

## **La SAPO pour une transmission d'entreprise aux salariés**

*Par Roger Daviau*

*Auteur de La Démocratie au travail, la Sapo aux éditions REPAS*

Le défi de la transmission d'entreprise semble immense au regard de la pyramide des âges des dirigeants actuels. « *Nous estimons que dans les 10 prochaines années, environ 700 000 entreprises se trouveront potentiellement en situation de cession.* » déclarait M. Christian Geissmann, représentant CCI France, le 22 janvier 2022.

Le rapport d'information sénatorial déposé le 7 octobre 2022 fait plusieurs constats alarmants à cette date :

- La diminution du nombre des cessions est constante ces dernières années : -19 % entre 2010 et 2019 puis -16 % entre 2020 et 2021 ;
- 11 % des dirigeants ont plus de 66 ans (contre 5,5 % en 2005) ;
- La France a besoin que ses PME grandissent pour devenir des entreprises de taille intermédiaire (ETI), essentielles à la performance économique de notre pays, à l'emploi et au redressement de notre balance commerciale. Or, il faut en moyenne 21 ans pour qu'une entreprise puisse devenir une ETI.

Mais les acteurs traditionnellement en présence, entrepreneurs concernés, cabinets conseils, organismes consulaires, banquiers, explorent-ils toutes les possibilités de transmission ? La transmission aux salariés est-elle assez souvent envisagée ? Rien n'est moins sûr.

Pourtant, épisodiquement, la presse fait état de la reprise d'une entreprise, dans bien des cas en situation délicate, sous format SCOP. Dernièrement c'est Duralex et Bergères du Nord qui ont fait les gros titres en la matière.

Si la formule de coopérative de production s'est plusieurs fois illustrée dans ce domaine, elle ne peut pas toujours répondre à toutes les configurations, comme du reste n'importe quel autre montage juridique.

L'ESOP américain (Employee Stock Ownership Plan) ainsi que l'EOT britannique (Employee Ownership Trust) semblent montrer une piste à explorer. Ces formules anglo-saxonnes sont de plus en plus fréquemment évoquées sur certains réseaux sociaux professionnels et leur notoriété est due à leurs très bons résultats (disponibles sur le site [efesonline.org](http://efesonline.org)).

Elles sont légèrement différentes de nos formules coopératives françaises par :

- l'implication de tous les salariés dans une sorte d'actionnariat collectif, via le trust,
- l'absence de risque financier individuel pour le salarié, puisque c'est le trust qui l'assume.

Notre droit commercial français dispose d'une formule qui présente ces deux particularités : la SAPO, Société Anonyme à Participation Ouvrière.

## La Sapo en bref

Promulguée le 26 avril 1917, la Sapo est toujours en vigueur (articles L225-258 à L225-270 du Code de Commerce). Ses principales spécificités sont :

- La création d'actions dites "actions de travail" qui sont une sorte d'usufruit collectif du personnel salarié, constitué en société coopérative de main-d'œuvre – SCMO -. La perte de son emploi prive le salarié de tous ses droits dans la coopérative de main-d'œuvre et ceci sans indemnité (contrairement à la propriété personnelle d'actions ou de parts sociales d'un associé de SCOP).
- Tous les salariés sont représentés aux assemblées générales de la société anonyme par des mandataires élus par eux en assemblée générale de la SCMO. Le nombre des voix dont disposent ces mandataires, à chaque AG ainsi qu'au Conseil d'administration de la société anonyme, est établi en respectant la proportion entre les actions de travail et les actions de capital.

Les actions de travail sont attribuées à la SCMO (sorte d'actionnariat collectif similaire à celui du trust de l'ESOP ou de l'EOT) en contrepartie de leur seul apport en force de travail, compétences, savoir-faire, etc. sans que les salariés n'aient à acheter d'actions (absence de prise de risque financier).

Cet actionnariat collectif ouvre le partage des dividendes aux salariés ainsi qu'une participation délibérative aux instances de direction de la société, qui peut aller jusqu'à une prise de contrôle de la société en cas de majorité des droits atteinte par un ratio favorable aux actions de travail ou, et nous allons le voir plus loin, un cumul actions de travail + actions de capital correspondant à une majorité de droits de vote pour les salariés.

La SCMO était une innovation en termes de propriété collective entre personnes sans lien familial. Son rôle consistait à percevoir et répartir entre tous les salariés les dividendes attachés aux actions de travail ainsi qu'à organiser l'élection de leurs représentants siégeant dans les organes de décision.

## Le formalisme actuel de la Sapo, ses limites et ses perspectives

La ressemblance de la SCMO avec l'indivision conventionnelle, définie par la loi n° 76-1286 du 31 décembre 1976, est-elle en mesure de rendre les mêmes services que le trust anglo-saxon ? En clair, est-ce que la collectivité des salariés représentée par la SCMO de la Sapo est capable d'épargner les dividendes des actions de travail pendant plusieurs années, voire de contracter un prêt bancaire pour compléter son avoir financier, en cas de besoin ?

Rien n'est précisé dans les articles du Code de Commerce concernant la Sapo à ce sujet, car il n'y a eu quasiment aucune évolution dans cette partie de la loi depuis le texte d'avril 1917, du fait de l'oubli qu'a connu cette formule immédiatement après sa promulgation.

La principale limite est l'absence de personnalité morale de la SCMO qui, tout comme pour l'indivision conventionnelle (articles 1873-1 à 1873-18 du Code Civil), conduit à l'impossibilité de contracter un prêt.

Les formalités déclaratives de l'indivision sont également passablement rébarbatives.

Pour s'en faire une idée, étudions le fonctionnement d'une indivision conventionnelle plus connue : le support juridique des CIGALes – Clubs d'Investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de l'Épargne solidaire -. Cette formule d'épargne et d'investissement collectif supporte un formalisme contraignant, tant en interne qu'au niveau du partenaire bancaire : à chaque entrée ou sortie d'un membre, la liste des indivisaires, comportant la totalité de leurs coordonnées, doit être actualisée dans les documents internes de la CIGALes ainsi que dans ceux du banquier. À tel point qu'actuellement, la fédération nationale des CIGALes expérimente une formule associative pour les créations de Clubs les plus récentes.

Il y aurait donc tout intérêt à étudier le couplage d'une association, jointe à la SCMO, afin de pouvoir bénéficier des avantages liés à la personne morale.

Cette idée fait penser à la proposition de loi du 16 novembre 1948 émanant de la sénatrice Claire Saunier qui prévoyait, à son article 2 que : « tous les membres du personnel d'une entreprise, majeurs et non incapables, qui ont travaillé d'une façon continue comme salariés, à un titre quelconque ... depuis au moins un an, forment une association d'entreprises qui existe de plein droit entre eux ... ».

Ce couplage d'une association des salariés à une société commerciale est déjà utilisé depuis sa création en 1997 par Easter Eggs, une SARL du logiciel libre. Les fondateurs ont souhaité assurer le contrôle de la société par ses salariés via une association, Easter-eggs.org, dont les membres sont tous et exclusivement les salariés, et qui détient 99,8 % des parts du capital. Les salariés fondateurs avaient effectué un don financier à leur association, afin que celle-ci dispose des fonds nécessaires à son apport en parts sociales de la SARL. Ces dons avaient été fiscalisés.

L'organisation d'Easter-Eggs a du reste inspiré la transformation d'une autre entreprise du logiciel libre en SAS PO, à la date centenaire de la SAPO en 2017.

#### Proposition méthodologique de transmission

En déduction de ce qui précède, nous pourrions imaginer un processus de transmission étalé sur plusieurs années, dans les configurations de sociétés dans lesquelles l'employeur cédant et ses salariés partageraient la même intention d'une transmission, première condition indispensable.

Une estimation des dividendes de travail à venir devra être réalisée afin de déterminer le nombre d'exercices comptables nécessaires à la constitution d'un apport significatif.

Une fois cette durée définie, le cédant procéderait immédiatement à la transformation de sa société en SAPO ou SASPO. Le nombre d'actions de travail définissant le ratio de dividendes et de droits de vote des salariés indiquera le niveau de reconnaissance de l'employeur pour la valeur de son effectif.

À partir de cet instant, ses salariés seront représentés dans les instances de direction, ce qui leur permettra de se former à la prise de décisions stratégiques. Ils expérimenteront, en situation, la codirection de l'entreprise. Par ailleurs, l'animation de la SCMO les entraînera à la gestion démocratique et à l'élaboration de décisions collectives.

Durant toutes ces années, le collectif de salariés recevra les dividendes attachés aux actions de travail.

#### Adjonction d'une association fondée entre les salariés repreneurs

La création d'une association regroupant exclusivement tous les salariés souhaitant s'engager fermement dans la reprise de l'entreprise, sera utile afin que chaque salarié puisse mettre en épargne sa quote-part de dividendes dans le but de constituer un patrimoine collectif au sein de l'association. Celui-ci permettra à terme le rachat, par l'association, du nombre d'actions de capital de la société suffisant pour prendre le contrôle de la société. L'adjonction d'un emprunt bancaire, possible pour une association (et pas pour une indivision), pourra finir de financer l'acquisition de la totalité des actions de capital, si la configuration financière le demande.

Nous pouvons même espérer un crédit-vendeur de la part d'un cédant motivé par la poursuite de l'entreprise par ses salariés.

L'association permet en outre à ses membres de réaliser des « apports associatifs avec droit de reprise », dont les modalités sont définies par un traité d'apport passé entre l'association et chacun de ses membres. Cette pratique autorisera le retrait d'un membre, selon une liste restrictive de motifs incluse dans le traité et qu'il conviendra d'adapter à chaque configuration.

L'apport associatif avec droit de reprise correspond effectivement à un **transfert de propriété, même si l'apporteur peut récupérer son bien**. L'apport n'est pas un don, ce qui signifie que, sur le plan fiscal, alors que les dons sont imposables, l'apport n'est pas assujéti à l'impôt. Précisons que les dividendes que la Sapo verse à sa Scmo sont déductibles fiscalement pour l'entreprise (alignement sur le traitement de

l'intéressement). Il n'y a donc aucune fiscalité, ni sur les dividendes de travail, ni sur les apports avec droit de reprise.

En amont de la transformation de la société en SAPO ou SASPO ainsi que durant les premières années de la SCMO, il faudra accompagner et former les salariés à la prise de décision collective. Penser à la première personne du pluriel ne s'improvise pas et n'est pas encouragé par le récit dominant, individualiste et exacerbant la compétition.

Il existe pour cela des techniques fiables d'animation de réunions basées sur un véritable partage de la parole, comme, par exemple, la Décision Par Consentement. Pour créer une véritable cohésion de groupe, la méthode d'élaboration de la décision est souvent plus importante que la décision elle-même. Il est également possible d'insérer des pratiques de tirage au sort, pour des attributions de fonctions ou départager un vote égalitaire au sein de la SCMO.

La présence de l'association des salariés, seule actionnaire des actions de capital, permet une invariabilité de l'actionnariat, quelles que soient les entrées et sorties de salariés qui ne seront adhérents que durant leur temps de présence dans l'entreprise. Au départ ou au décès d'un salarié, son apport associatif lui sera restitué ou à ses ayants-droits. Il est probable que cet actionnaire collectif privilégie la politique salariale de la société par rapport à une captation des dividendes, son unique but étant le contrôle de l'entreprise par et pour les salariés, comme c'est le cas chez Ester Eggs.

Puisque les salariés disposeront du contrôle de la société par le cumul des actions de travail et de capital, ils auront tout loisir de faire évoluer, si besoin, le ratio entre actions de capital et actions de travail en faveur de ces dernières, afin de pérenniser leur contrôle de l'entreprise par la SCMO.

L'expérience des SAPO ou SASPO actuelles montre une véritable conscience d'entreprise collective au sein de leurs effectifs salariés. Avec l'implication d'un effectif mobilisé pour reprendre une affaire qu'ils s'évertueront à maintenir ou à rendre pérenne, les bénéfices devraient à minima stagner et peut-être même progresser dès les premières années de la SAPO.

**Ainsi organisée la Sapo présenterait les mêmes atouts que l'ESOP américain et que l'EOT britannique en termes de transmission d'entreprise aux salariés**

## **Les points de blocage**

Encore faut-il que le dirigeant cédant soit fortement motivé par la continuité de son entreprise et qu'il anticipe la démarche afin que le processus offre le délai suffisant à la constitution d'une épargne significative à partir des dividendes de travail.

Cette façon d'appréhender la transmission de l'entreprise n'entre pas encore dans les pratiques actuelles de nombre d'offices de conseil. Le récit convenu incite à l'identification de l'entreprise à son dirigeant et les salariés ne sont souvent assimilés qu'à une variable de production qui sera transmise avec les actifs, générant si possible une plus

value.

C'est toute une culture et une mentalité économique qu'il va falloir faire évoluer, en commençant par faire découvrir l'existence de la SAPO à une filière du conseil à la création-reprise d'entreprise qui a eu tendance depuis au moins deux décennies à réduire ses préconisations de formules juridiques à seulement trois ou quatre solutions. Pour cela, il serait intéressant d'insérer de nouveaux schémas économiques, fondés sur la démocratie en entreprise, dans les cursus scolaires supérieurs en gestion-économie.

Encore un beau défi !

## Remerciements et références

Merci à Imad Tabet du Crédit Coopératif et à Gil Dordor, référent juridique de la fédération des CIGALES qui m'ont détaillé les arcanes administratifs de la gestion d'une indivision.

Merci à Laurent Wargon et Pierre-Yves Dillard d'Easter Eggs pour leurs informations sur leur association de salariés. <https://www.easter-eggs.com/>

Le texte du projet de loi de Madame Claire saunier est disponible en annexe de l'ouvrage *Capitalisme et socialisme, vers un socialisme non collectiviste* de Fernand Koechlin, en 1953 à la librairie Médecis