fonctionnel pour pouvoir l'importer ou l'exporter. C'est un tout autre processus. Il faut connaître les fiscalités des deux pays »* *« En Slovénie, on a aussi une proposition de modèle, un peu hybride entre l'ESOP et la coopérative. Mais là encore, les cadres réglementaires sont vraiment différents d'un pays à l'autre. Donc on est un peu bloqués à ce niveau-là »* *« Par exemple, le modèle américain est pensé pour la retraite. Le modèle slovène, c'est pour garder les entreprises dans le pays. L'EOT, c'est encore autre chose : c'est vraiment centré sur la transmission. Nous, le FCPE, c'est pour enrichir les salariés. Et la SCOP, c'est pour la démocratie pure. En fait, ce ne sont pas du tout les mêmes projets »*
Dispositifs de transmission aux salariés en France	Deux principaux mécanismes sont identifiés pour transmettre l'entreprise aux salariés : la reprise en SCOP et le FCPE de reprise	2	*« Il y en a deux : la reprise en SCOP et le FCPE de reprise »*
Échec de la SCOP d'amorçage	Malgré son existence depuis une décennie, le dispositif de la SCOP d'amorçage reste très marginal et peu utilisé en pratique	1	*« La SCOP d'amorçage, ça ne marche pas. Factuellement, je crois qu'il y en a très peu. Peut-être qu'il y en a eu un peu plus depuis »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Effet incitatif de l'abondement unilatéral	Offrir des parts gratuites crée un engagement concret des salariés, plus efficace que la simple communication incitative	3	*« C'est un très bon produit d'appel : tu leur distribues des parts, et un an plus tard, ils voient que la valeur a pris +15 %. Ils se disent que c'est vachement bien. Alors que si tu fais juste de la communication en leur disant : "Investissez dans le fonds", ils se disent : "OK, mais il faut que je prenne sur mon salaire, que je mette mon intéressement dedans". Il y a un vrai arbitrage à faire. Si cet arbitrage repose uniquement sur l'information donnée par l'entreprise, alors tout dépend de ta relation à l'entreprise, du degré de confiance que tu lui accordes »* *« L'abondement unilatéral, ça sert à faire le premier pas pour ceux qui hésitent pour des raisons financières »*
Enjeu d'équité dans le FCPE de reprise	Le défi démocratique consiste à permettre aux salariés aux revenus modestes de participer à l'investissement, malgré leurs contraintes financières	1	*« L'enjeu démocratique du FCPE de reprise, c'est d'arriver à ce que les petits salaires investissent. Évidemment, c'est plus compliqué pour eux »*
Épargne salariale, pilier de l'actionnariat salarié	L'épargne salariale est la principale source de financement de l'actionnariat salarié en France	1	*« L'épargne salariale, c'est la première source de financement de l'actionnariat salarié en France »*
Fragmentation juridique	L'actionnariat salarié est encadré par une législation dispersée entre plusieurs codes, rendant sa compréhension complexe	1	*« C'est un sujet compliqué, parce qu'il n'y a pas un Code de l'actionnariat salarié ou de l'épargne salariale : c'est éclaté dans plein de codes différents. Parfois, ça relève du Code du travail, parfois du droit des sociétés, ou encore du Code monétaire. Ce n'est pas évident de s'y retrouver »*
Frein lié à la période transitoire de sept ans	La SCOP d'amorçage échoue en partie à cause de sa phase hybride de sept ans, jugée trop longue pour des cédants souhaitant un départ rapide	1	*« Pourquoi ça ne marche pas ? La période d'amorçage de sept ans pendant laquelle tu es dans une entreprise hybride : tu es à la fois une SCOP, mais aussi pas vraiment une SCOP, parce que les anciens actionnaires détiennent encore du pouvoir. Tu as sept ans pour leur racheter leurs parts. Ce qui est beaucoup trop long pour des vendeurs, pour des gens qui veulent partir »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Inadaptation sectorielle de la formule légale de la participation	La formule légale de la participation, conçue pour l'industrie, apparaît mal adaptée aux spécificités des secteurs de services.	1	*« C'est une vieille formule, qui a été conçue pour un tissu productif particulier, plutôt dominé par l'industrie. Elle n'est pas forcément adaptée à certains secteurs de services. C'est un peu étrange d'avoir une formule unique pour tous les types d'entreprises, alors que tout le monde sait que les entreprises sont toutes différentes. C'est encore plus vrai au sein d'un même secteur, mais aussi entre secteurs »*
Inégalités dans la reprise collective	Même dans les dispositifs collectifs comme le FCPE ou la SCOP, la reprise est souvent portée majoritairement par les managers	2	*« Mais je mettrais quand même un bémol là-dessus : ce n'est pas parce qu'on dit que c'est repris par l'ensemble des salariés que tous les salariés reprennent de la même manière. Que ce soit par le FCPE de reprise ou même par une SCOP, en pratique, ce sont souvent les managers qui apportent la plus grosse part »* *« Ensuite, pour que ça fonctionne vraiment, il faut une forte conviction des managers qui vont porter l'opération. Parce qu'il y a aussi ça : non seulement les managers investissent souvent plus d'argent, mais ce sont aussi eux qui pilotent toute l'opération. Ce sont eux qui entrent dans la technique financière, qui doivent convaincre les autres investisseurs »*
Ingénierie de l'offre du FCPE	Le succès d'un FCPE dépend du *design* de l'offre : abondements, décote, ou orientation de l'épargne salariale pour inciter les salariés à investir	1	*« Il faut définir l'offre du FCPE, le "design" de l'offre pour convaincre les salariés d'investir. On peut mettre en place un abondement unilatéral, un abondement classique, une décote sur le prix d'achat, ou encore rediriger l'épargne salariale vers le FCPE »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Initiative de l'entreprise dans l'actionnariat salarié	Dans le cas de l'actionnariat salarié, c'est l'entreprise qui met en place des dispositifs pour permettre aux salariés de devenir actionnaires, à l'inverse du PEA, qui relève d'une initiative individuelle	1	*« Parce qu'un exemple typique, par exemple, tu es salarié chez Total, et que tu achètes via ton PEA des actions Total, tu es bien actionnaire de Total, tu es bien salarié de Total, mais est-ce que tu es actionnaire salarié ? Je ne crois pas. Parce que là, c'est ton initiative propre, et il n'y a pas de lien, pas de dispositif particulier via l'entreprise »*
Leadership central dans le statut de la SCOP	Les reprises en SCOP reposent souvent sur une figure de leader reconnu, moteur du projet collectif.	2	*« En pratique, dans une reprise en SCOP, tu as un leader, charismatique, souvent, un ancien syndicaliste, ou bien, si tu es dans une entreprise saine, un manager qui est là depuis longtemps, en qui les gens ont confiance, et qu'ils décident de suivre. C'est vraiment ce type de format »*
Les dispositifs collectifs d'actionnariat salarié en France	Au niveau des dispositifs collectifs d'actionnariat salarié en France : AGA, FCPE d'actionnariat salarié et le statut de la SCOP	1	*« Il y a les dispositifs collectifs, typiquement le FCPE d'actionnariat salarié. Il y a les AGA, qui peuvent aussi avoir un caractère collectif. Et puis, il y a d'autres dispositifs : on peut penser à la SCOP également »*
Les dispositifs individuels d'actionnariat salarié en France	Il existe des dispositifs individuels pour l'actionnariat salarié en France : AGA, *stock-options*, BSPCE, plein d'autres dispositifs existent	1	*« Ensuite, il y a les dispositifs individuels ou discrétionnaires : par exemple les stock-options, les AGA dans certains cas, les BSPCE. Il y a plein de dispositifs »*
Limites de financement des SCOP	Le statut SCOP freine l'accès aux capitaux extérieurs, rendant difficile le financement des reprise	1	*« La deuxième raison, qui est propre au statut SCOP, c'est que les SCOP n'ont pas assez de financement. Elles ne peuvent pas lever de capitaux, elles ne peuvent pas attirer de capitaux extérieurs »*
Limites du bénéfice net fiscal dans la formule légale de la participation	La prise en compte du bénéfice net fiscal dans la participation peut donner lieu à des optimisations comptables, soulevées par les experts-comptables	1	*« Et puis, il y a un autre enjeu, qui est celui du bénéfice net fiscal, qui est pris en compte. Il y a un peu des jeux d'écriture, d'ingénierie comptable, que je ne maîtrise pas du tout. Je ne saurais pas dire exactement ce qu'il en est, mais je sais que c'est un point qui avait déjà été soulevé par les experts-comptables »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Liquidation du FCPE de reprise et gains exceptionnels	À la revente, le FCPE de reprise est liquidé et les salariés récupèrent leur part, parfois avec des plus-values spectaculaires très médiatisées	1	*« Quand tu as un rachat comme ça, tu es obligé de fermer le fonds. Ils peuvent en rouvrir un autre après, mais le FCPE de reprise initiale, lui, doit être liquidé. Les salariés touchent alors leur argent, et ils en font ce qu'ils veulent. C'est à cette occasion que les gains réalisés sont devenus publics, certains salariés ont fait un multiple x1000. Évidemment, ça a fait la une des journaux »*
Logiques opposées de l'actionnariat salarié	L'actionnariat salarié en France se divise en deux logiques fondamentales : la gouvernance, représentée par les SCOP où les salariés ont un pouvoir de décision démocratique, mais sans retour financier direct, et la rémunération, représentée par le FCPE, qui permet aux salariés de bénéficier des gains financiers, mais sans pouvoir décisionnel réel.	1	*« En France, dans l'actionnariat salarié, on a deux grandes logiques : une logique de gouvernance, et une logique de rémunération. Sois-tu veux donner du pouvoir aux salariés, soit tu veux leur donner de l'argent. Dans une SCOP, tu choisis le pouvoir. C'est la démocratie : chacun a une voix. Mais tu n'as pas d'argent, il n'y a pas d'equity, pas de valorisation actionnariale au sens classique. Dans un FCPE, c'est plutôt l'inverse. Tu peux gagner de l'argent : tu as accès à des aides, à la valorisation de l'entreprise, aux dividendes, comme n'importe quel actionnaire. Mais tu as très peu de pouvoir, parce que c'est de l'actionnariat salarié indirect. Les salariés achètent des parts dans le FCPE, qui lui détient des actions de l'entreprise »*
Lourdeurs administratives du FCPE de reprise	La complexité administrative du FCPE de reprise, en tant que sous-catégorie d'une sous-catégorie, constitue un frein majeur à son adoption et à sa gestion	1	*« Je crois qu'il y a aussi des lourdeurs administratives. Le FCPE de reprise est une sous-catégorie d'une sous-catégorie. Donc je pense que c'est vraiment ça, le cœur du problème. Mais tu sais, il y a tout un sujet autour de la transmission d'entreprise »*
Maintien des parts après départ comme frein	La possibilité pour les salariés de conserver leurs parts dans le FCPE de reprise après leur départ de l'entreprise peut constituer un frein à l'engagement des salariés et à la gestion de l'actionnariat salarié	1	*« Ensuite, il me semble que dans le FCPE de reprise, les salariés peuvent conserver leurs parts même après avoir quitté l'entreprise. Et ça, ça peut être un frein »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Manque de connaissance et de formation sur le FCPE de reprise	En France, le manque d'information et de formation des dirigeants et des acteurs clés comme les experts-comptables ou les centres de formalités freine l'adoption du FCPE de reprise, contrairement à d'autres pays	1	*« Comme souvent, il y a un manque d'information et de formation des dirigeants, mais aussi de tous les interlocuteurs : par exemple les experts-comptables, les centres de formalités des entreprises. C'est un vrai problème. En Espagne, par exemple, ces acteurs connaissent très bien les coopératives, donc ils orientent naturellement vers ce type de solution. En France, personne ne connaît vraiment, donc on te catégorise mal, et ce n'est pas quelque chose qui est proposé »*
Médiatisation des cas atypiques	Les reprises en SCOP médiatisées concernent souvent des entreprises en difficulté, bien qu'elles ne soient pas représentatives du phénomène global	2	*« Typiquement, dans les cas médiatisés, c'est la PME industrielle, dans un secteur en déclin permanent, où on enchaîne les échecs depuis des années. Là, on fait une reprise en SCOP, bon, bravo, mais ce n'est pas du tout représentatif de ce qui se passe réellement dans le monde des SCOP »*
Plateforme d'échange entre salariés et direction	Le conseil de surveillance du FCPE de reprise sert de plateforme d'échange, facilitant la circulation d'informations entre les salariés et la direction, ainsi que les remontées du terrain	1	*« En fait, c'est un nouvel organe, une nouvelle plateforme d'échange entre les salariés et la direction. Il y a une circulation d'informations ascendante et descendante. Cela permet aussi de faire des remontées terrain »*
Pluralisme des formes d'entreprise	Le modèle coopératif ne doit pas être exclusif, l'important est de garantir la liberté de choix entre différents types d'organisations	1	*« Il n'est pas nécessaire d'avoir uniquement des coopératives ou uniquement des entreprises conventionnelles. Moi, je pense que le modèle coopératif devrait être plus développé, mais je ne suis pas maximaliste non plus. Je ne pense pas qu'il faille que tout le monde adopte ce modèle. Ce qui compte, c'est que les gens puissent choisir la forme d'entreprise qu'ils souhaitent »*
Protection des porteurs de parts par la société de gestion	La loi impose à la société de gestion d'agir dans l'intérêt des porteurs de parts, assurant ainsi une protection légale des intérêts des salariés au sein du FCPE de reprise	1	*« La société de gestion, par la loi, doit agir dans l'intérêt du porteur de parts. Tu as aussi cette protection »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Réflexion entre l'actionnariat salarié et le statut de la SCOP	Réflexion sur la possibilité de considérer le statut de la SCOP comme une forme d'actionnariat salarié ; des différences existent entre la SCOP et l'actionnariat salarié dans les entreprises conventionnelles	1	*« Moi, je dis plutôt oui, parce que la SCOP est membre de mon institut de recherche et que c'était mon premier sujet d'étude. Mais il y a beaucoup à dire sur la différence entre la SCOP et l'actionnariat salarié dans les entreprises conventionnelles »*
Rôle pionnier des SCOP	Les SCOP sont perçues comme des laboratoires d'innovation sociale, ayant initié des dispositifs comme la participation avant leur généralisation	1	*« Quand on regarde l'histoire de l'épargne salariale et de l'actionnariat salarié : souvent, les SCOP servent un peu de laboratoire. Elles ont mis en place des mécanismes qui sont ensuite repris. La participation, par exemple, est née dans les SCOP : elle a d'abord été créée pour elles, puis étendue à toutes les entreprises françaises »*
SCOP exemplaire à haut niveau de développement	Le groupe A illustre une réussite durable d'une SCOP, combinant croissance économique et respect des principes coopératifs	1	*« Un très bon exemple de SCOP, c'est le groupe A. C'est un groupe, qui a été créé par des universitaires dans les années 90, et qui est rapidement devenu une SCOP. Depuis, c'est une entreprise qui fonctionne très bien, qui ne fait que grandir, et qui a mis en place tout un processus pour faire vivre les principes coopératifs »*
Simplicité et uniformité de la formule légale de la participation	La formule légale de participation présente l'avantage d'être claire et standardisée pour toutes les entreprises	1	*« L'avantage de cette formule, c'est sa simplicité : au moins, tout le monde applique la même règle, il n'y a pas vraiment de débat »*
Spécificités du FCPE de reprise	Le FCPE de reprise se distingue par des conditions plus strictes de déblocage anticipé, mais permet un investissement plus élevé que le FCPE classique	1	*« Dans un FCPE de reprise, tu as des différences essentielles par rapport au FCPE d'épargne salariale classique. Notamment, il y a beaucoup moins de cas de déblocage anticipé : tu n'en as que trois, alors qu'il y en a quatorze dans un FCPE classique. Cependant, l'avantage, c'est que tu peux investir beaucoup plus : jusqu'à un an de rémunération brute, contre trois mois seulement en versement volontaire dans un FCPE classique »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Transmission via FCPE simplifié	Le FCPE simplifié pourrait offrir les mêmes avantages que le FCPE de reprise pour la transmission d'entreprise, avec une gestion plus allégée	1	*« Je pense aussi qu'on peut faire une transmission d'entreprise en utilisant un FCPE simplifié. En soi, ce que permet le FCPE de reprise, le FCPE simplifié peut aussi le faire »*
Utopie de l'égalité dans la transmission	L'idée d'une reprise équitable par tous les salariés est perçue comme idéaliste, car difficilement viable économiquement	2	*« Je pense qu'au sein des transmissions, tu peux avoir des dispositifs égalitaires, qui reposent sur le : tous ensemble. En réalité, il n'y en a pas, parce que c'est trop contraignant financièrement »*
Vision collective de la transmission	La transmission aux salariés peut prêter à confusion, mais dans une acception collective, elle renvoie aux dispositifs SCOP et FCPE de reprise	1	*« Quand on parle de transmission aux salariés, il peut y avoir un malentendu sur ce qu'on entend exactement par là. Si on part du principe que la transmission de l'entreprise est destinée à l'ensemble des salariés, alors oui, on a deux dispositifs principaux : le FCPE de reprise et la reprise en SCOP »*
Volonté primordiale du dirigeant	La mise en place d'un FCPE de reprise dépend exclusivement de la volonté de l'entreprise	1	*« C'est toujours à l'initiative de l'entreprise »*

Annexe n° 11 : *Codebook* E5

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Concurrence ESS et acteurs lucratifs	L'ESS, historiquement pionnière dans certains secteurs liés à la transition écologique, fait face à une concurrence croissante d'acteurs lucratifs	1	*« Il y a l'enjeu du passage à l'ESS d'un certain nombre de secteurs. On peut se poser la question pour plusieurs filières liées à la transition écologique. Dans ces secteurs, l'ESS a souvent été pionnière, mais elle se retrouve aujourd'hui en situation de concurrence. C'est le cas, par exemple, du domaine du réemploi, où des acteurs historiques comme Label Emmaüs, qui font du réemploi solidaire avec de l'insertion, se retrouvent concurrencés d'autres plateformes »*
Coopératives de travailleurs actionnaires	Modèle québécois où les salariés deviennent collectivement actionnaires via une coopérative, favorisant la transmission et l'implication durable	1	*« Il y a aussi le modèle des coopératives de travailleurs actionnaires au Québec »*
Enjeu principal dans l'ESS, le financier	L'aspect financier est perçu comme la principale préoccupation actuelle du secteur de l'ESS	1	*« Les enjeux de l'ESS, actuellement, le principal, c'est l'enjeu financier. Aujourd'hui, le sujet tourne beaucoup autour des questions financières »*
ESOP coopératif slovène	Expérimentation en Slovénie d'un modèle d'ESOP hybride, combinant actionnariat salarié et gouvernance coopérative	1	*« Ce qui est en cours d'expérimentation actuellement en Slovénie, avec leur modèle d'ESOP coopératif »*
FCPE de reprise	Le FCPE de reprise est identifié comme un dispositif existant en France pour la transmission	1	*« Et puis, en France, il y a aussi le FCPE de reprise. On pourrait aussi le classer dans ce champ-là »*
Fondations actionnaires et fonds de dotation	Modèle alternatif de transmission d'entreprise via un fonds de dotation, où la propriété est transférée à une entité désintéressée, inspiré des pratiques allemandes et scandinaves	1	*« On peut aussi imaginer d'autres pistes, notamment du côté des fondations, ou plus précisément des fonds de dotation. On voit apparaître des modèles de type fondations actionnaires, où la propriété de l'entreprise est transférée à un fonds de dotation. C'est le cas, par exemple, de la société L en Nouvelle-Aquitaine. Il y en a une vingtaine en France. C'est inspiré de l'Allemagne ou des pays scandinaves »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Freins culturels et dynamiques collectives	La réussite d'une transmission repose sur une culture organisationnelle favorable, un collectif soudé et un leader fort	1	*« Il y a aussi des freins liés aux cultures organisationnelles. Il faut qu'il y ait un collectif salarié qui porte le projet, qui le pousse. Il faut un noyau suffisamment soudé, avec souvent la nécessité d'un leader qui peut se détacher à un moment donné et fédérer l'ensemble »*
Freins financiers à la reprise par les salariés	Difficulté pour les salariés à mobiliser des fonds dans les transmissions, sauf soutien exceptionnel des collectivités	2	*« À mon avis, des freins financiers d'abord. Parce qu'il faut aussi que les salariés puissent mettre de l'argent au bout. Ce sont souvent des transmissions d'entreprises de taille moyenne, autour de 50 salariés. Le cas de la société D, récemment, est tout à fait exceptionnel de ce point de vue-là. Et cela tient en grande partie au fait que des collectivités territoriales ont mis de l'argent sur la table, notamment pour acheter le site »* *« Et puis, il y a aussi des réserves du côté des banques, je pense. Elles ne privilégient pas forcément ce type de montage »*
Image connotée du statut SCOP	Médiatisation centrée sur des reprises en crise ou en résistance, ce qui véhicule une image négative ou marginale du modèle SCOP	1	*« Et quand ces cas-là sont médiatisés, c'est souvent autour de reprises d'entreprises en difficulté ou de résistances à des délocalisations. Ce qui donne parfois une image un peu connotée du modèle »*
Ingénierie d'accompagnement à la transmission	Développement récent de dispositifs d'ingénierie portés par les URSCOP pour structurer et faciliter les transmissions en SCOP	1	*« Aujourd'hui, il existe une forme d'ingénierie que les structures savent mettre en œuvre. Ça, c'est une nouveauté. Il y a des dispositifs d'accompagnement, des ingénieries, portés par les URSCOP, qui permettent d'organiser ces transformations »*
Jurisprudence sur statuts ESS	Émergence de décisions judiciaires encadrant la validité des statuts des sociétés commerciales se revendiquant de l'ESS	1	*« Il commence d'ailleurs à y avoir de la jurisprudence. Par exemple, il y a eu une décision du tribunal de Bobigny concernant une société commerciale de l'ESS dont les statuts n'étaient pas correctement rédigés »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Limites de l'actionnariat salarié en France	L'actionnariat salarié n'entre pas dans l'ESS et reste marginal en France, tant par le nombre de salariés impliqués que par le faible pourcentage de capital détenu	3	*« Non, ce n'est pas dans l'ESS, parce que l'actionnariat salarié, c'est la détention d'actions par des salariés. Mais une fois qu'on a dit ça, on n'a rien dit sur le nombre de salariés concernés, ni sur le pourcentage de capital détenu. C'est bien là la limite, évidemment. D'ailleurs, dans le modèle français, il s'agit en général d'une petite part des actions détenue par une petite part des salariés »* *« Puis l'idée de : une personne, une voix, c'est un élément essentiel. Il faut déconnecter la participation au capital de la participation démocratique. Peu importe le nombre d'actions qu'on détient »* *« Donc, ça suppose cette déconnexion-là. Le vrai point de bascule pour entrer dans l'ESS. Il tient peut-être à ce point-là »*
Manque d'information sur le modèle SCOP	Faible notoriété du modèle SCOP, rarement envisagé spontanément comme option de transmission d'entreprise	1	*« Il y a sans doute aussi un gros défaut d'information. Le modèle SCOP est peu connu »*
Modèle espagnol des sociétés de travailleurs	En Espagne, des chômeurs reprennent des entreprises via les *sociedades laborales*, en mobilisant leurs allocations chômage comme capital	1	*« Je sais qu'il y a le modèle des sociétés de travailleurs en Espagne, les sociedades laborales. Ce sont des chômeurs qui utilisaient leurs allocations chômage pour reprendre des entreprise »*
Modèle historique de la SAPO	Le modèle SAPO souffre d'un désintérêt partagé : les syndicats sont méfiants envers la participation, et les employeurs n'y voient ni avantage économique ni gain de pouvoir	3	*« Concernant la SAPO, c'est un modèle très bien, mais personne n'y a vraiment intérêt. Les syndicats ont toujours été réservés vis-à-vis des formes de participation. Les employeurs n'y trouvent aucun avantage. En fait, on leur propose de perdre de l'argent et du pouvoir, sans qu'ils n'y gagnent grand-chose, à part, peut-être, la promesse d'une entreprise qui fonctionne mieux, où les gens sont plus heureux, plus productifs. Mais ça ne suffit pas. Donc, finalement, la double hostilité du patronat et des syndicats rend la chose compliquée »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Modèles ESOP et EOT	Modèles anglo-saxons de transmission d'entreprise aux salariés, via des mécanismes collectifs d'actionnariat comme l'ESOP et l'EOT	2	*« Et puis, il y a les modèles que vous connaissez évidemment : le modèle ESOP, aux États-Unis ou au Canada, ou encore l'EOT au Royaume-Uni »* *« C'est un peu ça, si je fais court, le modèle français. Alors que, justement, à l'international, notamment aux États-Unis, on a des visions plus démocratisées, plus diffusées de l'actionnariat salarié »*
Scénario de reconstruction post-crise	Dans un contexte de crise majeure, l'ESS pourrait émerger comme modèle central, en apportant des réponses protectrices et en favorisant de nouveaux compromis sociaux	1	*« C'est-à-dire qu'une fois que la catastrophe sera arrivée, et malheureusement, c'est souvent dans cet ordre que ça se passe, on reconstruira. Et là, l'ESS peut trouver toute sa place. Elle peut même devenir un modèle important, parce qu'elle est protectrice, parce qu'elle répond aux besoins fondamentaux, parce qu'il faudra construire de nouveaux compromis pour satisfaire la population »*
Structuration territoriale de l'ESS	Importance de l'organisation des écosystèmes de l'ESS à l'échelle régionale, notamment via les chambres régionales	1	*« Il y a aussi un deuxième enjeu, qui concerne la structuration des écosystèmes, en particulier au niveau territorial, avec les chambres régionales de l'ESS »*
Tension libérale-autoritaire et ESS	L'ESS est fragilisée par une évolution politique valorisant la compétitivité et la souveraineté au détriment du social et de l'écologie, réduisant ainsi son soutien public	1	*« L'ESS est prise entre deux tensions. Il y a un risque, disons, d'évolution vers une sorte de pôle libéral-autoritaire, qui valorise, peut-être pas à la manière des États-Unis, mais dans cet esprit, des modèles très capitalistes. On le voit aujourd'hui : on invoque la souveraineté, la réindustrialisation, la souveraineté industrielle, militaire. Et tout cela doit, en quelque sorte, se payer sur le dos du social et de l'écologie. C'est très clair dans les débats actuels : on dit qu'il faut tailler dans les dépenses sociales, et donc aussi dans l'ESS, pour financer tout ça »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Transmission d'entreprise et ESS	La transmission d'entreprise s'inscrit dans le cadre de l'ESS	2	*« D'une part, la conversion des entreprises conventionnelles vers le champ de l'ESS. Là, il y a, à mon avis, un fort potentiel de développement, et c'est là qu'on croise la question de la transmission »*
Transmission en SCOP	Reprise d'entreprises par les salariés sous forme de SCOP, principalement lors de départs à la retraite ou de transmissions anticipées, rentre dans le cadre de l'ESS	1	*« Le deuxième dispositif relève plutôt des transmissions. Historiquement, c'est même le cas principal : il s'agit des reprises d'entreprises sous forme de SCOP. Il peut s'agir d'entreprises en difficulté, mais ces cas restent rares, ou plus généralement de transmissions liées au départ à la retraite du dirigeant, ou pour d'autres raisons, avec une reprise par les salariés »*
Transmission via sociétés commerciales de l'ESS	Dispositif courant de transmission d'entreprise vers l'ESS, par l'adoption volontaire de statuts conformes aux principes de l'ESS dans des sociétés commerciales	1	*« Le deuxième dispositif relève plutôt des transmissions. Historiquement, c'est même le cas principal : il s'agit des reprises d'entreprises sous forme de SCOP. Il peut s'agir d'entreprises en difficulté, mais ces cas restent rares, ou plus généralement de transmissions liées au départ à la retraite du dirigeant, ou pour d'autres raisons, avec une reprise par les salariés »*

Annexe n° 12 : *Codebook* E6

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Actionnariat salarié et citoyenneté économique	L'actionnariat salarié est perçu comme un levier de citoyenneté économique, renouant avec la tradition coopérative d'éducation et d'émancipation individuelle	1	*« C'est aussi pour ça que je fais un lien entre actionnariat salarié et ce qu'on appelle : la citoyenneté économique. Est-ce qu'on peut encore être citoyen aujourd'hui, si on n'est pas aussi un acteur économique éclairé ? Pour moi, c'est ça qui est intéressant. Par ce biais-là, on renoue avec la tradition du mouvement : une tradition d'éducation, d'épanouissement de la personne. Je pense que l'actionnariat salarié est un vrai levier de cette citoyenneté économique »*
Adaptabilité du modèle ESOP	Le modèle ESOP pourrait être adapté au contexte français en s'appuyant sur des outils existants comme le FCPE de reprise	1	*« Il me semblait que c'était un modèle adaptable avec les outils qu'on a en France, comme le FCPE de reprise. Il faut creuser pour repenser notre approche »*
ADN coopératif et actionnariat salarié	L'actionnariat salarié est vu comme constitutif de l'identité profonde du mouvement coopératif, issu des premières associations ouvrières	1	*« Pour moi, oui. Je pense d'ailleurs que le modèle coopératif originel, c'était le premier à avoir imposé l'actionnariat salarié. Même si, au départ, les premières associations ouvrières de production étaient encore marquées par cette idée d'abolition du salariat. Donc oui, je pense que c'est un peu le cœur du statut. J'ai toujours dit que l'actionnariat salarié, c'est l'ADN du mouvement coopératif »*
Caractère incontournable du FCPE de reprise	L'intervenant considère le FCPE de reprise comme un outil essentiel pour développer l'actionnariat salarié, malgré son usage encore limité	1	*« Aujourd'hui, avec cet outil-là, le FCPE de reprise, ça me paraît incontournable. Je ne vois pas comment on pourrait faire l'impasse dessus »*
Contraste avec le modèle américain	Le recours au capital par les salariés est plus naturel aux États-Unis, où l'absence de protection sociale pousse à l'investissement individuel	1	*« C'est d'autant plus étonnant quand on compare avec les États-Unis. Alors évidemment, là-bas, le système est beaucoup moins socialisé. Le salarié américain compte sur son capital pour tout : l'éducation des enfants, la retraite »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Développement limité du statut SCOP	Le statut SCOP progresse lentement en France, ce qui pose un problème pour sa diffusion à grande échelle	1	*« Ça se développe, j'allais dire, un peu petitement. Voilà, c'est un peu ça, le soucis »*
Effacement du terme ouvrier	Le mot ouvrier a été supprimé pour des raisons d'image dans les années 90, mais cette décision est aujourd'hui perçue comme une erreur	1	*« L'appellation officielle des SCOP, c'était : société coopérative ouvrière de production. Mais dans les années 90, il y avait un courant moderniste qui faisait que le mot "ouvrier" paraissait ringard. On a décidé de se renommer : société coopérative de production. On a supprimé l'appellation ouvrière. Ce que je considère aujourd'hui comme une erreur »*
Exclusion du milieu de la transmission	Le secteur de la transmission d'entreprise reste peu accessible aux acteurs coopératifs, dominé par des experts externes peu ouverts à ce modèle	1	*« Parce que ce monde de la transmission nous est quand même, si ce n'est hostile, en tout cas fermé. C'est vrai que les acteurs qui sont les plus présents sur ces affaires, que ce soient des cabinets spécialisés, des financiers, des juristes, c'est un environnement dans lequel on reste un peu à l'écart »*
Faible usage du FCPE de reprise	Bien que pertinent, le FCPE de reprise reste très marginal en France, avec seulement quelques cas repérés par l'intervenant	1	*« À ma connaissance, le seul dispositif vraiment adapté, c'est le FCPE de reprise, qui est très peu utilisé. J'ai cherché, alors peut-être que vous en trouverez d'autres, mais avec mes moyens individuels, j'ai repéré trois cas. Ce qui est vraiment très peu, presque rien »*
Financements internes au mouvement SCOP	SOCODEN, SCOPINVEST et SOFISCOP sont les principaux outils financiers du mouvement coopératif, intervenant respectivement en prêt, haut de bilan et garantie	1	*« Ce sont les outils du mouvement coopératif. C'est SOCODEN qui intervient en prêt participatif, avec un possible différé. C'est SCOPINVEST qui intervient en haut de bilan, essentiellement sous forme de titres participatifs. Et puis c'est SOFISCOP qui intervient sous forme de garantie. Ce sont les trois outils internes »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Frein financier à la reprise	Le coût élevé d'acquisition d'entreprises saines dépasse souvent les capacités de financement des salariés, limitant les reprises en SCOP	4	*« Il y a clairement un problème de solvabilité. Quand vous êtes sur une entreprise de 100 salariés, qui fonctionne bien, le prix d'acquisition est relativement élevé. Et les salariés n'ont pas toujours la capacité de lever les fonds nécessaires »* *« Traditionnellement, notre logique est assez simple : les salariés mobilisent une somme, le mouvement coopératif complète à peu près à hauteur égale, et les banques financent le reste. On arrive ainsi à un tour de table à peu près équilibré. Mais dès que les montants sont plus élevés, le tiers salarié devient difficile à atteindre »* *« Même si on a vu des cas où les salariés ont mis pas mal d'argent : j'ai vu un dossier où ils avaient mis jusqu'à 30 000 euros par personne, parce qu'ils connaissaient bien leur boîte, ils étaient confiants, ce sont des cas exceptionnels. Dans la majorité des cas, on peine à dépasser quelques milliers d'euros par tête. Les cadres peuvent mettre 10 000 euros, mais pour les ouvriers, 1 500 ou 2 000 euros, c'est déjà beaucoup »*
Héritage des reprises en difficulté	L'image des SCOP reste marquée par les reprises d'entreprises en crise dans les années 80, ce qui nuit encore à leur perception	4	*« Malheureusement, ce qui vient aussi à l'esprit, ce sont surtout les reprises d'entreprises en difficulté. Et ça, ça remonte aux années 80, après l'élection de Mitterrand. On nous a refilé tous les canards boiteux possibles : "Allez, mettez ça en SCOP, occupez-vous-en". Ça a été une période terrible, parce qu'on a eu beaucoup de mal à s'en relever, et ça a marqué les esprits »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Hostilité institutionnelle historique	L'actionnariat salarié a pu susciter une forte hostilité, comme en témoigne une réaction virulente d'un président de tribunal lors d'une reprise	3	*« Je me rappelle très bien, lors d'une reprise au tribunal, je m'étais fait quasiment insulter par le président du tribunal, qui m'avait dit, très sérieusement, que j'étais un criminel parce que je faisais croire à des salariés qu'ils pouvaient devenir actionnaires. C'était il y a longtemps, mais c'est révélateur »* *« Je repense au rapport Notat-Sénard. Il y avait des propositions très intéressantes sur la participation des salariés au conseil d'administration. Vous avez vu les réactions à l'époque ? "Surtout pas !". Alors que dans d'autres pays, en Allemagne, dans les pays nordiques c'est courant »* *« Chez nous, on est encore dans l'idée que si un salarié siège au conseil d'administration, ça va foutre le bordel. Ce n'est pas du tout vu comme un levier de cohésion, de motivation, ou de performance. Non : c'est un danger. Et c'est là qu'on bloque »*
Intérêt pour le modèle ESOP	L'ESOP est perçu comme une piste prometteuse pour permettre aux salariés de reprendre des entreprises de plus grande taille	4	*« Je m'étais beaucoup intéressé aux ESOP, parce que je pense que, pour qu'on puisse être présents sur des dossiers de plus grande envergure, deux conditions sont nécessaires »* *« C'est pour ça que, à l'époque, plutôt que de chercher des dispositifs comme la SCOP d'amorçage, pourquoi ne pas se positionner comme un acteur de l'actionnariat salarié et proposer une adaptation du modèle ESOP, à l'européenne, à la française, plutôt que de se battre pour un dispositif de SCOP d'amorçage »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Invisibilité des transmissions saines	Les transmissions d'entreprises saines en SCOP, pourtant plus nombreuses que les reprises judiciaires, restent peu médiatisées, surtout pour les PME de petite taille	3	*« En revanche, on parle beaucoup moins des transmissions d'entreprises saines. Aujourd'hui, il y a plus de transmissions que de reprises au tribunal. Mais le problème, c'est que personne ne parle d'une transmission d'une boîte de 20 ou 30 salariés. C'est peut-être ce qui nous pénalise »* *« Sur les dossiers au-delà de 50 salariés, on a du mal à s'imposer dans le paysage, notamment auprès des intervenants du secteur, les juristes, les financiers, tout le monde autour de ce business. Parce que oui, c'est aussi un business »*
Lien entre actionnariat et gouvernance	Le modèle coopératif garantit un lien direct entre détention de capital et participation à la gouvernance, contrairement à d'autres formes d'actionnariat	1	*« Et on n'atteint jamais la gouvernance. L'avantage d'un actionnariat collectif, comme dans le modèle coopératif, c'est qu'il y a un lien clair : "je suis actionnaire, et j'ai un rôle dans la gouvernance" »*
Montée progressive au capital	Pour favoriser l'actionnariat salarié, il faut permettre une montée par étapes au capital via l'épargne, avec une stratégie d'acquisition progressive	1	*« Je pense que plus le mouvement SCOP sera présent sur des dispositifs généraux, plus on fera valoir cette possibilité de coopération. C'était un peu l'analyse que je faisais. Il valait mieux développer, faire en sorte qu'on puisse faciliter l'actionnariat salarié pour tous, que les salariés puissent, dans un premier temps, et grâce à des systèmes d'épargne, prendre des parts du capital significatif. Mon idée, c'est de faire des étages : on achète d'abord 35 % de départ, puis on passe à 70 %, et puis à 100 % »*
Nécessité d'incitations fiscales	Le FCPE de reprise pourrait être renforcé par des avantages fiscaux, mais le contexte politique actuel ne semble pas favorable à cette évolution	1	*« À mon avis, il pourrait être amélioré avec des avantages fiscaux, mais bon, ce n'est peut-être pas le bon moment pour ça politiquement »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Nécessité d'une dynamique collective	Une reprise en SCOP nécessite l'implication d'une part significative des salariés pour créer une dynamique collective, au-delà d'un noyau de cadres	1	*« Dans une reprise en SCOP, même s'il ne faut pas forcément que 100 % des salariés deviennent associés, il faut quand même qu'une part significative le soit. On préfère que ce ne soit pas uniquement des cadres. Si vous reprenez une entreprise de 100 salariés, et que la SCOP est constituée de cinq cadres, ça part mal. Il faut créer une dynamique collective. Et s'il n'y a pas ces conditions dès le départ, c'est très compliqué »*
Nécessité du juste prix	Pour crédibiliser la reprise par les salariés, il est essentiel de proposer un prix équitable, ni inférieur ni supérieur à celui du marché	1	*« D'abord, il faut qu'on soit en mesure de payer le prix. Il ne faut pas que le vendeur ait le sentiment que vendre à ses salariés signifie vendre moins cher. Parce que, dans ce cas, ce n'est plus un argument. Il ne s'agit pas de payer plus cher que d'autres, mais il n'y a pas de raison non plus de payer moins cher. Il faut arriver au juste prix »*
Opposition syndicale	Les syndicats et le comité d'entreprise se sont opposés à la création d'une filiale en SCOP, conduisant à l'abandon du projet par la direction	2	*« Mais je me suis fait bloquer par les salariés, en réalité par les syndicats. Le comité d'entreprise et l'ensemble des syndicats ont émis un avis défavorable. La direction, ne souhaitant pas de conflit avec les syndicats, a préféré abandonner le projet »*
Origine institutionnelle de la SCOP d'amorçage	Le dispositif de SCOP d'amorçage est né d'une initiative ministérielle, sans réelle demande de la CGSCOP selon l'intervenant	1	*« Concernant un dispositif de transmission, nous avons le dispositif de la SCOP d'amorçage. Mais ce n'était pas une attente de la CGSCOP. Ça a été concocté plus au sein du cabinet ministériel. À mon sens, ce n'était pas une attente »*
Partenaires et instruments complémentaires	En plus des outils internes, d'autres acteurs comme l'IDES et des banques partenaires soutiennent les montages coopératifs	1	*« On a d'autres instruments, par exemple l'Institut de développement de l'économie sociale (IDES), qui intervient sous forme de titres participatifs également. On a des partenaires bancaires qui sont plus habitués à travailler avec nous »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Primauté du modèle SCOP	La SCOP reste le modèle coopératif le plus reconnu, notamment dans les cas de reprise par les salariés	1	*« Je pense qu'aujourd'hui, en termes de notoriété, c'est encore le modèle SCOP qui domine. Il garde un petit avantage. Quand on parle de reprise par les salariés, la première chose qui vient à l'esprit, c'est la SCOP »*
Rejet des salariés associés par les repreneurs	Un repreneur a exigé l'exclusion des salariés associés, illustrant la défiance persistante envers l'actionnariat salarié dans certaines transmissions	3	*« Elle m'a raconté qu'elle avait proposé à certains salariés de rentrer au capital. D'après ce que j'ai compris, cinq ou six salariés ont accepté, sont devenus associés avec elle. Et vous savez quelle a été la condition posée par un repreneur potentiel : Qu'elle se sépare de ces cinq associés. Elle était complètement sidérée. C'est incompréhensible »* *« Ça montre bien qu'il y a, chez certains repreneurs, une vision très ringarde : "on ne peut pas être à la fois salarié et actionnaire" »*
Réticence bancaire	Les montages coopératifs comme les SCOP suscitent souvent peu d'enthousiasme de la part des banques, freinant leur financement	1	*« Les banquiers, disons-le franchement, ne sont pas toujours très enthousiastes face à ce type de montage »*
Soutiens régionaux à la transmission	Des dispositifs régionaux comme PARGEST ou TRANSMEA apportent du capital-risque et du capital-développement pour soutenir les transmissions aux salariés	1	*« On a des outils régionaux aussi, qui existent. En PACA, il y a PARGEST, en Auvergne-Rhône-Alpes, il y a TRANSMEA. C'est du capital-risque, capital-développement, pour les entreprises et pour les salariés »*
Surévaluation affective du vendeur	Les cédants, surtout fondateurs, ont souvent une vision subjective de la valeur de leur entreprise, ce qui complique la fixation d'un prix réaliste	1	*« Ce qui n'est pas évident, car le vendeur a toujours tendance à surévaluer son entreprise, surtout quand il l'a créée lui-même. Il y a beaucoup d'affectif, une part d'irrationnel »*

Nom du code	Description du code	Nombre de citations	Exemple de verbatims
Tentative d'unification SCOP et SCIC	Une volonté politique a cherché à unifier SCOP et SCIC sous un même nom, mais cela a échoué, laissant persister deux statuts distincts	1	*« Il y a eu l'histoire du statut de la SCIC. Le président de l'époque avait bien perçu le risque de confusion ou de dilution entre le statut SCOP et le statut SCIC. Mais il ne voulait pas non plus que la SCIC ait sa propre fédération. Donc, il a proposé qu'on trouve un nom commun pour les deux statuts. C'est ainsi qu'est née l'appellation : société coopérative et participative. Finalement, le terme ne s'est jamais imposé : les SCIC ont gardé leur appellation, et dans les faits, on est restés avec deux statuts distincts, SCOP et SCIC »*
Valeur économique des salariés associés	Les salariés associés sont souvent les plus engagés, ce qui en fait un atout économique majeur pour l'entreprise, et non un obstacle	1	*« Même si on raisonne de manière purement économique, on se dit :"ces cinq ou six personnes, ce sont sans doute les plus motivées de l'entreprise, celles qui se projettent, qui s'engagent" »*

Annexe n° 13 : Analyse thématique

Thème 1 - Freins au développement de l'actionnariat salarié dans le cadre de la transmission collective de PME françaises aux salariés

Sous-thème 1 - Dispositifs existants reposant sur une ingénierie financière complexe et contraints par un cadre juridique défavorable

Référence entretien	Nom du code	Description du code	Nombre de citations
E1	Cadre fiscal inadapté à la transmission progressive en SCOP d'amorçage	Il existe en France un cadre fiscal inadapté à la transmission progressive permise par la SCOP d'amorçage, comme en témoigne l'exemple de l'abattement pour départ à la retraite	1
E1	Complexité de la SCOP d'amorçage	Le dispositif de la SCOP d'amorçage est perçu comme complexe à mettre en place, en raison de sa complexité. Demande une projection sur une période longue, maximum de sept ans	2
E1	Durée maximale pour financer une cession	La durée maximale pour financer une cession est de sept ans	1
E1	Efficacité de la SCOP d'amorçage	Les salariés atteignent très rapidement le seuil de 50 % de participation au capital, ce qui constitue une très bonne surprise pour le dispositif de SCOP d'amorçage	1
E1	Finalités de la SCOP d'amorçage	Ce dispositif vise à permettre une transition douce dans la transmission de l'entreprise. Il a pour double finalité de rassurer le cédant, et de faciliter la reprise progressive par les salariés	1
E1	Fonctionnement de la SCOP d'amorçage	Le fonctionnement de la SCOP d'amorçage permet, pendant une période de sept ans, de transmettre progressivement les parts des associés non coopérateurs aux associés coopérateurs	3
E1	La transmission en SCOP nécessite une expertise spécifique	Évoque le fait que la transmission en SCOP nécessite une expertise spécifique. Il est donc essentiel de faire appel à des acteurs compétents et spécialisés dans ce type de montage : les URSCOP	1
E1	Nécessité d'incitations fiscales pour développer un nouveau mécanisme	Pour démocratiser la transmission en SCOP, une incitation fiscale apparaît nécessaire. La même réflexion s'applique cas de création d'un nouveau mécanisme inspiré du modèle ESOP	2
E1	Poids des dispositifs administratifs	Les dispositifs administratifs français génèrent une complexité et une lourdeur administrative	1

Référence entretien	Nom du code	Description du code	Nombre de citations
E1	Risque lié à la SCOP d'amorçage	Possibilité, dans une SCOP d'amorçage, de se retrouver au bout de sept ans avec un cédant, associé non coopérateur, encore majoritaire	1
E1	SCOP d'amorçage, un dispositif peu reconnu	Le manque de notoriété du dispositif de la SCOP d'amorçage limite fortement son recours	1
E1	Sélectivité des transmissions en SCOP d'amorçage	L'URSCOP réserve le dispositif de SCOP d'amorçage aux entreprises jugées économiquement solides, afin de sécuriser la reprise par les salariés	1
E1	Sous-utilisation de la SCOP d'amorçage	La SCOP d'amorçage n'a pas la place qu'elle devrait avoir, elle est sous-exploitée	1
E4	Cadre législatif en mouvement	L'actionnariat salarié est influencé par des changements législatifs fréquents, justifiant une approche large et évolutive du concept	2
E4	Dispositifs de transmission aux salariés en France	Deux principaux mécanismes sont identifiés pour transmettre l'entreprise aux salariés : la reprise en SCOP et le FCPE de reprise	2
E4	Échec de la SCOP d'amorçage	Malgré son existence depuis une décennie, le dispositif de la SCOP d'amorçage reste très marginal et peu utilisé en pratique	1
E4	Fragmentation juridique	L'actionnariat salarié est encadré par une législation dispersée entre plusieurs codes, rendant sa compréhension complexe	1
E4	Frein lié à la période transitoire de sept ans	La SCOP d'amorçage échoue en partie à cause de sa phase hybride de sept ans, jugée trop longue pour des cédants souhaitant un départ rapide	1
E4	Ingénierie de l'offre du FCPE	Le succès d'un FCPE dépend du *design* de l'offre : abondements, décote, ou orientation de l'épargne salariale pour inciter les salariés à investir	1
E4	Liquidation du FCPE de reprise et gains exceptionnels	À la revente, le FCPE de reprise est liquidé et les salariés récupèrent leur part, parfois avec des plus-values spectaculaires très médiatisées	1
E4	Lourdeurs administratives du FCPE de reprise	La complexité administrative du FCPE de reprise, en tant que sous-catégorie d'une sous-catégorie, constitue un frein majeur à son adoption et à sa gestion	1

Référence entretien	Nom du code	Description du code	Nombre de citations
E4	Maintien des parts après départ comme frein	La possibilité pour les salariés de conserver leurs parts dans le FCPE de reprise après leur départ de l'entreprise peut constituer un frein à l'engagement des salariés et à la gestion de l'actionnariat salarié	1
E4	Manque de connaissance et de formation sur le FCPE de reprise	En France, le manque d'information et de formation des dirigeants et des acteurs clés comme les experts-comptables ou les centres de formalités freine l'adoption du FCPE de reprise, contrairement à d'autres pays	1
E4	Spécificités du FCPE de reprise	Le FCPE de reprise se distingue par des conditions plus strictes de déblocage anticipé, mais permet un investissement plus élevé que le FCPE classique	1
E4	Transmission via FCPE simplifié	Le FCPE simplifié pourrait offrir les mêmes avantages que le FCPE de reprise pour la transmission d'entreprise, avec une gestion plus allégée	1
E5	FCPE de reprise	Le FCPE de reprise est identifié comme un dispositif existant en France pour la transmission	1
E6	Faible usage du FCPE de reprise	Bien que pertinent, le FCPE de reprise reste très marginal en France, avec seulement quelques cas repérés par l'intervenant	1
E6	Nécessité d'incitations fiscales	Le FCPE de reprise pourrait être renforcé par des avantages fiscaux, mais le contexte politique actuel ne semble pas favorable à cette évolution	1
E6	Origine institutionnelle de la SCOP d'amorçage	Le dispositif de SCOP d'amorçage est né d'une initiative ministérielle, sans réelle demande de la CGSCOP selon l'intervenant	1

Thème 1 - Freins au développement de l'actionnariat salarié dans le cadre de la transmission collective de PME françaises aux salariés

Sous-thème 2 - Contraintes financières et socioculturelles rencontrées par les salariés dans le cadre d'un rachat collectif de leur entreprise

Référence entretien	Nom du code	Description du code	Nombre de citations
E1	Crainte des salariés lors d'une transmission en SCOP	Les salariés expriment une crainte au moment d'une transmission en SCOP. Souvent habitués à leur statut de salariés et sans expérience préalable en gestion, ils doivent alors assumer la direction effective de l'entreprise	1
E1	Faiblesse des apports financiers des salariés	Les apports financiers des salariés ne sont pas suffisamment élevés pour permettre la levée d'un emprunt bancaire facilitant le rachat d'une entreprise en SCOP	1
E1	Méconnaissance générale du statut SCOP	Le statut SCOP, et plus généralement le modèle coopératif, sont méconnus du grand public et souffrent d'une image peu valorisée	1
E2	Changement d'état d'esprit post-reprise	Après une transmission en SCOP, les salariés doivent adopter un nouvel état d'esprit, en se percevant à la fois comme salariés et comme propriétaire	1
E2	Faiblesse des fonds propres des salariés	Les salariés ne disposent pas de fonds propres suffisants pour racheter directement l'entreprise et la transformer en SCOP	2
E2	Méconnaissance du modèle SCOP	Le modèle de la SCOP est méconnu du grand public	1
E2	Réticence des salariés au rôle de dirigeant	Les salariés n'ont pas vocation à devenir dirigeants ; ils sont habitués à leur statut de salariés, ce qui constitue l'un des freins majeurs à une transmission potentielle en SCOP	1
E3	Opposition entre la posture salariale et la posture entrepreneuriale	Mise en contraste des réalités vécues par les entrepreneurs et les salariés : prise de risque, insécurité et engagement personnel fort du côté entrepreneurial, perçus comme difficilement compatibles avec la condition salariale	1
E4	Contraintes financières des salariés repreneurs	Les salariés disposent de moyens financiers limités, ce qui rend difficile leur capacité à reprendre une entreprise, surtout face aux investisseurs externes	1
E4	Inégalités dans la reprise collective	Même dans les dispositifs collectifs comme le FCPE ou la SCOP, la reprise est souvent portée majoritairement par les managers	2

Référence entretien	Nom du code	Description du code	Nombre de citations
E5	Freins financiers à la reprise par les salariés	Difficulté pour les salariés à mobiliser des fonds dans les transmissions, sauf soutien exceptionnel des collectivités	2
E6	Frein financier à la reprise	Le coût élevé d'acquisition d'entreprises saines dépasse souvent les capacités de financement des salariés, limitant les reprises en SCOP	4

Thème 1 - Freins au développement de l'actionnariat salarié dans le cadre de la transmission collective de PME françaises aux salariés

Sous-thème 3 - Un environnement professionnel et institutionnel peu propice à la transmission collective d'une PME aux salariés

Référence entretien	Nom du code	Description du code	Nombre de citations
E1	Formation des experts-comptables au modèle SCOP	Différentes solutions peuvent être envisagées pour que les experts-comptables connaissent mieux le statut de la SCOP, notamment en intégrant des cas concrets dans les sujets d'examen	3
E1	Influence de l'expert-comptable sur la transmission en SCOP	L'influence de l'expert-comptable sur les transmissions en SCOP est majeure : sa méconnaissance du statut peut freiner ce type d'opérations. Ayant souvent la confiance du cédant, ce dernier l'écoute attentivement. Par ailleurs, l'expert-comptable doit pouvoir justifier d'un prix de cession équitable	2
E1	Influence négative du mémento fiscal sur le prix de cession	Le mémento fiscal a exercé une influence négative sur le prix de cession des entreprises en proposant une méthode d'évaluation trop simpliste, conduisant à une surévaluation du prix. Cela a freiné le développement des transmissions en SCOP	2
E1	L'administrateur judiciaire face à la reprise en SCOP	L'administrateur judiciaire perçoit la reprise en SCOP comme une solution de dernier recours. Sa rémunération étant indexée sur le prix de cession, il privilégie, à modèle économique équivalent, l'offre présentant le prix de vente le plus élevé	2
E1	Le marché gris de la transmission	Le marché de la transmission est un marché gris, peu transparent, voire opaque ; il ne faut pas effrayer les salariés ni les clients	1
E1	Logique marchande du courtier	Dans une logique marchande, le courtier exerce une influence notable sur le nombre de transmissions en SCOP. Souvent sollicité pour accompagner les cessions d'entreprises, il a peu d'intérêt à encourager une transmission aux salariés	2
E1	Méconnaissance de l'expert-comptable sur le statut SCOP	L'expert-comptable a une méconnaissance profonde du statut SCOP et des possibilités offertes par ce mode de reprise, souvent par manque de temps	3

Référence entretien	Nom du code	Description du code	Nombre de citations
E2	Conditions d'accès au crédit pour les SCOP	Il existe des difficultés spécifiques rencontrées par les SCOP dans l'accès au financement bancaire. Il souligne la méfiance persistante de certains établissements financiers à l'égard du statut coopératif, pouvant se traduire par des exigences plus contraignantes	1
E2	Corrélation entre le développement des SCOP et un environnement politique favorable	Historiquement, de développement des SCOP est corrélé à l'existence d'un environnement politique favorable	2
E2	Faible réputation du statut SCOP dans les réseaux bancaires traditionnels	Le statut SCOP est peu connu dans les réseaux bancaires traditionnels et souffre d'un manque de réputation. Ces réseaux sont très segmentés, et comme le statut SCOP ne rentre pas dans les catégories classiques, il reste extrêmement marginal. Par ailleurs, les SCOP ne sont généralement pas de grandes entreprises, mais plutôt des petites entreprises ou des PME, ce qui ne suscite pas un fort intérêt	3
E2	Transmission en SCOP comme marché de niche	Le marché de la transmission en SCOP est un marché de niche, notamment en raison des freins financiers et psychologiques	1
E3	Corrélation entre détention de capital et responsabilité	L'entrée d'un salarié au capital doit s'accompagner d'une réflexion sur les responsabilités nouvelles qui en découlent, quelle que soit la position ou le nombre de salariés concernés	1
E3	Dissociation entre capital et gouvernance du point de vue des salariés	Réflexion sur un modèle où tous les salariés peuvent être associés financièrement au capital, sans pour autant participer à la gouvernance ou à la prise de décision	1
E3	L'épargne salariale comme outil de motivation	Afin de récompenser les efforts des salariés, l'épargne salariale est un dispositif qui fonctionne très bien	1
E3	Logique de sélection des associés salariés	L'association au capital repose sur l'intérêt stratégique des salariés pour l'entreprise ; seuls les profils jugés importants sont retenus	2
E3	Opposition entre la posture salariale et la posture entrepreneuriale	Mise en contraste des réalités vécues par les entrepreneurs et les salariés : prise de risque, insécurité et engagement personnel fort du côté entrepreneurial, perçus comme difficilement compatibles avec la condition salariale	1

Référence entretien	Nom du code	Description du code	Nombre de citations
E3	Scepticisme sur le modèle SCOP en PME	Doute exprimé quant à la viabilité du modèle SCOP dans les petites entreprises, en l'absence d'exemples concrets de réussite observés	2
E4	Absence d'*equity* et désintérêt des investisseurs	L'impossibilité d'offrir de l'*equity* dans les SCOP limite fortement leur attractivité pour les investisseurs et freine leur développement	1
E4	Limites de financement des SCOP	Le statut SCOP freine l'accès aux capitaux extérieurs, rendant difficile le financement des reprise	1
E4	Manque de connaissance et de formation sur le FCPE de reprise	En France, le manque d'information et de formation des dirigeants et des acteurs clés comme les experts-comptables ou les centres de formalités freine l'adoption du FCPE de reprise, contrairement à d'autres pays	1
E4	Médiatisation des cas atypiques	Les reprises en SCOP médiatisées concernent souvent des entreprises en difficulté, bien qu'elles ne soient pas représentatives du phénomène global	2
E4	Utopie de l'égalité dans la transmission	L'idée d'une reprise équitable par tous les salariés est perçue comme idéaliste, car difficilement viable économiquement	2
E5	Image connotée du statut SCOP	Médiatisation centrée sur des reprises en crise ou en résistance, ce qui véhicule une image négative ou marginale du modèle SCOP	1
E5	Tension libérale-autoritaire et ESS	L'ESS est fragilisée par une évolution politique valorisant la compétitivité et la souveraineté au détriment du social et de l'écologie, réduisant ainsi son soutien public	1
E6	Exclusion du milieu de la transmission	Le secteur de la transmission d'entreprise reste peu accessible aux acteurs coopératifs, dominé par des experts externes peu ouverts à ce modèle	1
E6	Héritage des reprises en difficulté	L'image des SCOP reste marquée par les reprises d'entreprises en crise dans les années 80, ce qui nuit encore à leur perception	4
E6	Hostilité institutionnelle historique	L'actionnariat salarié a pu susciter une forte hostilité, comme en témoigne une réaction virulente d'un président de tribunal lors d'une reprise	3

Référence entretien	Nom du code	Description du code	Nombre de citations
E6	Invisibilité des transmissions saines	Les transmissions d'entreprises saines en SCOP, pourtant plus nombreuses que les reprises judiciaires, restent peu médiatisées, surtout pour les PME de petite taille	3
E6	Opposition syndicale	Les syndicats et le comité d'entreprise se sont opposés à la création d'une filiale en SCOP, conduisant à l'abandon du projet par la direction	3
E6	Rejet des salariés associés par les repreneurs	Un repreneur a exigé l'exclusion des salariés associés, illustrant la défiance persistante envers l'actionnariat salarié dans certaines transmissions	3
E6	Réticence bancaire	Les montages coopératifs comme les SCOP suscitent souvent peu d'enthousiasme de la part des banques, freinant leur financement	1

Thème 2 - Leviers de démocratisation de l'actionnariat salarié dans le cadre de la transmission collective d'une PME française aux salariés

Sous-thème 1 - Rôle déterminant du cédant dans la réussite d'une transmission collective aux salariés

Référence entretien	Nom du code	Description du code	Nombre de citations
E1	Conviction personnelle pour l'adoption de la SCOP d'amorçage	L'adoption de la SCOP d'amorçage relève de la conviction personnelle	1
E1	Évolution des aspirations des dirigeants	Une nouvelle génération de dirigeants qui ne souhaitent pas attendre la retraite pour transmettre leur entreprise, et qui manifestent une appétence pour des formes de gouvernance plus partagées avec les salariés	1
E1	Fierté du cédant et volonté de continuité lors d'une transmission saine	Lors d'une transmission saine, le dirigeant éprouve une grande fierté à l'égard de son entreprise et souhaite qu'elle puisse perdurer, même après son départ	1
E1	Réticence du dirigeant à céder son entreprise à ses salariés	Le dirigeant peut se montrer réticent à céder son entreprise à ses salariés, par crainte que ces derniers ne disposent pas des fonds nécessaires pour en assurer le rachat	1
E1	Transmission bien avant la retraite	Des dirigeants choisissent de transmettre leur entreprise à leurs salariés bien avant leur départ à la retraite	3
E2	Prix de cession en SCOP équivalent au marché	Dans le cadre d'une transmission en SCOP, le prix de cession de l'entreprise doit refléter sa valeur de marché, au même titre qu'une cession classique	2
E2	Transmission relationnelle	L'un des facteurs importants lors d'une transmission en SCOP est que le dirigeant souhaite transmettre à ses salariés parce qu'il a confiance en eux	2
E2	Typologie des cédants	Il existe différents profils de cédants lors d'une transmission en SCOP. Le premier est le dirigeant partant à la retraite, le second correspond à une volonté de réorientation, avec une cession anticipée, avant le départ à la retraite	1
E2	Volonté primordiale du cédant	La volonté du cédant est primordiale pour permettre la transmission d'une entreprise en SCOP	1

Référence entretien	Nom du code	Description du code	Nombre de citations
E3	Dimension affective et engageante de la cession	La cession d'une entreprise est comparée à un événement extrêmement important, qui n'arrive qu'une seule fois dans une vie : un mariage	1
E3	Le cédant est le décisionnaire central	Le cédant reste le pilier du processus de cession, ayant toujours le dernier mot dans les décisions de cession	1
E3	Motivations à la transmission d'une PME familiale	Identification de plusieurs facteurs déclencheurs de la transmission : départ en retraite, réorientation professionnelle, ou lassitude entrepreneuriale	1
E3	Omniprésence des entreprises familiales	Constat d'une forte présence de PME et ETI à actionnariat familial sur le territoire, caractéristique répandue à l'échelle nationale	1
E4	Volonté primordiale du dirigeant	La mise en place d'un FCPE de reprise dépend exclusivement de la volonté de l'entreprise	1
E5	Fondations actionnaires et fonds de dotation	Modèle alternatif de transmission d'entreprise via un fonds de dotation, où la propriété est transférée à une entité désintéressée, inspiré des pratiques allemandes et scandinaves	1
E6	Nécessité du juste prix	Pour crédibiliser la reprise par les salariés, il est essentiel de proposer un prix équitable, ni inférieur ni supérieur à celui du marché	1
E6	Surévaluation affective du vendeur	Les cédants, surtout fondateurs, ont souvent une vision subjective de la valeur de leur entreprise, ce qui complique la fixation d'un prix réaliste	1

Thème 2 - Leviers de démocratisation de l'actionnariat salarié dans le cadre de la transmission collective d'une PME française aux salariés

Sous-thème 2 - Contribution des réseaux coopératifs à la légitimation, à l'accompagnement et au financement des transmissions collectives en SCOP

Référence entretien	Nom du code	Description du code	Nombre de citations
E1	Accompagnement de l'URSCOP sur la transition écologique	L'URSCOP accompagne ses adhérents sur les enjeux de transition écologique	1
E1	Outils financiers du mouvement coopératif	De nombreux outils financiers existent au sein du mouvement coopératif pour accompagner les transmissions. Ils poursuivent des objectifs différents	4
E1	Outils financiers hors mouvement coopératif	Il existe des outils financiers mobilisables lors d'une transmission en SCOP, mais qui ne proviennent pas du mouvement coopératif	1
E1	Rôle de l'USCOP dans l'accompagnement des adhérents	Les URSCOP aident les adhérents en SCOP au niveau de la gestion, ainsi que dans leur mission de révision coopérative	2
E2	Accompagnement de la CGSCOP à l'URSCOP	La CGSCOP accompagne les URSCOP dans le traitement des dossiers de transmission nécessitant un accompagnement financier	6
E2	Changement de récit autour des SCOP	Nécessité de transformer la manière dont le modèle SCOP est présenté, notamment lors des opérations de transmission, le rendre plus "vendeur"	1
E2	Coordination multi-acteurs pour le financement	Lors d'une transmission en SCOP nécessitant des fonds importants pour permettre aux salariés de racheter l'entreprise, des réunions multi-acteurs sont organisées avec des banquiers, des acteurs de l'ESS et le mouvement coopératif	1
E2	Les URSCOP, actrices de terrain dans les transmissions d'entreprise	Les URSCOP sont les premières à traiter les opérations de transmission sur leur territoire	1
E2	Outils financiers du mouvement coopératif	Il existe différents outils financiers au sein du mouvement coopératif : SOCODEN, SOFISCOP et SCOPINVEST	2
E2	Plaidoyer en faveur du modèle coopératif	La CGSCOP a une mission de représentation auprès des institutions publiques afin de défendre la cause coopérative	1

Référence entretien	Nom du code	Description du code	Nombre de citations
E2	Réseau partenaire de l'ESS	Le réseau partenaire de l'ESS est large et diversifié. Il existe France Active, mais aussi d'autres partenaires comme le Crédit Coopératif	1
E2	Simplification du financement coopératif	La CGSCOP s'efforce de simplifier les outils financiers du mouvement coopératif afin de démocratiser le statut de la SCOP. Cela passe notamment par la création d'un nouvel outil : un fonds dédié à la transmission	2
E2	Valorisation du modèle SCOP par la communication	En dehors de l'environnement politique, qui influence le développement des SCOP, le mouvement coopératif cherche à valoriser le statut SCOP par une communication active	1
E4	Accompagnement en amont par les URSCOP	Les URSCOP jouent un rôle clé en sensibilisant et formant les salariés avant la reprise en SCOP	1
E5	Ingénierie d'accompagnement à la transmission	Développement récent de dispositifs d'ingénierie portés par les URSCOP pour structurer et faciliter les transmissions en SCOP	1
E5	Structuration territoriale de l'ESS	Importance de l'organisation des écosystèmes de l'ESS à l'échelle régionale, notamment via les chambres régionales	1
E6	Financements internes au mouvement SCOP	SOCODEN, SCOPINVEST et SOFISCOP sont les principaux outils financiers du mouvement coopératif, intervenant respectivement en prêt, haut de bilan et garantie	1
E6	Partenaires et instruments complémentaires	En plus des outils internes, d'autres acteurs comme l'IDES et des banques partenaires soutiennent les montages coopératifs	1
E6	Primauté du modèle SCOP	La SCOP reste le modèle coopératif le plus reconnu, notamment dans les cas de reprise par les salariés	1
E6	Soutiens régionaux à la transmission	Des dispositifs régionaux comme PARGEST ou TRANSMEA apportent du capital-risque et du capital-développement pour soutenir les transmissions aux salariés	1

Thème 2 - Leviers de démocratisation de l'actionnariat salarié dans le cadre de la transmission collective d'une PME française aux salariés

Sous-thème 3 - Dispositifs, pratiques et perspectives pour une transmission collective des PME aux salariés

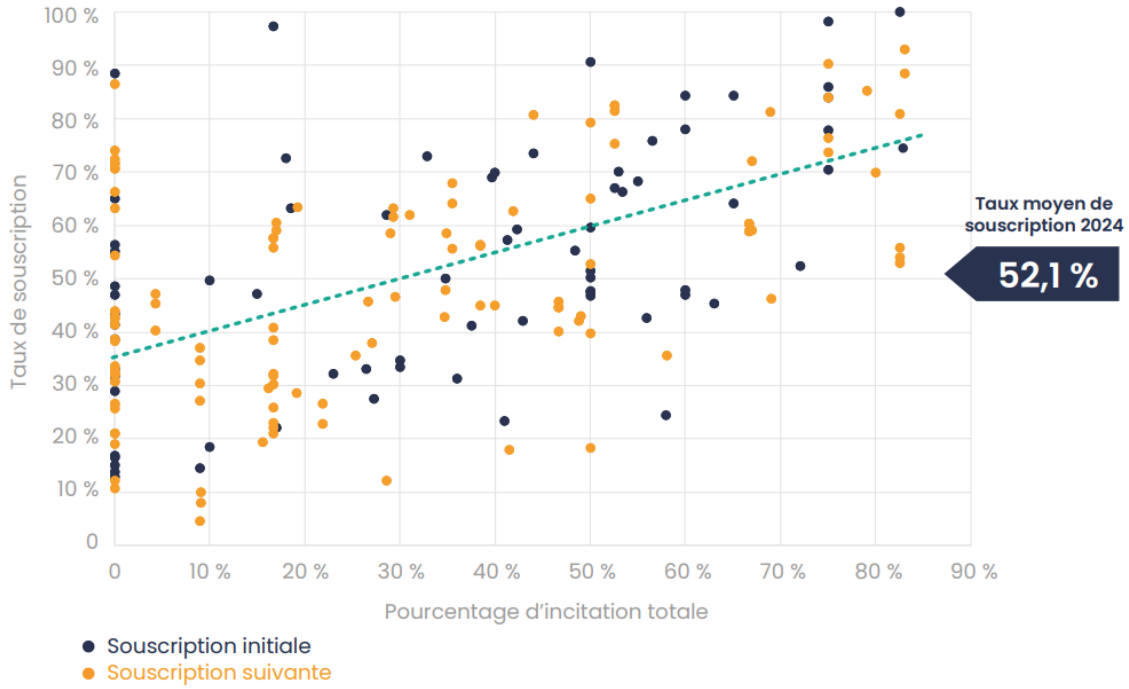
Référence entretien	Nom du code	Description du code	Nombre de citations
E1	Besoin de recherche sur la transmission en SCOP	Évoque le manque de recherche sur l'identification de nouvelles solutions permettant de démocratiser la transmission en SCOP, notamment en s'inspirant de dispositifs étrangers tels que le modèle ESOP	1
E1	Bienfaits du modèle SCOP sur l'implication des salariés	Le modèle SCOP favorise une plus grande implication des salariés, qui se sentent davantage investis dans leur travail du fait de leur statut de coopérateurs	1
E1	La transmission en SCOP comme bonne solution	Évoque le fait que la transmission en SCOP s'est révélée être une bonne solution dans les cas cités	1
E1	Réflexion à propos de l'ESOP	Réflexion autour de l'ESOP. Possibilité d'introduire un dispositif permettant de collecter l'épargne des salariés en amont de la transmission de l'entreprise	1
E1	Réflexion sur la possibilité d'organiser la transmission en SCOP en amont	Réflexion sur la possibilité d'organiser la transmission en SCOP en amont	1
E2	Importance d'avoir un leader lors d'une transmission en SCOP	Lors de la constitution du groupe projet en vue d'une reprise en SCOP, il est essentiel d'identifier un leader potentiel pour incarner la direction future	1
E3	Accès significatif au capital pour les salariés	Pour que l'actionnariat salarié ait du sens, les salariés doivent pouvoir acquérir une part substantielle du capital, au-delà d'une simple participation symbolique	1
E3	Bienfaits pédagogiques de l'actionnariat salarié	La démocratisation de l'actionnariat salarié favorise la compréhension du fonctionnement de l'entreprise et stimule l'intérêt et l'implication des salariés	1

Référence entretien	Nom du code	Description du code	Nombre de citations
E4	Abondement unilatérale, Loi Pacte	La loi Pacte permet d'attribuer des parts aux salariés sans leur accord préalable, sous condition d'ancienneté minimale	1
E4	Absence de gouvernance dans le FCPE	Contrairement à la SCOP, le FCPE de reprise ne constitue pas un dispositif de gouvernance, avec très peu de pouvoir décisionnel pour les salariés investisseurs	1
E4	Acceptation majoritaire de l'abondement unilatéral	Même en présence de débats syndicaux, la majorité des salariés acceptent les parts gratuites, les oppositions restant très marginales	1
E4	Anticipation des réformes législatives en épargne salariale	Prévision de nouvelles lois en cours d'élaboration susceptibles d'impacter l'épargne et l'actionnariat salariés	1
E4	Différences fiscales et juridiques internationales	Reproduire un modèle de transmission aux salariés étranger en France nécessite de comprendre les différences fiscales et juridiques entre les pays, et d'adapter le modèle pour le rendre fonctionnel	6
E4	Effet incitatif de l'abondement unilatéral	Offrir des parts gratuites crée un engagement concret des salariés, plus efficace que la simple communication incitative	3
E4	Enjeu d'équité dans le FCPE de reprise	Le défi démocratique consiste à permettre aux salariés aux revenus modestes de participer à l'investissement, malgré leurs contraintes financières	1
E4	Épargne salariale, pilier de l'actionnariat salarié	L'épargne salariale est la principale source de financement de l'actionnariat salarié en France	1
E4	Inadaptation sectorielle de la formule légale de la participation	La formule légale de la participation, conçue pour l'industrie, apparaît mal adaptée aux spécificités des secteurs de services	1
E4	Leadership central dans le statut de la SCOP	Les reprises en SCOP reposent souvent sur une figure de leader reconnu, moteur du projet collectif	2
E4	Rôle pionnier des SCOP	Les SCOP sont perçues comme des laboratoires d'innovation sociale, ayant initié des dispositifs comme la participation avant leur généralisation	1
E4	Limites du bénéfice net fiscal dans la formule légale de la participation	La prise en compte du bénéfice net fiscal dans la participation peut donner lieu à des optimisations comptables, soulevées par les experts-comptables	1

Référence entretien	Nom du code	Description du code	Nombre de citations
E4	Simplicité et uniformité de la formule légale de la participation	La formule légale de participation présente l'avantage d'être claire et standardisée pour toutes les entreprises	1
E5	Coopératives de travailleurs actionnaires	Modèle québécois où les salariés deviennent collectivement actionnaires via une coopérative, favorisant la transmission et l'implication durable	1
E5	ESOP coopératif slovène	Expérimentation en Slovénie d'un modèle d'ESOP hybride, combinant actionnariat salarié et gouvernance coopérative	1
E5	Modèle espagnol des sociétés de travailleurs	En Espagne, des chômeurs reprennent des entreprises via les *sociedades laborales*, en mobilisant leurs allocations chômage comme capital	1
E5	Modèle historique de la SAPO	Le modèle SAPO souffre d'un désintérêt partagé : les syndicats sont méfiants envers la participation, et les employeurs n'y voient ni avantage économique ni gain de pouvoir	3
E5	Modèles ESOP et EOT	Modèles anglo-saxons de transmission d'entreprise aux salariés, via des mécanismes collectifs d'actionnariat comme l'ESOP et l'EOT	2
E6	Actionnariat salarié et citoyenneté économique	L'actionnariat salarié est perçu comme un levier de citoyenneté économique, renouant avec la tradition coopérative d'éducation et d'émancipation individuelle	1
E6	Adaptabilité du modèle ESOP	Le modèle ESOP pourrait être adapté au contexte français en s'appuyant sur des outils existants comme le FCPE de reprise	1
E6	Caractère incontournable du FCPE de reprise	L'intervenant considère le FCPE de reprise comme un outil essentiel pour développer l'actionnariat salarié, malgré son usage encore limité	1
E6	Contraste avec le modèle américain	Le recours au capital par les salariés est plus naturel aux États-Unis, où l'absence de protection sociale pousse à l'investissement individuel	1
E6	Intérêt pour le modèle ESOP	L'ESOP est perçu comme une piste prometteuse pour permettre aux salariés de reprendre des entreprises de plus grande taille	4
E6	Montée progressive au capital	Pour favoriser l'actionnariat salarié, il faut permettre une montée par étapes au capital via l'épargne, avec une stratégie d'acquisition progressive	1

Référence entretien	Nom du code	Description du code	Nombre de citations
E6	Valeur économique des salariés associés	Les salariés associés sont souvent les plus engagés, ce qui en fait un atout économique majeur pour l'entreprise, et non un obstacle	1

Annexe n° 14 : Corrélation positive entre l'aide de l'entreprise et le taux de souscription lors d'un FCPE d'actionnariat salarié



Source : *Baromètre de l'actionnariat salarié non coté—Edition 2024* (Rapport statistique No. 9). (2024). Equalis Capital.