

Dans divers pays européens, les cas de reprises d'entreprises par les travailleurs sous forme coopératives se font de plus en plus nombreux.

C'est pour étudier particulièrement ce sujet que l'Agence-Conseil en économie sociale Propage-s, le CEPAG (Centre d'éducation populaire André Genot), l'Interrégionale wallonne de la FGTB, la SOWACCESS et CECOP (Confédération Européenne des Coopératives) se sont associés pour l'organisation de ce colloque qui a eu lieu le 7 mars 2013 à Gosselies.

La première partie de cette journée d'étude était consacrée à l'examen des législations et mesures mises en place pour faciliter la reprise d'entreprises – « saines » et/ou « en crise » – par les travailleurs sous forme de coopératives en Espagne, en France et en Italie.

Des expériences concrètes de ces trois pays sont présentées par les intervenants (gérants actuels, personnes ayant accompagné la transition, etc.) pour illustrer ce type de restructurations complexes.

La seconde partie se focalisait sur trois sujets débattus lors de trois tables-rondes, consacrées respectivement au financement des coopératives, aux relations avec les organisations syndicales et enfin aux dispositifs publics de soutien à ce type d'initiatives.

# COOPÉRATIVES ET TRANSMISSIONS D'ENTREPRISES : QUELLES ARTICULATIONS ?

**Actes du colloque  
organisé par Propage-s le 7 mars 2013  
à Gosselies**

en collaboration avec  
le Cepag, la FGTB wallonne, Sowaccess et CECOP

D'ici 2020, on estime qu'environ un tiers des PME wallonnes sera confronté à un problème de transmission. Ce phénomène est essentiellement lié au « papy boom », c'est-à-dire l'arrivée à l'âge de la pension de la génération du « baby boom » combinée à une baisse de croissance de la démographie européenne. Or, dans de nombreux cas, les petites et moyennes entreprises ont une structure (de capital et/ou de gouvernance) familiale (soit plus de 90 % des entreprises wallonnes). Faute de repreneur à l'intérieur de la structure familiale, ou de repreneur externe préparé ou identifié à temps, ce sont donc des milliers d'entreprises et d'emplois qui risquent de disparaître temporairement ou définitivement alors que les activités qu'elles développent sont pérennes.

En Wallonie, la SOWACCESS a été mise en place pour s'attaquer particulièrement à cette problématique en facilitant la rencontre entre cédants et acquéreurs. Mais cette démarche est toujours pensée d'un point de vue individuel : c'est un « patron » qui vend son entreprise à un autre « patron », même s'il arrive parfois que des cadres de la société soient également impliqués<sup>1</sup>. Cependant, dans d'autres pays européens, les cas de reprises d'entreprises par

---

<sup>1</sup> On parle alors de MBO pour « Management Buy Out ».

les travailleurs sous forme coopératives se font de plus en plus nombreux.

C'est pour étudier particulièrement ce sujet que l'Agence-Conseil en économie sociale Propage-s, le CEPAG (Centre d'éducation populaire André Genot), l'Interrégionale wallonne de la FGTB, la SOWACCESS et CECOP (Confédération Européenne des Coopératives) se sont associés pour l'organisation de ce colloque qui a eu lieu le 7 mars 2013 à Gosselies.

La première partie de cette journée d'étude était consacrée à l'examen des législations et mesures mises en place pour faciliter la reprise d'entreprises – « saines » et/ou « en crise » – par les travailleurs sous forme de coopératives en Espagne, en France et en Italie. Des expériences concrètes de ces trois pays sont présentées par les intervenants (gérants actuels, personnes ayant accompagné la transition, etc.) pour illustrer ce type de restructurations complexes.

La seconde partie se focalisait sur trois sujets débattus lors de trois tables-rondes, consacrées respectivement au financement des coopératives, aux relations avec les organisations syndicales et enfin aux dispositifs publics de soutien à ce type d'initiatives.



# Introduction

**Daniel PIRON**, Secrétaire régional de la FGTB  
Charleroi & Sud-Hainaut,  
**Bruno ROELANTS**, Secrétaire général de CECOP,  
**Christine MARGREVE**,  
Directrice de la SOWACCESS.

Les coopératives créées en vue de maintenir des activités économiques sur des territoires ont un rôle à jouer dans le tissu économique d'un pays ou d'une région. En tant que participant à un objectif social ou sociétal et parce que cela répond à un enjeu économique majeur, ce rôle ne peut être envisagé sans l'intervention ou le soutien des pouvoirs publics.

Dans la région de Charleroi, par exemple, les coopératives ont joué par le passé un rôle important dans l'ensemble de l'économie, et également au niveau industriel. Le mouvement coopératif s'est essoufflé depuis les années 60-70, laissant le champ libre à des entreprises plus classiques.

Pour Daniel Piron, les coopératives ont une place à reprendre face aux milliers d'emplois qui risquent de disparaître faute de transmission. Elles doivent permettre en outre de « démocratiser » l'économie en répartissant mieux la richesse produite entre travailleurs et investisseurs.

Sur le plan sociologique, nous vivons une période charnière en ces temps de crise. Depuis 2008, en effet, le monde se découvre des limites : limites de la production, limites des ressources naturelles... Ces bouleversements sont une opportunité pour le développement des coopératives, comme l'ont été historiquement toutes les crises économiques majeures. Il s'agit d'une des rares formes d'organisation de société à se maintenir ou à se développer malgré les difficultés. Le mouvement coopératif est, traditionnellement, mieux implanté dans plusieurs pays européens, comme l'Italie, la France ou l'Espagne, qui ont une expérience de la reprise d'entreprises par les coopératives. Cette façon particulière d'assurer une transmission implique une participation effective des travailleurs et de leurs organisations représentatives, le développement de réseaux et une réglementation spécifique. Seule la combinaison de ces éléments permet de garantir l'aboutissement de projets de reprise. Dans de nombreux pays européens dont la Belgique, il reste un important travail à accomplir, particulièrement dans le chef des pouvoirs publics qui doivent impérativement prendre plus d'initiatives. Il faut, et c'est notamment le rôle de ce type de colloque, encore vaincre une forme de scepticisme assez répandue par rapport au mouvement coopératif dans les pouvoirs publics que les administrations, les organisations syndicales et auprès des individus qui seront demain les porteurs de ces projets de transmission ou de reprise.

En Wallonie, on a constaté que seuls 13 % des enfants de dirigeants d'entreprises familiales seraient intéressés par une reprise. Sans solution alternative face à cette situation, les entreprises sont vouées à disparaître. Résoudre ce problème nécessite la combinaison de plusieurs facteurs : une transparence absolue dans les cessions et acquisitions, davantage de visibilité pour l'offre et la demande, la définition de normes ou règles de calcul pour « un juste prix », ... Travailler sur ces points relève des missions de la Sowaccess qui doit accompagner ces entreprises en fonction de leurs besoins et s'assurer que la transaction se fasse dans les meilleures conditions.

Ce type de démarche doit aussi tenir compte du contexte européen et des initiatives prises dans d'autres pays. Une part importante de celles-ci est fédérée dans le réseau Transeo (Transeo, European association for SME Transfer) qui a été cofondé par la Sowaccess à cet effet.

Il est indéniable que l'étude des processus de transmission qui impliquent les salariés représente un intérêt pour la Wallonie et nombre de régions européennes qui partagent les problématiques traitées ici.





# **EXPERIENCES EUROPEENNES : ÉTUDES DE CAS**



Les cas de trois pays européens sont examinés : l'Italie, la France et l'Espagne.

L'analyse des initiatives développées dans trois autres pays a pour objectif d'identifier la manière dont les acteurs d'autres pays ont résolu, ou tenté de résoudre, des problèmes inhérents à la mise en place d'initiatives coopératives, en termes de cadre juridique, de moyens financiers, de qualifications professionnelles ou de démocratie sociale/participative.

L'objectif de cette journée d'étude était de croiser les discours. Pour chacun des territoires étudiés, des spécialistes – issus d'administrations ou de fédérations –, des parties prenantes et des professionnels de l'accompagnement qui ont soutenu et encadré les exemples présentés se sont exprimés et ont débattu. Il s'agissait donc de comprendre, à travers des cas concrets, la situation de régions et les solutions politiques, financières et particulières au secteur des coopératives qui ont été mises en place pour répondre au problème de la transmission de petites et moyennes entreprises.



# Le cas italien

**Elena PURINAN**, Directrice de la coopérative  
Aussametal

En 2009, l'entreprise Aussametal est en faillite. Face à cette situation, les travailleurs s'unissent et affirment de concert qu'ils veulent trouver une solution qui les concerne tous. Différents contacts sont pris, singulièrement avec la fédération des coopératives qui prend en charge l'étude de faisabilité de la reprise par une coopérative de travailleurs.

Il est important de noter que, dans les faits, le premier contact a été pris à l'initiative de l'antenne régionale d'Émilie Romagne de Legacoop qui avait reçu l'information selon laquelle l'entreprise était en difficultés.

Sur base de cette étude, la fédération et les travailleurs d'Aussametal organisent la reprise de l'entreprise sous forme de coopérative. Deux facteurs de réussite peuvent être mis en avant : une unité forte des travailleurs qui ont porté le projet

ensemble et l'utilisation des moyens donnés par la loi dite « loi Marcora »<sup>2</sup>.

L'entreprise a été capitalisée à partir de trois sources de financement : un fonds alimenté par les coopératives sur base de leurs bénéfices, des *invests* publics et des fonds amenés par les travailleurs.

Après 5 mois, l'activité de l'entreprise était à nouveau stabilisée, notamment parce qu'elle a pu rapidement doubler son capital (de 230.000 à 506.000 €). Dans ce processus, Aussametal a pu compter sur un soutien financier public appréciable.

Avec 12 salariés en 2013, la coopérative a doublé son chiffre d'affaires en quelques années. Ses produits s'ouvrent largement à l'exportation. Son savoir faire et sa maîtrise technique sont reconnus.

Pour les gestionnaires actuels, le choix de se constituer en coopérative a permis de traverser la crise. C'est parce que les travailleurs ont voulu s'investir et ont cru à leur outil de travail que la situation a pu être redressée.

Enfin, pour Elena Purinan, le facteur de facilitation essentiel pour favoriser la transmission d'entreprise, et en particulier via des coopératives, est l'information et la formation des

---

<sup>2</sup> loi 49/1985 dite « loi Marcora ». Elle permet dans certaines conditions, l'intervention en capital du CFI (Cooperazione, Finanzia, Impresa). Le capital de CFI est composé d'une dotation de l'état prévue par la loi Marcora et de l'intervention d'environ 300 coopératives provenant des trois grandes fédérations ou associations coopératives italiennes (AGCI, CISL et Lega). L'intervention du CFI est possible dans des coopératives créées par des salariés exclus du processus de production ou par des salariés de sociétés en difficulté.

travailleurs. Tous les éléments du dossier doivent pouvoir être expliqués, exposés et discutés avec les salariés. Sur cet aspect particulier, le rôle des organisations syndicales et les méthodologies que peuvent proposer les fédérations de coopératives est primordial. Les organisations forment, rassurent et surtout soutiennent les travailleurs dans cette démarche tout en veillant à la préservation de leurs intérêts. De même, les pouvoirs locaux, les villes et régions, ont un rôle crucial à jouer ; leur implication apparaît comme une condition *sine qua non*.

**Maurizio DE SANTIS,**

Responsable du secteur industriel  
auprès de Legacoop

Le secteur coopératif de la production industrielle représente plus de 1.000 entreprises en Italie et un chiffre d'affaires annuel d'environ 1 milliard d'euros. Au niveau italien, le même constat peut être posé que pour la Belgique et la Wallonie : il y a trop peu de repreneurs et la crise qui contracte l'activité économique accentue cette situation de façon inquiétante. Il s'agit d'une crise, non seulement économique, mais aussi structurelle qui frappe les entreprises ayant une structure majoritairement familiale.

Cependant, l'Italie dispose d'un mouvement coopératif conséquent et historique. Il y a eu, depuis le milieu des années '80, une forme de prise de conscience nationale. Les pouvoirs publics et le secteur coopératif ont développé ensemble un arsenal de dispositifs et d'outils de soutien à

destination des projets de reprise en coopératives. Ces mesures sont destinées prioritairement, et presque exclusivement, aux petites et moyennes entreprises (c'est-à-dire avec un chiffre d'affaires annuel de 50 millions d'euros maximum).

Grâce aux efforts portés par le secteur et les travailleurs qui y ont pris part, le système coopératif a pu sauver de la faillite près de 320 entreprises, surtout des PME. Plus de 10.000 emplois ont ainsi été préservés. Il s'agissait majoritairement d'entreprises en crise.

Statistiquement, on remarque deux éléments importants :

D'une part, les périodes de crise économique se traduisent par une augmentation de la demande de création de coopératives, et cette augmentation est plus importante et plus rapide que l'augmentation du nombre d'entreprises en crise.

D'autre part, sur ces demandes de reprise d'entreprises en crise sous forme de coopératives, environ 25 % aboutissent effectivement à un transfert d'activité – ce taux est essentiellement dû à l'accompagnement qui est prodigué par le secteur et qui encourage les coopératives à se constituer uniquement si l'ensemble des conditions économiques de viabilité sont rencontrées. Il résulte de cette démarche de validation en amont un taux extrêmement élevé de survivance des coopératives de travailleurs : sur les quelque 320 coopératives créées, presque toutes sont encore en activité ; elles ont, par ailleurs, augmenté sensiblement leur volume d'activité au fil des mois et des années.

La capacité de résistance de ces entreprises en période de crise est, comme partout en Europe, plus importante que



dans les autres secteurs économiques. Cela est dû, selon les analyses effectuées par le mouvement coopératif italien, à divers facteurs :

- d'une part, la prise de conscience que le plus important dans une entreprise n'est pas la conservation des postes de travail en tant que tels mais bien le maintien de l'unité de production – car c'est elle qui crée l'emploi et la richesse ;
- d'autre part, la capacité de résistance et de réponse à la crise est sans doute due aussi au fait que les entreprises ont appris à anticiper les changements économiques. En effet, le processus de transfert est une conséquence de cette prise de conscience ; il semble que l'acuité des gestionnaires de coopératives soit durablement aiguisée...

En termes de soutiens extérieurs, plusieurs outils publics ont permis ce travail. Tout d'abord, un fonds d'investissements publics a été mis en place et permet de participer à la capitalisation des entreprises et de répondre à leur besoin de trésorerie, particulièrement en début de *re-démarrage* de l'activité. Son rôle est donc essentiel dans le développement du mouvement coopératif.

Maurizio de Santis, souligne également l'importance des « amortisseurs sociaux » que sont les allocations de chômage, qui soutiennent les travailleurs et leur permettent de s'investir dans la coopérative. À ce titre, les effets de la « loi Marcora » sont essentiels. Sans cette capacité à mobiliser les allocations de chômage, on peut supposer que les travailleurs ne disposeraient jamais des « fonds propres » suffisant pour pouvoir réinvestir dans leur entreprise. En effet, sans un

mécanisme qui permet effectivement aux travailleurs d'entamer une démarche entrepreneuriale (et de tableer, à terme, sur un accès à des capitaux destinés à ce type de projets) tout en protégeant leurs droits sociaux, très peu d'entreprises seraient reprises sous forme de coopérative.

Les chiffres spécifiques au mouvement coopératif italien soulignent également que les coopératives résistent mieux à la crise. Le mode d'arbitrage, nécessaire en phase de récession, et les priorités propres aux coopératives permettent de mieux protéger l'outil de travail et les travailleurs. Le secteur coopératif apparaît comme un acteur important dans le maintien de l'activité économique locale et régionale et un levier essentiel pour construire une politique de relance de l'économie et de l'emploi.

En effet, l'implantation du secteur dans des territoires les implique *de facto* dans les circuits locaux de distribution et de production de richesses. Il serait donc normal que ce modèle de coopératives devienne une priorité dans les politiques économiques régionales en Europe.

Une analyse a été réalisée sur le coût du soutien de l'État italien au mouvement coopératif et aux reprises d'entreprises par les travailleurs. Il en ressort que l'opération présente un solde bénéficiaire pour les finances publiques. Les impôts et cotisations sociales payées par les coopératives couvrent largement les aides perçues, sans compter le soutien à la consommation via les salaires et la distribution équitable des dividendes...

Ces dividendes ne sont pas capitalisés et investis dans des opérations financières. Ils sont directement investis dans l'économie réelle et contribuent au développement d'une économie au profit du plus grand nombre.

En résumé, le système coopératif semble plus efficace que le système privé « classique » pour répondre aux problèmes de transmission et à la crise : il est plus démocratique dans son fonctionnement, il amortit les conséquences sociales des crises économiques, il permet aux entreprises, aux « outils », de redémarrer plus vite pour sortir de la crise et, enfin, l'intégralité de la richesse produite participe au développement de l'économie réelle et locale.

Enfin, en Italie, l'attitude des syndicats face au secteur coopératif et particulièrement aux coopératives détenues par leurs salariés est globalement positive. On soulignera que les organisations syndicales jouent presque toujours un rôle dans le cadre de l'information aux travailleurs et permettent d'anticiper certaines situations critiques. Le concept de « veille syndicale » ou de contrôle ouvrier est donc central.

Il faut, en effet, souligner que plus la transmission est envisagée et travaillée en amont, plus les chances de réussite sont élevées. L'échange d'informations entre fédérations coopératives et organisations syndicales a d'ailleurs permis d'anticiper nombre de fermetures. L'implication des organisations représentatives revêt une telle importance qu'un organe permanent d'échange d'informations entre secteur coopératif et organisations syndicales a été mis en place.

Au même titre, un dialogue continu avec les autorités locales – principalement les régions et communes – est organisé par chaque antenne de LEGACCOOP.

En conclusion, LEGACCOOP, loin de dresser un tableau idyllique, insiste sur la nécessité de tenir compte des difficultés lorsqu'un projet de coopérative est mis en chantier. Le sauvetage des entreprises passe souvent par la

mise en œuvre d'un plan d'entreprise, lequel n'est jamais sans douleur pour les travailleurs.

De plus, la réussite d'un projet coopératif dépend fortement de la motivation des salariés. Ce mode de création d'activité ou de reprise nécessite du temps et des efforts considérables. De même, la formation des travailleurs, notamment aux réalités du système coopératif et à la gestion sont des éléments particulièrement importants et mobilisant. Il faut enfin également mettre sur pied un vrai leadership et le légitimer : une entreprise coopérative ne veut pas dire absence de hiérarchie ; la transformation des relations de travail et la mise en place du nouveau modèle doit être encadrée et accompagnée.

# Le cas français

**Bruno ARASA,** Directeur de la SCOP<sup>3</sup> Helio Corbeil

Avant la reprise de l'entreprise par les travailleurs, celle-ci a connu un certain nombre d'événements concordant avec le déclin du secteur de l'imprimerie en France et en Europe. Ces étapes se sont traduites par des changements dans la structure du capital de l'entreprise et par des plans sociaux successifs.

Il y a une dizaine d'années, l'imprimerie Hélio Corbeil faisait partie du groupe Hachette. Après le retrait du groupe Hachette (devenu Lagardère) de son capital, Helio Corbeil a été reprise par un groupe international, moyennant un « dégraissage » massif. C'est le premier changement important dans la mesure où, alors que le groupe Hachette répartissait la valeur ajoutée sur l'ensemble de la filière, la revente de l'imprimerie a signifié pour elle la nécessité de créer seule sa propre valeur ajoutée. La direction de l'époque,

---

<sup>3</sup> En France, une SCOP (« Société Coopérative et Participative ») est une entreprise dont les membres associés sont majoritairement des salariés.

à la tête de plusieurs imprimeries en Europe, adopta la stratégie de réduire la (sur)capacité de production de l'imprimerie européenne pour augmenter les prix dans les entités restantes.

L'entreprise a ensuite été revendue à un fonds de pensions hollandais pour un prix de très loin inférieur à la valeur de son site et du matériel présent. En 2009, il devenait donc urgent de quitter le groupe pour pouvoir survivre – les investissements étant systématiquement destinés à d'autres entreprises du groupe, la spéculation portant sur la valeur immobilière du terrain où est installée l'entreprise. Vu le fort taux de syndicalisation de l'entreprise française, le groupe décida, par ailleurs, de ne pas investir dans ce site de production.

Après plusieurs redressements judiciaires et de longues recherches d'éventuels repreneurs menées par les organisations syndicales, le constat était implacable : aucune perspective de reprise sérieuse ne s'est présentée jusque septembre 2011 alors que, sur la même période, les deux autres unités du groupe furent revendues.

C'est alors, en plein conflit social lié à la fermeture probable, que le projet de reprise via une coopérative associant les travailleurs est suggéré par un ancien délégué syndical et donne lieu à une étude sérieuse réalisée avec l'Union Régionale des SCOP.

À ce moment de l'histoire de l'entreprise et de ses salariés, cohabitent l'espoir de trouver une solution à un problème qui semble insoluble : le fait, en temps de crise, de choisir l'emploi plutôt que le chômage, et la crainte de choisir un modèle où primerait l'auto-exploitation...

Ensuite, l'Union Régionale des SCOP, la délégation syndicale et un certain nombre de travailleurs se sont employés à mettre sur pied un plan industriel crédible et à convaincre fournisseurs et clients de la pertinence du projet dans le but d'obtenir des accords de collaboration à moyen ou long terme.

On notera que, pour le financement, il fallait un capital social d'un million d'euros et un fonds de roulement de 700.000 euros. Il a donc fallu combiner diverses aides régionales et nationales ainsi qu'une partie du plan social lié à la mise en liquidation prévue de l'entreprise. Il a également fallu imaginer un système, en ce qui concerne l'investissement financier des travailleurs, permettant de ne pas refuser des personnes n'ayant pas les moyens pour leur « ticket d'entrée » tout en garantissant que l'ensemble des travailleurs sont parties prenantes dans l'entreprise. Car le but était de permettre à l'ensemble des travailleurs de participer au projet.

Lorsque la coopérative sera créée et aura repris l'activité, commencera alors un large programme d'une part, de formation et, d'autre part, de mise en place d'une nouvelle gestion, avec une nouvelle vision stratégique, un nouvel encadrement, etc.

Il a donc fallu mener un véritable combat et tenir compte d'une forme de malaise de la part des syndicats face à ces formes d'organisation qui frôlent parfois la cogestion. Il a fallu construire une nouvelle forme de concertation sociale qui

sortait du cadre traditionnel du rapport patrons/employés. Les enjeux, les points de débats, ne sont plus les mêmes.

Enfin, dans l'expérience d'Hélio Corbeil, la présence d'une délégation syndicale forte a été un facteur majeur. Sur ce plan, un travail continu est fait en relation avec le monde syndical en termes de formation, d'information et de partage des visions stratégiques et sociales.

<b>Lionel ORSI,</b>	Directeur juridique de la Confédération générale des SCOP
---------------------	--

D'emblée, un tableau du mouvement coopératif en France montre que ce mouvement reste « limité », avec un ensemble de quelque 2.000 SCOP, ce qui reste marginal dans l'économie française. La principale cause de cette faible présence des SCOP en France vient sans doute d'une prise de conscience tardive de la part de l'ensemble des acteurs concernés (salariés, organisations syndicales, pouvoirs publics ou entrepreneurs « sociaux »).

À ce titre, le faible taux de syndicalisation est sans aucun doute une des causes majeures de la difficulté d'anticiper les changements en entreprise et donc à prendre en charge, en amont, via les représentants des salariés, la reprise en SCOP. D'une manière générale, on peut déplorer le manque d'informations disponibles, en particulier au niveau du personnel des entreprises qui pourraient être reprises sous forme de coopératives.



Comme l'a montré l'étude du cas d'Hélio Corbeil, c'est effectivement la présence d'un conseil ou comité d'entreprise structuré et (in)formé qui a donné naissance au projet de reprise en SCOP.

Trop souvent, les travailleurs reçoivent les informations concernant la possibilité de reprendre leur entreprise en coopérative trop tard ; c'est-à-dire quand elles sont déjà en redressement judiciaire. Pourtant, cette phase de préparation est cruciale. Une transmission d'entreprise met du temps à être préparée et aura d'autant plus de chances de succès qu'elle sera étudiée et orchestrée dans un laps de temps long. En effet, la transmission est, par nature, une période de changement. Or, toute phase de changement génère des incertitudes et potentiellement des problèmes. On comprendra donc que, si cette phase est doublée de difficultés liées à une situation de faillite, les chances de succès soient encore amoindries.

Parallèlement, l'anticipation permet d'envisager la reprise d'entreprises avant que les problèmes ne surviennent ou qu'ils ne soient à leur paroxysme et, partant, de mener à bien des projets en dehors de contextes économiquement et socialement difficiles.

En ce qui concerne le financement, contrairement au système italien (où 3% des bénéfices des coopératives alimentent les fonds coopératifs), les financements en France restent très modestes et limités. À cette limite structurelle s'ajoute le cadre « réglementaire » : les salariés des SCOP doivent posséder la majorité du capital. Le respect de cette réglementation donne accès à un régime fiscal favorable et à diverses particularités importantes pour les coopérateurs des

SCOP. Ces deux limitations, structurelle et réglementaire, impliquent que les SCOP sont généralement financées par le recours au crédit bancaire.

On notera, comme dans la plupart des pays d'Europe, que la majorité des institutions bancaires restent frileuses quant au fait coopératif. De plus, les fonds solidaires sont peu alimentés par le mouvement des SCOP<sup>4</sup> qui restent trop peu nombreuses pour mobiliser des capitaux importants.

Parallèlement, la structuration des aides à la reprise d'entreprises sous forme de SCOP est essentiellement régionale. Les régions, la plupart du temps, entrent dans le projet selon la règle d'« un euro public pour un euro privé » (salié, en l'occurrence). La régionalisation des critères crée, de même, un morcellement qui rend le mouvement peu lisible.

Enfin, la possibilité, pour des personnes licenciées, de mobiliser leurs allocations de chômage, comme c'est le cas en Italie et en Espagne, pour les convertir en capital est inscrite dans la législation française mais elle suppose, sur le plan technique, que le licenciement ait eu lieu et donc, que l'entreprise soit fermée. Ceci handicape, évidemment, la possibilité pour les salariés d'envisager une continuité de l'activité.

La question du financement de ce type d'initiative est donc centrale, principalement en termes de volume : il faut capitaliser suffisamment les entreprises pour qu'elles puissent développer correctement leurs activités. Or, sans

---

<sup>4</sup> Les montants disponibles pour les SCOP, via les outils propres aux SCOP, tournent aux alentours de 100.000 euros en capital ou en garantie sur des crédits. Il est important, en regard de la situation italienne, d'insister sur le fait que seules les SCOP provisionnent ces fonds coopératifs – alors qu'en Italie, c'est l'ensemble des coopératives qui participe à la création du fonds.

mécanisme adéquat, il est difficile pour les salariés de réunir un capital suffisant, les délais étant souvent extrêmement courts. Il est donc crucial, pour permettre au modèle des SCOP en France de prendre de l'ampleur, de créer des moyens et des outils de financement particuliers.

Par ailleurs, la reprise d'une entreprise en SCOP n'est pas la panacée en situation de faillite ou de redressement. En effet, bien que le taux de réussite dans ce genre de cas reste supérieur à la moyenne nationale « hors SCOP », il reste faible avec un taux de 50 à 60 % de survivance. Par contre, les reprises d'entreprises saines ou la création de nouvelles SCOP ont un réel avenir qu'il convient de mettre en avant en sensibilisant l'ensemble des acteurs. On notera que c'est dans le domaine de la création de nouvelles SCOP que la France a développé une vraie tradition. C'est l'image de l'entrepreneuriat, de la création de richesses et d'activité qui est ici interrogée, tant dans sa perception que dans la communication que les pouvoirs publics et autres parties prenantes en font.



# Le cas espagnol

**Roberto DAVID PINO MERLO,**

CADE Estrategias (Centre andalou de soutien au développement entrepreneurial)

S'agissant du cas espagnol on peut d'emblée souligner l'extrême difficulté dans laquelle se trouve l'Espagne. Le chômage des jeunes est un des plus élevé d'Europe, le système bancaire s'est effondré et l'économie est en berne. Aujourd'hui, en caricaturant, on peut presque affirmer que le système économique espagnol est plus centré sur la destruction de richesses et des moyens de production que sur la reprise ou la continuité d'entreprises.

Cinq idées centrales ou constats peuvent être mis en avant lorsqu'il s'agit de décrire la situation des coopératives comme moyen de transmettre ou continuer des activités économiques :

- a. Il n'existe pas, en tant que tel, de système établi de transfert d'entreprises vers les travailleurs.
- b. Les projets de transmission ou de reprises par les travailleurs naissent et aboutissent *malgré* l'administration et les pouvoirs publics ; en ce sens qu'ils ne sont pas spécifiquement aidés et souvent freinés.  
Les acteurs publics et institutionnels, qu'ils soient politiques, administratifs ou bancaires ont de nombreux préjugés face au mouvement coopératif. Ils continuent à véhiculer une image « non professionnelle » du secteur, comme s'il s'agissait d'entreprises de seconde zone et ce, malgré les bons résultats avérés des coopératives créées jusqu'à aujourd'hui. De plus, on peut regretter le poids de la charge administrative dans les projets de reprise. Il existe une réelle nécessité de créer un cadre administratif spécifique qui accompagnerait positivement ces démarches.  
Pourtant, aujourd'hui, en Espagne, seules les coopératives ont permis de maintenir, voire de créer, de l'emploi.
- c. Il n'y a pas, actuellement, d'étude statistique générale sur ce phénomène en Espagne. Il existe des rapports et études qui se centrent sur des régions, des périodes, des secteurs ou des cas particuliers mais il reste difficile d'appréhender ce phénomène comme un ensemble cohérent.  
Ce manque de données globales objectives rend difficile la sensibilisation et la pression sur les pouvoirs publics.
- d. La loi espagnole n'est pas adaptée au transfert d'entreprise. Pour résumer, on pourrait dire qu'elle

envisage le transfert uniquement comme une vente. Cette vision comme une rupture a des conséquences importantes sur l'implication des travailleurs dans les projets.

Des freins importants persistent tant dans les dispositifs de transfert des entreprises que dans les possibilités que n'offrent pas les réglementations actuelles de maintenir une activité durant le transfert. Les délais de mobilisation des allocations de chômage et des aides à l'investissement, par exemple, obligent souvent les travailleurs à maintenir les outils en ordre de marche alors qu'ils ont déjà été licenciés de l'entreprise en faillite ou en liquidation.

- e. Les parties prenantes du processus sont peu sensibilisées, voire pétries de préjugés négatifs ; le transfert aux travailleurs apparaît souvent comme une ultime solution qui est envisagée trop tard.

Or, c'est une évidence, l'implication effective des travailleurs est une nécessité. Il faut qu'ils soient porteurs du projet et qu'ils y croient – plus tôt ce projet naît, plus il a de crédibilité et moins il apparaît comme une ultime tentative désespérée.

Par ailleurs, il est nécessaire de sécuriser le carnet de commande et les fournisseurs. Un changement de forme de la société, comme tout changement d'actionnariat, crée une zone d'incertitude et donc risque d'engendrer de la méfiance auprès des partenaires commerciaux. Une des premières choses à faire est donc de garantir à ceux-ci le maintien de la relation de confiance qui existait auparavant – l'information et la confiance des parties prenantes est cruciale. En effet, le plan d'affaires ne peut

tenir la route que si un volume d'activités peut être garanti sur une période suffisante.

Quant aux banques, leur secteur est en déliquescence en Espagne. Plus personne ne leur fait confiance et elles n'investissent plus ou peu dans les entreprises, d'autant que les projets dont il s'agit apparaissent comme risqués et/ou originaux.

Enfin, au niveau syndical, on ressent une certaine tendance à réagir *par réflexe* sur base de vieux modèles d'action, c'est-à-dire à se positionner en tant que force d'opposition et de revendication, et non en tant que force de changement et d'accompagnement pour le travailleur qui souhaite s'inscrire dans le mouvement coopératif. Il n'en reste pas moins fondamental qu'il y ait une convergence de vue et d'actions des mouvements syndicaux et coopératifs pour parvenir à mettre en place un autre modèle de développement économique. Il s'agit d'un changement culturel, d'une révolution, qui consiste à passer de la revendication à la proposition, voire à la cogestion.

Face à ces constats, le secteur coopératif – particulièrement en Andalousie – s'organise actuellement pour créer un dispositif destiné à favoriser le transfert d'entreprises aux travailleurs. D'autres régions sont dans la même optique.



Ce dispositif est composé de 5 outils majeurs :

1. Un système de « détection à temps ». Très compliqué à promouvoir, il consiste à anticiper les problèmes des entreprises et anticiper la transmission. Ce système se heurte souvent aux mentalités patronales et syndicales qui craignent que le fait de faire des constats précipite les entreprises dans un gouffre (perte de confiance des fournisseurs et clients, etc.). En outre, ce système nécessite de réunir dans un organe permanent les organisations représentatives de travailleurs, les pouvoirs publics et les entreprises.
2. Un outil d'intervention, composé d'experts qui assistent les travailleurs dans le montage du dossier qui doit être porté par le secteur coopératif.
3. Un centre de formation à destination des travailleurs<sup>5</sup>. Ce centre a une importance primordiale dans la mesure où il s'agit de former les travailleurs à une réelle révolution culturelle : prendre part à la vie de leur entreprise à la fois comme travailleurs et comme associés. Ceci nécessite de la transparence, la compréhension de la coopérative à la fois comme une *entreprise* et comme une *société*. La compréhension des chiffres, la prise en main des relations de travail, les processus de décision, etc. nécessitent une formation continue et importante car cela ne s'impose pas mais s'apprend.
4. Un outil de financement qui coordonne les outils existants et, éventuellement, en crée de nouveaux.

---

<sup>5</sup> On trouvera plus d'informations sur cette école sur son site Internet : <http://escueladeeconomiasocial.es/>

5. Un outil d'évaluation continue qui permet de savoir si les projets ont une chance d'aboutir, de les réorienter ou d'éviter des catastrophes sociales.

En conclusion, on peut aussi regretter l'absence d'une stratégie européenne en matière de transfert d'entreprise et, au sein de cette stratégie, la prise en compte des coopératives de travailleurs. Plaider pour que des dispositifs et des mécanismes de soutien au mouvement coopératif soient mis en place au niveau de l'Europe est un enjeu majeur des années à venir, afin de coordonner et développer ce type d'initiatives dont on rappellera qu'elles permettent de maintenir et créer de l'emploi et de répartir plus équitablement les richesses produites. À titre d'exemple, sur les 110 projets coopératifs accompagnés en 15 ans par M. Pino, le taux de survivance actuel, malgré la crise, est de plus de 90 %.

**Juan Antonio FERNANDEZ LLAMAS,**  
Président de la coopérative  
Celulosas y Papel

C'est en 1985, il y a près de 30 ans, que la coopérative a été mise en place, à l'époque avec 5 travailleurs associés. Il s'agissait d'une toute petite structure artisanale implantée dans un marché essentiellement local.

En 1992, en pleine phase de croissance, la forme de l'entreprise a été confrontée à un questionnement important quant à sa forme et à son organisation. Ce questionnement était originellement le fait de l'équipe de gestion qui fut suivie par les travailleurs associés : la forme coopérative semblait de moins en moins adaptée au marché et aux développements de l'entreprise. En effet, pour assumer la croissance, il fallait investir beaucoup, trouver des partenaires financiers capables d'amener des moyens conséquents et à qui la forme coopérative ne convenait pas forcément. Il a donc été décidé de transformer l'entreprise en société anonyme.

Parallèlement, l'entreprise a engagé un vaste programme de diversification en essayant de couvrir une gamme de produits plus large mais toujours orientée vers ses clients traditionnels.

Enfin, des investissements importants ont été faits, dans un nouveau hall de production, dans un nouveau parc de machines et même dans l'acquisition d'un supermarché franchisé.

Vu la capitalisation insuffisante de l'entreprise, tous ces investissements ont été consentis grâce à des prêts hypothécaires consentis auprès de banques.

Si bien qu'au terme des premiers investissements, l'ensemble des avoirs de l'entreprise étaient mis en gage.

Mais cette phase de développement a été mal réfléchie et mal agencée. Les investissements consentis se sont révélés à la fois insuffisants et trop lourds à porter pour la structure. Rapidement, l'argent a manqué face aux nécessités de croissance et aux remboursements des crédits. De nouvelles diversifications ont alors été tentées mais, une fois de plus,

celles-ci n'ont pas été bien pensées et l'entreprise s'est retrouvée en grande difficulté.

En 2010, au bord de la faillite, une réflexion a été menée afin de reconfigurer le projet sur une taille plus « humaine ». Un important travail d'analyse a alors été effectué pour vérifier la faisabilité d'un nouveau projet d'entreprise impliquant les travailleurs. Des contacts ont été pris avec les clients et les fournisseurs. Les banques et les administrations ont également été associées au projet. Ce travail réalisé, il a été décidé de relancer une nouvelle société, sous forme coopérative. La création de la nouvelle coopérative a été rendue possible par la mobilisation de l'ensemble des allocations de chômage des travailleurs concernés lorsqu'ils furent licenciés dans le cadre de la faillite de la structure historique. Ce capital de 270.000 euros a rendu possible la naissance de la nouvelle entreprise. À ce capital s'est greffée une aide régionale à la création d'entreprise – et non à la reconversion, c'est important de le noter.

La nouvelle entreprise a mis sur pied un modèle économique aussi indépendant que possible des banques. Par contre, l'entreprise a recouru de façon importante aux fonds d'investissements coopératifs et aux dispositifs publics de soutien à la création d'entreprises (aides à l'investissement dans les outils de production, fonds européens de développement, etc.).

De même, une attention particulière a été accordée au fait que les conditions de travail soient meilleures (tant sur le plan des relations de travail que sur le rythme et les aspects financiers) dans la coopérative que lorsque c'était une société anonyme.

Enfin, les travailleurs sont insérés dans un plan de formation continue en relation avec l'administration régionale de l'économie sociale via un centre de formation spécifique. Il s'agit ici de maintenir et développer le modèle participatif : former les travailleurs à participer, c'est-à-dire, non pas « faire partie de » mais « prendre part à » un projet coopératif.

Les conclusions de cette expérience sont multiples du point de vue des travailleurs. D'abord, les politiques de croissance et d'investissement n'ont de chances valables de réussir que si les acteurs principaux sont associés aux décisions, au premier rang desquels on trouve les travailleurs. Ensuite, il apparaît qu'une entreprise n'est pas une entité seule, qu'elle doit tenir compte de son environnement, du territoire dans lequel elle est ancrée. Enfin, le développement du mouvement coopératif a besoin du soutien des pouvoirs publics, moins en termes de financement qu'en termes de réglementations claires. Parallèlement, le soutien des organisations syndicales est crucial.



# **TABLES RONDES**





# Le financement des coopératives

**Bernard BAYOT**, Directeur du Réseau Financement Alternatif

**Flora KOCOVSKI**, Conseillère au sein de la Sowecsom

**Anne PRIGNON**, Directrice générale de Sambrinvest

**Jean-François RAMQUET**,

Secrétaire général de la FGTB Liège-Huy-Waremme et fondateur de la coopérative « Les Tournières »

La question du financement des coopératives en Belgique est évidemment un élément essentiel. On constate qu'il existe peu de possibilités de financement, hors des sources habituelles du secteur bancaire ou des invests publics, qui soient ouvertes aux coopératives de travailleurs. Il n'y en a, par ailleurs aucune qui soit spécifiquement créée pour ce type d'entreprises.

Cette absence de structure particulière est sans doute lié au fait que les textes légaux en Belgique et en Wallonie ne

prévoient pas de reconnaissance spécifiques pour les coopératives de travailleurs ou pour les entreprises transmises ou reprises sous forme de coopératives.

L'exemple de Sambrinvest, société d'investissement publique active dans le Hainaut, est éclairant dans la mesure où ce genre d'initiative n'a jamais été financé. De l'aveu de ses représentants, cela pourrait se faire en théorie. Les mêmes représentants concèdent que, d'une part, aucun dossier de ce type ne s'est présenté jusqu'à présent et que, d'autre part, l'économie sociale souffre sans doute d'un déficit d'image. Par ailleurs, il faut rappeler que la conception des *invests* publics reste liée à ce qu'on appelle l'*effet de levier* et non à des investissements pérennes ou qui représentent une part trop importante dans le capital de l'entreprise.

La Sowecsom<sup>6</sup> (Société Wallonne d'Économie Sociale Marchande), de son côté, finance des entreprises d'économie sociale en général et donc forcément des coopératives. Comme dans toute banque, il y a des contraintes liées essentiellement à la qualité du plan d'affaires et au carnet de commandes. Dans ses actions propres, l'aspect coopératif est pris en compte lorsqu'un dossier est introduit. En théorie donc, un projet de reprise ou de transmission aux travailleurs serait éligible mais force est de constater qu'ils ne sont pas légion en Wallonie.

Quoi qu'il en soit, ce qui déclenche l'intervention de la SOWECSOM, c'est la qualité « économique » du projet : les

---

<sup>6</sup> La SOWECSOM a été constituée le 6 juillet 1995, par la Société Régionale d'Investissement de Wallonie (S.R.I.W.) dont elle est une filiale, en étroite collaboration avec le Gouvernement de la Région Wallonne et les Organisations syndicales. Elle a pour objet de promouvoir le développement de l'économie sociale en région wallonne

projections sont-elles réalistes, les garanties sont elles suffisantes, le plan d'affaires a-t-il été réfléchi, les porteurs du projet ont-ils les qualifications et les compétences nécessaires pour piloter le projet, etc. ?

Dans le cas de la coopérative liégeoise « Les Tournières » (société immobilière à finalité sociale), Jean-François Ramquet explique que la coopérative a pu passer d'un capital de départ de 50.000 euros à 1,5 millions d'euros, essentiellement via l'achat de parts par des particuliers. Il souligne l'importance de l'apport de la Région wallonne, via la SOWECSOM et via une subvention lors de la phase de lancement qui a permis d'assurer la coordination du projet. Sans ces soutiens publics, le projet n'aurait pu voir le jour, ou aurait mis beaucoup plus de temps à se développer.

La plupart des opérateurs s'accordent pour préciser qu'il faut une réflexion globale sur l'intervention des pouvoirs publics à travers les invests dans des projets à haute valeur ajoutée sociale et ce, en termes de durée, de périmètre d'action, de pourcentage de capital, etc.

En effet, aujourd'hui, les organismes publics d'investissement ne peuvent intervenir que dans le cadre de pourcentages et de durées limités. Il est difficile de trouver un financement, public ou privé sur le plus long terme. Cette difficulté due aux limites de pourcentage et de temps, qui ne concerne d'ailleurs pas uniquement le système coopératif, est un frein majeur dans des projets qui s'inscrivent dans la durée et dans une conjoncture particulière.

De même, de réels facilitateurs doivent être mis en place en ce qui concerne les délais d'intervention et les délais entre les accords obtenus et la libération des capitaux. Dans des

situations d'urgence, les opérateurs publics apparaissent souvent comme excessivement prudents et lents.

Certaines pistes de développement du secteur méritent d'être évoquées et étudiées :

1. La mise en place d'un « fond coopératif » qui pourrait être alimenté, comme en Italie, sur base des participations des autres coopératives.  
À ce titre, il est important de noter que le développement embryonnaire du secteur coopératif en Belgique et en Wallonie reste un frein à la mise en place d'un tel fonds coopératif.
2. Un assouplissement des « cadres » réglementaires jugés trop restrictifs et le développement de facilitateurs.  
Il est clair que le cadre législatif actuel ne permet pas la reconnaissance et rend difficile l'émergence de coopératives de travailleurs. De même, des lenteurs administratives, l'inadéquation de certains statuts sociaux avec l'implication des travailleurs dans les organes de gestion de leur entreprise, le manque de facilitateurs fiscaux ou autres sont autant d'éléments qui rendent difficile l'émergence de ces projets.
3. Un travail sur l'image des coopératives : ce travail doit être effectué auprès des pouvoirs publics, des institutions de financement, des syndicats et de l'ensemble des opérateurs afin que des projets émergent et qu'ils soient traités avec la considération qu'ils méritent et en fonction de leurs spécificités.
4. Et enfin, le développement d'outils particuliers qui permettent de mobiliser l'épargne ou les ressources des travailleurs. Actuellement, en Belgique et en Wallonie, les outils de financement qui font appel ou coordonnent ce

type de ressources sont trop rares. Or, comme le montre l'exemple des Tournières, l'appel à des ressources privées est possible. Ici aussi, on peut envisager des mesures de soutien des pouvoirs publics en termes de fiscalité sur l'épargne citoyenne ou sur les fonds injectés dans des capitaux coopératifs, par exemple.

En conclusion, il apparaît clairement que, si l'on souhaite promouvoir le secteur coopératif, il est temps de créer un véritable cadre législatif et administratif ainsi que des outils de financement spécifiques qui tiennent compte de ses spécificités.



# Les dispositifs publics de soutien aux coopératives

**Jean-François COUTELIER,**

Fondateur de la coopérative  
« Damnet »

**Fabienne MATHOT,**

Directrice des Réseaux au sein de  
l'Agence de stimulation économique

**Christine MARGREVE,** Directrice de la SOWACCESS,

**Luc VANDENDORP,** Inspecteur général de la DGO6 au  
sein du SPW – département  
économie.

Il apparaît clairement que, jusqu'à présent, l'économie sociale a des difficultés à entrer dans le cadre des politiques publiques parce que celles-ci envisagent peu ou pas l'entrepreneuriat collectif. Les aides à l'entrepreneuriat et les aides à l'emploi sont toujours mises en place en partant d'individus porteurs de projets. Les règles de fonctionnement particulières qui prévalent au sein de l'économie sociale

devraient être mieux prises en compte dans la manière dont les dispositifs publics sont configurés.

De plus, une large prise de conscience des parties prenantes, y compris privées, doit être opérée. En amont du soutien public, il y a le simple fait d'envisager ce transfert comme possible.

On soulignera, en parallèle, le fait que, en Belgique, et en Wallonie en particulier, les outils pour accompagner la transmission d'entreprises existent. Et, dans ces dispositifs, la transmission vers les travailleurs doit être vue, a priori, comme une piste parmi ou équivalente à d'autres. On remarque, par ailleurs, que les entrepreneurs coopératifs ne sont pas légion, alors que, même s'il n'y a pas d'outil spécifique au financement de projets de coopératives de travailleurs, les outils classiques leur sont ouverts (banques et invests publics et privés, aides publiques à la création d'activité, etc.).

Il s'agit donc aussi d'un fait culturel : sur le territoire wallon, l'entrepreneuriat collectif, les reprises d'entreprises par des coopératives de travailleurs, ne sont pas considérés comme faisant partie des *options de base* en situation de crise ou dans la genèse des projets d'entreprises.

Partant, l'accompagnement de ce type d'initiative est donc plus difficile, les structures publiques (ou para publiques) et privées n'ayant pas l'expérience de ce type d'initiative. Il est donc difficile de stimuler et de former les travailleurs.

On peut aussi affirmer qu'aujourd'hui, les accompagnateurs et coachs « traditionnels » tels qu'encadrés par des dispositifs de publics de soutien sont peu ou pas prêts à accompagner ce genre de projets. C'est sans doute un enjeu majeur pour les années qui viennent.



En outre, le travail d'accompagnement dans le cadre d'une transmission débute autour de l'identification et d'une clarification de la culture d'entreprise. C'est sur base de celle-ci qu'un dialogue entre cédant et acquéreur(s) pourra se constituer. Cet élément est au moins aussi important que les aspects économiques et techniques dans le cas d'une reprise d'entreprise par les travailleurs. C'est même un des prérequis essentiels qui doit être pris en compte afin de favoriser la reprise d'entreprises par les travailleurs.

Enfin, l'ensemble des intervenants de cette table ronde constate qu'il manque une certaine forme de maturité en termes d'entrepreneuriat coopératif en Wallonie et qu'il faudrait lever certains freins pour avoir un cadre plus ouvert et adapté, notamment en tablant sur l'exemplarité de certains cas et la formation des étudiants, des travailleurs et de l'ensemble des parties prenantes.

Il paraît inévitable que de tels dispositifs publics de soutiens – sous la forme de régimes fiscaux, de lois permettant un financement, la création d'outils publics, etc. – finissent par émerger. Il faut, à ce titre, rappeler que les dispositifs législatifs précèdent rarement les phénomènes. Chaque projet mené sur le territoire wallon sera donc une pierre dans un édifice à construire et qui verra – inéluctablement – le jour...

Parallèlement à ce 'déterminisme' historique, on peut sans doute appuyer différentes actions, des formations et accentuer des dispositifs qui permettront de développer et amplifier un mouvement qui reste, à ce jour, embryonnaire.

Dans ce contexte, le transfert de compétences prévu dans le cadre de la sixième réforme de l'Etat ouvre des perspectives

nouvelles pour que la Wallonie prenne des initiatives nouvelles en la matière... Étant entendu que la fiscalité et le droit social restent du domaine fédéral. Il faudra donc de toute façon tenir compte du cadre fédéral et européen et trouver une coordination entre ces différents niveaux.

Ici aussi, la place des organisations syndicales dans le modèle de concertation sociale qui a cours en Belgique apparaît comme un élément-clé.

# Syndicats et mouvement coopératif

**Thierry BODSON**, Secrétaire général de la FGTB wallonne et administrateur délégué de Propage-S

**Sébastien LEMAITRE**,  
Coordinateur du Plan d'accompagnement des reconversions au Forem

**François MOENS**, Coordinateur adjoint de Propage-S

**Anny PONCIN**, Ancienne responsable des reconversions collectives au Forem

Dans un premier temps, Thierry Bodson, en tant que représentant d'une organisation syndicale, se pose la question de savoir comment généraliser les critères propres à l'économie sociale à l'ensemble de l'économie. Les principes de limitation de rémunération du capital et de gestion participative devraient, selon la logique syndicale, pouvoir être appliqués à la plupart des entreprises, notamment

lorsqu'elles sont soutenues par des fonds publics (en capital, en subsides ou toutes autres aides).

En outre, il constate que les secteurs d'activité développés au sein de l'économie sociale en Wallonie et en Belgique sont assez restreints et concentrés sur les services. Le secteur industriel, le secteur de la construction, y sont finalement très peu, voire pas du tout, représentés. Il conviendrait de développer les outils pour que l'économie sociale étende ses activités dans d'autres secteurs où les besoins sont criants...

Ensuite, Anny Poncin rappelle que le dispositif des cellules de reconversion était initialement organisé sur une base collective. À l'origine, la création d'emploi était, d'ailleurs, un des objectifs centraux des cellules. Les cellules avaient deux piliers :

1. L'orientation professionnelle, impliquant un processus de formation ;
2. La mobilisation des travailleurs licenciés sur un projet d'emploi.

Historiquement, des projets sous forme de coopératives ou d'ASBL ont émergé au sein des premières cellules mises en place dans les années 80'. Pourtant, cette logique a peu à peu disparu au profit d'une approche strictement individualiste. Les Cellules de reconversion devraient, sans doute, renouer avec cette approche qui permet non seulement de construire des projets plus ambitieux mais aussi de tisser des liens de solidarité entre les travailleurs.

En tant que responsable de l'organisation des cellules de reconversion, Sébastien Lemaître estime que la reconversion,

en tant que dispositif alliant intervention du Forem et des syndicats, a évolué. Les cellules de reconversion pourraient toujours intervenir dans des projets collectifs mais il existe quelques obstacles :

1. Un obstacle chronologique : il est souvent trop tard (restructuration actée, faillite déclarée, ...). Quand les différentes structures susceptibles d'intervenir et d'accompagner la reprise sont contactées, la situation est déjà trop dégradée pour pouvoir envisager une telle suite. Il est donc crucial, comme dans le cas d'Helio Corbeil, de développer des outils qui permettent d'anticiper les changements avant l'arrêt des outils de production ;
2. Il existe une double insécurité entre la perte d'emploi et le risque de création d'un tel projet collectif. Il y a là clairement un rôle à jouer pour les pouvoirs publics : ceux-ci doivent pouvoir assurer une sécurisation pour les travailleurs qui entrent dans cette démarche ;
3. Enfin, la question des outils disponibles et mobilisables demeure : comme cela a déjà été souligné, la question de l'entrepreneuriat n'est souvent traitée que d'un point de vue individuel. Les agences conseils en économie sociale doivent s'inscrire – ou être inscrites – de façon structurelle dans le maillage global de l'animation économique. Les autres acteurs de l'animation économique devraient aussi, sans doute, être plus attentifs à la possibilité de lancer des projets collectifs et à l'existence des Agences Conseil.

Thierry Bodson le confirme : les partenaires sociaux prennent souvent connaissance trop tardivement des difficultés ou des problèmes liés à la transmission des PME. Il faudrait des outils

standards et simples d'utilisation pour permettre le travail en amont, pour mieux identifier les entreprises susceptibles d'être confrontées à un problème de transmission ou à des difficultés économiques afin d'avoir le temps de travailler en profondeur sur la reprise. Les chefs d'entreprise et les organisations syndicales doivent être mieux et plus sensibilisés à la logique de l'anticipation.

En Wallonie, l'existence d'un réel un outil d'anticipation fait défaut.

Il faut également, complète François Moens, une grille d'analyse pour donner aux travailleurs la capacité de comprendre les chiffres et l'ensemble des données liées à la vie de leur entreprise. Car les travailleurs aujourd'hui sont souvent noyés dans le surcroît d'informations. Bien souvent, ils manquent d'information et d'outils pour les analyser. Par ailleurs, il est clair que, même lorsque les changements sont anticipés, les représentants des travailleurs n'ont pas le réflexe d'anticiper une reprise. Différents exemples marquants des dernières années ont mis en scène des entreprises dont les parties prenantes savaient qu'elles allaient subir des changements importants (restructurations, fermetures, délocalisations, ...) et force est de constater que la reprise par les travailleurs n'a pas fait l'objet d'études sérieuses...

Il existe, au sein des entreprises, une manne de connaissances sur leur fonctionnement qui n'est pas exploitée car on manque de relais. Un travail important reste à accomplir pour structurer les informations disponibles et pouvoir les utiliser de manière proactive.

Thierry Bodson ajoute que le statut de coopérative, et les principes de l'économie sociale, peuvent parfois être perçus comme en opposition avec le modèle de contrôle ouvrier défendu au niveau syndical. Et, en effet, le principe participatif au cœur de la logique coopérative rend moins claires, et donc moins confortables, les relations collectives au sein des entreprises. Cette forme particulière implique une nouvelle approche de la part des organisations de travailleurs. Quel que soit le statut de l'entreprise, les syndicats auront toujours un rôle : il y aura toujours des travailleurs qui devront être défendus. Dans tous les cas, le développement des coopératives, à fortiori dans le cadre de reprises d'entreprises, ne sera possible qu'avec une implication forte des organisations syndicales.

Enfin, le mouvement coopératif et l'économie sociale doivent être soutenus politiquement car ils permettent d'investir l'entièreté des montants qu'elle mobilise dans l'économie réelle et non spéculative et surtout parce qu'elle garantit une répartition juste des richesses produites auprès de ceux qui en sont à l'origine. Soutenir cette forme d'entrepreneuriat est désormais une question de volonté politique qui permettrait de faire face à la désindustrialisation européenne.





## CONCLUSIONS



# Le coopérativisme comme alternative au capitalisme

**Bruno FRERE**, Sociologue, chargé de cours à l'ULg et à SciencesPo Paris

En guise de conclusion, il s'agit ici de dresser un tableau plus large et prenant un peu de recul par rapport aux aspects techniques discutés plus haut.

La question centrale de cette conclusion sera de savoir si la coopérative est ou peut être une alternative au un système existant... Une alternative au capitalisme donc, ou, plus précisément à l'*idéologie managériale*.

Par « idéologie managériale », on entend une pensée, de l'ordre du politique, qui met en avant des valeurs telles que l'adaptation permanente – adaptation de l'état, des personnes et des organisations – , la prédominance du capital, la fin de l'état providence, etc. Il s'agit d'une idéologie dans la mesure où nous avons affaire à un faisceau d'idées et de discours qui, se présentant comme réalistes, soumettent

l'état, le politique et les citoyens à ce qui est présenté comme des impératifs. Le rôle du politique est alors redéfini comme celui d'un gestionnaire qui doit adapter sa gestion *en bon père de famille* aux impératifs de l'économie.

La réponse des organisations civiles dans la lutte idéologique est traditionnellement la manifestation. Assortie de grève, de mouvements de masse ou de protestations symboliques. La manifestation reste donc un geste politique et une façon, pour les citoyens, de répondre sur le champ politique. Or, dans ses formes habituelles, comme le constatent certains auteurs – on pensera, entre autres, à Jean-Louis Laville -, elle ne parvient pas à toucher ou endommager la sphère économique...

Plus encore, dès que la résistance tente de toucher à la sphère économique, elle est *recadrée* et déboutée parfois même par la force.

On peut, selon Bruno Frère, estimer aussi que la reprise d'entreprises par des travailleurs, parce qu'elle redéfinit les rapports économiques entre les parties prenantes, est une forme de manifestation qui entame l'intégrité du système économique. Elle le rend moins lisse et homogène. Il s'agit donc d'une politique citoyenne et appliquée.

Dans les pays latino-américains, par exemple, toute une série d'entreprises sont reprises par les travailleurs. Souvent, ces reprises sont initiées par une dynamique ou une impulsion syndicale. On remarque dans ces exemples, que le système capitaliste réagit, voyant dans ces projets des atteintes à son intégrité : les anciens propriétaires intentent des procès, les organes de régulation freinent les mises en œuvre, etc.

Parallèlement, on voit que certains des protagonistes sont actuellement en train de redéfinir leurs positions et, au

premier rang de ceux-ci, les syndicats. Il semble qu'ils sortent lentement du traditionnel triptyque « patrons – travailleurs à défendre – état ». Ce qui apparaît comme possible ou non évolue aussi : des alternatives à la propriété privée sont questionnées, les alternatives aux repreneurs traditionnels sont ponctuellement envisagées, des projets que l'on présentait comme impossibles émergent (par exemple, des reprises collectives d'outils industriels).

Cela étant, les coopératives de travailleurs restent peu présentes à l'échelle de l'économie mondiale – et même nationale dans la plupart des pays où elles se sont développées. Le sociologue Alain Caillé avance, comme raison de cette sur-localisation du phénomène coopérativiste et de son faible développement, le fait que ses acteurs sont relativement *dépolitisés*.

Ce sont des acteurs qui ont connu les grandes luttes des années '60 et '80 et qui en constatent l'échec. Déçus par l'action politique et sa capacité à modifier le système, ils choisissent un nouveau mode d'action ancré dans la base et non plus dans le politique.

À ce titre, on peut estimer que le syndicalisme a ou aurait un rôle à jouer, dans la mesure où il a une pratique historique de la montée en généralités : c'est-à-dire une capacité avérée à prendre en compte et recevoir le discours de la base et le transformer en message politique.

Le soutien et l'expérience du syndicalisme pourraient jouer un rôle important à l'égard du coopérativisme parce que les tenants de ce « mouvement » sont débordés par leurs réalités quotidiennes de gestion, de participation et de survie économique.

Il y a donc un lien à faire entre le *logos* politique qui fait partie intégrante du syndicalisme et le « pathos moral » que Bruno

Frère définit comme ce qui conduit des individus indignés à s'investir dans le coopérativisme pour lutter notamment contre des phénomènes tels que l'exclusion sociale.

En conclusion, il convient d'analyser ou interroger la capacité du coopérativisme et du syndicalisme à articuler ou complémentariser leurs discours. Si l'on se réfère à la naissance de ces deux mouvements, on constate qu'ils sont nés dans le même berceau. Tous deux sont issus des luttes ouvrières du 19<sup>e</sup> siècle. À l'époque, l'unité des deux mouvements résidait sur une identité commune : l'identité prolétarienne. En forçant le trait, on peut affirmer que c'est la misère qui rassemblait les porteurs de ces deux mouvements et qui portait leurs actions et justifiait leurs luttes. Coopérativisme et syndicalisme apparaissaient comme les seules réponses au problème de cette misère partagée : l'un était une réponse économique et pratique ; l'autre était une réponse politique.

Aujourd'hui, il semble que ce soit cette identité qui fasse défaut. La société contemporaine ne cesse de se réticulariser. Les identités collectives font défaut. La multiplication des profils, des types de contrats, des statuts, des communautés, rend difficile l'identification des travailleurs à une identité commune. Cependant, comme le pointent des sociologues tels que Robert Castel, une identité commune à ces profils disparates existe virtuellement sous le terme de « précarariat ». Ce précarariat rassemble des salariés issus historiquement des classes moyennes qui ont vu leur sécurité d'emploi et leur statut social s'éroder et l'ensemble des personnes qui connaissent des situations de chômage de moyenne ou longue durée. On est ici loin du prolétariat de la seconde moitié du 19<sup>e</sup> siècle qui avait une identité commune basée sur

le travail ou les conditions de travail et un profil social et économique commun.

Que peut-on attendre du coopérativisme dans ce contexte ? N'y a-t-il pas un danger de transfert des missions collectives et sociales de l'état à l'économie sociale et solidaire, vue comme un instrument thérapeutique et non comme une alternative ?

Le risque est, dans les faits, que ce qui était originellement une remise en cause du système économique, devienne un vase clos extérieur qui prenne en charge, à la place de ce système et d'un état dont les missions sont restreintes par *réalisme économique*, les exclus pour les réinsérer temporairement dans une économie – que ce soit par l'insertion socioprofessionnelle ou par la reprise d'entreprises par les travailleurs.

L'incompressibilité du chômage depuis une trentaine d'année en Europe montre que celui-ci est devenu une sorte de variable d'ajustement... Le risque serait donc que le mouvement coopératif devienne un outil de régulation en charge de cet ajustement.

Selon Bruno Frère, ce piège peut être évité si le mouvement coopératif est envisagé et vécu sur le long terme comme un mouvement politique. Cela nécessite que le mouvement se voie lui-même comme un acte politique, un acte de *manifestation*, et s'il est porté aussi par le syndicalisme en tant qu'acte politique à relayer et transformer en discours. Cela nécessite donc que le mouvement coopératif reconnaisse au syndicalisme la force et le pouvoir politiques qui sont les siens, c'est-à-dire le fait de transformer une pratique en *logos* politique.





# Perspectives pour les coopératives en Wallonie

**Thierry BODSON**, Administrateur de Propage-s et secrétaire général de la FGTB Wallonne

On l'a vu, le mouvement des coopératives de travailleurs et, plus particulièrement, les reprises d'entreprises par les travailleurs restent rares en Wallonie. C'est sans doute à l'auge de l'importance des changements économiques que nous subissons que l'intérêt d'une journée de réflexion comme celle-ci doit être évalué. Cet intérêt réside surtout dans le fait de présenter ce modèle de reprise alternatif et de sensibiliser les différents acteurs à l'importance de mettre en œuvre des politiques nouvelles pour répondre aux défis économiques et – surtout – sociaux de la Wallonie et de la Belgique, au premier rang desquels une plus juste répartition des richesses.

Cette nécessité concerne l'ensemble des acteurs : le niveau politique bien sûr, mais aussi les organisations syndicales, à tous leurs niveaux d'action. Les coopératives sont trop rares chez nous : les développer ne pourra pourtant que concourir

à remettre en cause les logiques qui animent le système capitaliste.

Or, il est important que ce système ne soit pas conçu ou compris comme indépassable, au contraire. Il convient aussi de sortir d'une logique d'aménagement du système qui mène les acteurs à être instrumentalisés. C'est donc sur une forte collaboration entre mouvement syndical et mouvement coopératif que l'inversion des tendances pourra être construite.

Un des enjeux est également de réussir à faire en sorte que l'économie sociale ne soit plus cantonnée de fait à certains secteurs d'activités, essentiellement des activités de services nécessitant peu de capitaux.

De même, l'intégration des modèles proposés par le mouvement coopératif aux discours politiques syndicaux est un pas important à franchir. À titre d'exemple, on citera la mise en place de normes relatives aux écarts salariaux, à la rétribution du capital, à l'investissement dans la valeur « travail » et la formation, etc.

Par ailleurs, la coordination, sur le plan juridique, du modèle coopératif et syndical au sein des entreprises d'économie sociale reste une question importante afin de conforter et fixer les rôles et les complémentarités.

Il est aussi clair, pour Thierry Bodson, que les coopératives de travailleurs doivent intégrer l'arsenal de réponses aux mutations économiques et à la prédominance du capitalisme en complémentarité avec d'autres outils, au premier rang desquels se trouvent les pouvoirs publics qui doivent réinvestir l'économie et ne plus agir en simple soutiens à des opérateurs privés et purement capitalistes.

Enfin, il ressort clairement qu'il est nécessaire et urgent de développer les coopératives de travailleurs sur nos territoires. Ce développement passera par un travail quotidien sur l'ensemble des acteurs, pour leur faire envisager, accepter et porter ces projets, et sur le plan législatif, administratif et réglementaire, les cadres actuels étant peu ou pas adaptés à ce type de projets. À ce titre, il est indéniable que la capacité d'action politique des organisations syndicales devra être mobilisée, particulièrement dans le cadre de la sixième réforme de l'état et des transferts de compétences économiques et sociales du pouvoir fédéral vers les régions.