

LES COOPÉRATIVES ET LES TRANSMISSIONS D'ENTREPRISES : QUELLES ARTICULATIONS

D'Altoe Laurent & Amboldi Vanessa

Echo du colloque organisé par Propage-s, en collaboration avec le Cepag, la FGTB wallonne, Sowaccess et CECOP - 7 mars 2013, Gosselies.

D'ici 2020, on estime qu'environ un tiers des PME wallonnes sera confronté à un problème de transmission. Faute de repreneur préparé ou identifié à temps, ce sont des milliers d'entreprises et d'emplois qui risquent de disparaître.

En Wallonie, la SOWACCESS a été mise en place pour s'attaquer particulièrement à ce dossier en facilitant la rencontre entre cédants et acquéreurs. Mais d'autres pays européens vont beaucoup plus loin en ouvrant également la possibilité de transmission aux travailleurs de l'entreprise à céder sous forme coopérative.

C'est pour étudier particulièrement ce sujet que l'agence-conseil en économie sociale Propage-s, le CEPAG, l'Interrégionale wallonne de la FGTB, la SOWACCESS et CECOP se sont associés pour l'organisation de ce colloque qui a eu lieu le 7 mars dernier à Gosselies.

La matinée fut consacrée à l'examen des législations et mesures mises en place pour faciliter la reprise d'entreprises – « saines » et en crise - par les travailleurs sous forme coopérative en Espagne, en France et en Italie. Des expériences concrètes de ces trois pays ont été présentées pour illustrer ce type de restructurations complexes. L'après-midi fut organisée autour 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.

Mise en contexte

- **Daniel Piron, Secrétaire régionale de la FGTB Charleroi & Sud-Hainaut**
- **Bruno Roelants, Secrétaire général de CECOP**
- **Christine Margrève, Directrice de la SOWACCESS**

Les intervenants chargés d'introduire le colloque partagent la réflexion suivante : les coopératives ont un rôle à jouer dans le tissu économique d'un pays ou d'une région et cela doit se faire avec l'aide des pouvoirs publics.

Dans la région de Charleroi, par exemple, Daniel Piron précise que les coopératives ont été le fleuron de l'industrie, par le passé. Mais elles ont progressivement disparu, laissant le champ libre à l'économie capitaliste. Pour Daniel Piron, les coopératives ne représentent pas une économie de seconde zone... au contraire ! Elles ont une place à reprendre face aux milliers d'emplois qui risquent de disparaître faute de transmission.

Pour Bruno Roelants, 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... Malgré ces bouleversements, on peut constater que les coopératives ont bien résisté. Elles ont même fait un bond en avant.

Plusieurs pays européens, comme l'Italie, la France, l'Espagne ont fait l'expérience de la reprise d'entreprises par les coopératives. Une reprise qui implique une participation démocratique, le développement de réseaux et une réglementation spécifique. C'est la combinaison de ces éléments qui permet le taux de réussite de ce type de reprise. Mais il reste encore beaucoup à faire et les pouvoirs publics restent frileux. Il faut encore vaincre une forme de scepticisme assez répandue.

Christine Magrève insiste sur un chiffre : seuls 13% des enfants de dirigeants d'entreprises familiales seraient intéressés par une reprise. Sans solution face à ce faible pourcentage, les entreprises sont vouées à disparaître. Et la solution passe par plusieurs facteurs : une transparence absolue dans les cessions & acquisitions ; davantage de visibilité pour l'offre et la demande ; un juste prix...

Tout cela fait partie 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 (Transeo, European association for SME Transfer, a été cofondée par la SOWACCESS à cet effet).

Témoignages et expériences européennes

► Le cas italien

- Elena Purinan, Directrice de la coopérative Aussametal

En 2009, l'entreprise Aussametal est en faillite. Elle est reprise en coopérative, grâce à l'unité des salariés qui ont « joué le jeu ». Une loi italienne, la loi Marcora, a facilité ce type de transition.

Il a fallu repartir de zéro. L'entreprise a été capitalisée et après 5 mois, elle était à nouveau productive. Elle a alors pu doubler son capital (de 230.000 à 506.000 €) et a pu compter sur un soutien financier public appréciable.

Avec 12 salariés, la coopérative a doublé son chiffre d'affaire. Ses produits sont vendus à l'étranger. Et, pour l'instant, le choix de se constituer en coopérative a permis de traverser la crise.

Pour Elena Purinan, la transmission d'informations est essentielle. Les syndicats, mais aussi les pouvoirs locaux, ont un rôle à y jouer.

- **Maurizio de Santis, Legacoop**

Le responsable national de la production industrielle en coopérative (plus de 1.000 entreprises concernées) partage, au niveau italien, le même constat qu'en Belgique. Il y a peu de repreneurs et la crise accentue encore cette situation.

Même si, en Italie, on a assisté à une forme de prise de conscience : le système coopératif a, en effet, pu sauver de la faillite 320 entreprises, surtout des PME. Plus de 10.000 emplois ont ainsi été préservés. Il est donc important de pouvoir investir des capitaux publics via le fonds coopératif.

Maurizio de Santis, souligne l'importance des « amortisseurs sociaux », comme les allocations de chômage, qui soutiennent les travailleurs et leur permettent de s'investir dans la coopérative.

Autre constat : les coopératives résistent mieux à la crise. Il est donc important de garder ces outils pour pouvoir relancer l'économie et l'emploi. En effet, parce qu'elles restent sur le territoire, les coopératives produisent localement de la richesse. Tout cela profite également à l'Etat qui se voit « ristourner » ses aides via les impôts et la consommation retrouvée grâce au système coopératif. Bref, ce dernier semble plus efficace que le système privé « classique ».

Quant à l'attitude des syndicats face au système coopératif, elle est dans l'ensemble positive. L'échange d'informations a d'ailleurs permis, dans certains cas, d'anticiper les fermetures.

Loin de vouloir dresser un tableau idyllique, le représentant de la Legacoop précise que les difficultés sont réelles et il faut en tenir compte lorsqu'on crée une coopérative. Il faut parfois sacrifier de l'emploi pour assurer la pérennité de la société, via un plan d'entreprise sérieux. De plus, on doit évaluer la motivation des travailleurs car la coopérative demande du temps et des efforts. De même, il faut les former, notamment aux réalités du système coopératif. Il faut également mettre sur pied un vrai leadership. Et surtout, ne pas cacher les difficultés.

► **Le cas français**

- **Bruno Arasa, Directeur de Scop Helio Corbeil (coopérative d'imprimerie presque bicentenaire)**

Après le retrait du groupe Hachette, l'entreprise a été reprise par un groupe international, moyennant un dégraissage massif. L'entreprise fut ensuite revendue à un fonds de pensions hollandais.

En 2009, il devenait urgent de quitter le groupe pour pouvoir survivre, alors sous une forme coopérative. Puis, il y eut un redressement judiciaire mais pas de reprise « classique ». Pour une des trois unités restantes de Scop Helio, c'est le système coopératif qui est apparu comme la meilleure alternative.

En 2011-2012, après avoir rencontré l'Union régionale des Scops, il a fallu mettre sur pied un plan industriel crédible. Pour le financement, il fallait un capital social d'un million d'euros et un fond de roulement de 700.000 euros étaient nécessaires. Il a donc fallu combiner diverses aides régionales et nationales ainsi qu'une partie du plan social précédent. Le montant de l'apport personnel a également dû être limité pour ne pas refuser des personnes n'ayant pas l'argent pour leur « ticket d'entrée ».

Bref, pour sauver l'outil, il a 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.

- **Lionel Orsi, Directeur juridique de la Confédération générale des SCOP**

En France, il n'y a « que » 2.000 scops. Un nombre relativement faible à cause d'une prise de conscience tardive. D'une manière générale, il y a un manque d'infos, notamment au niveau du personnel des entreprises qui pourraient être reprises sous forme de coopératives.

L'intervenant souligne que, trop souvent, les entreprises reçoivent les informations concernant la possibilité de devenir des coopératives trop tard : quand elles sont déjà en redressement judiciaire et que les clients et les fournisseurs sont déjà partis. Il faut être conscient de cette situation et du fait que l'on conserve plus facilement l'emploi dans une entreprise « saine » au moment de sa transmission en coopérative.

Contrairement au système italien (où 3% des bénéfices des coopératives alimentent les fonds coopératifs), les financements en France restent très modestes car ils sont alimentés par des Scops peu nombreuses. On fait surtout du cautionnement d'emprunt.

On pourrait, comme en Italie, anticiper le déblocage des indemnités de chômage, mais c'est très compliqué dans les faits.

On est dans une logique où la coopérative doit se financer par l'emprunt car il est difficile d'obtenir les 50 % de capital nécessaires via les salariés. L'idéal serait un système où les salariés pourraient être minoritaires en capital, mais pas en droit de vote.

► **Le cas espagnol**

- **Roberto David Pino Merlo, CADE Estrategias (Centre andalou de soutien au développement entrepreneurial)**

En Espagne, il n'existe pas de statistiques sur les coopératives, ni de « système » national. Toutefois, force est de constater que 40 entreprises ont été reprises en coopératives en Espagne et ce, en un an.

Le système économique espagnol est centré sur la destruction et non sur la reprise d'entreprises. Les acteurs étatiques ont de nombreux préjugés et il faut lutter contre cela. De plus, la bureaucratie est lourde. Aucune aide financière précise n'existe pour ce type d'activités.

Pourtant, aujourd'hui, seules les coopératives sont créatrices d'emplois. Souvent, les reprises se font par des groupes de travailleurs qui ont eux-mêmes contacté les fournisseurs pour reprendre l'activité.

Pour l'intervenant, il est temps de s'unir dans un projet durable. Il souligne toutefois que le gouvernement espagnol refuse toujours de soutenir ce type d'entreprise. Quant aux banques, elles n'investissent plus dans les entreprises. Au niveau syndical, on ressent également une certaine tendance à réagir encore sur base de vieux modèles d'action.

Ce qu'il faudrait maintenant, c'est une aide à la création d'emploi mais aussi une stratégie européenne en la matière.

- **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 avec 5 travailleurs associés.

En 1992, l'entreprise avait grandi et la forme coopérative semblait moins convenir, il a donc été décidé de passer en société anonyme. Mais l'investissement a été mal jugé et il n'y avait plus d'argent pour investir à nouveau. Il a fallu se diversifier et plusieurs erreurs ont été commises mettant l'entreprise en difficulté.

Malgré cette situation, il a été décidé de relancer une nouvelle société qui est redevenue coopérative, avec aujourd'hui 11 personnes et une entreprise à nouveau saine. Bref, une histoire agitée mais, malgré les difficultés, l'entreprise n'a plus besoin de banques et les conditions de travail y sont meilleures.

Pistes de réflexions (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 ».**

Après les expériences dans différents pays européens, la question du financement des coopératives, en Belgique, a été mise en discussion. On constate que, même si on peut investir dans le domaine coopératif, il existe peu de possibilités de financement. Et quand elles existent, elles sont peu connues et peu utilisées.

Du côté de Sambrinvest par exemple, on ne finance jamais ce genre d'initiative. Mais on le pourrait, surtout si les structures se professionnalisent.

La Sowecsom, elle, finance des entreprises d'économie sociale mais également des coopératives mais il y a des contraintes.

Dans l'exemple belge « Les Tournières » (rénovation et location de logements), on est passé d'un capital de départ de 50.000 € à 1,5 millions € de pied de bilan. Si d'autres acteurs ont investi, il a quand même fallu l'apport de la Région wallonne.

Plusieurs des intervenants s'accordent pour préciser qu'il faut une réflexion globale sur l'intervention des pouvoirs publics en la matière, notamment parce que les interventions publiques existantes sont généralement limitées dans le temps mais aussi du point de vue du pourcentage de l'apport. Il est difficile de trouver un financement, public ou privé, sur le plus long terme. Une difficulté qui ne concerne d'ailleurs pas uniquement le système coopératif.

Certaines pistes ont été évoquées : la mise en place d'un « fond coopératif » ; un assouplissement des « cadres » jugés trop restrictifs. Bref, il est temps de créer un véritable outil de financement pour le secteur coopératif.

► 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 Margrève, Directrice de la SOWACCESS**
- **Luc Vandendorp, Inspecteur général de la DGO6 au sein du SPW – département économie**

Lors de cette table ronde, les intervenants sont partis d'un constat : jusqu'à présent, l'économie sociale est vue sous l'angle individuel des travailleurs. Pourtant, c'est un secteur à part entière, avec des règles de fonctionnement particulières.

Il serait possible d'ouvrir un champ nouveau avec la création d'entreprises d'économie sociale mais il faut se demander comment ces entreprises peuvent émerger (restructuration ; syndicat...) pour, ensuite, faire intervenir les pouvoirs publics. Le soutien public doit venir après « l'idée », selon Luc Vandendorp.

Face aux expériences des autres pays européens, Fabienne Mathot souligne qu'en Belgique : « nous avons les outils mais ni la culture, ni les entrepreneurs ». Et par rapport à l'accompagnement d'entreprises : on n'a pas l'habitude de ce genre d'entreprises. Il est donc difficile de former, et de comprendre, les travailleurs.

Il est donc important d'évoluer notamment auprès des jeunes et de leur formation en tenant compte du modèle des coopératives.

Pour Christine Margrève, la culture d'entreprise est indispensable ! Surtout qu'au moment de la transmission de l'entreprise et au moment du dialogue entre cédant et acquéreur, le membre du personnel, qui connaît l'entreprise, est impliqué.

Selon Luc Vandendorp, la maturité manque en Wallonie. Il faudrait lever certains freins pour avoir un cadre plus ouvert et accessible permettant cette forme d'économie.

Quant à l'évolution législative, le transfert de compétences prévoit une régionalisation de toute l'économie sociale. Mais la fiscalité et le droit social restent du domaine fédéral. Il faudra trouver une harmonie entre ces différents niveaux.

Pour les intervenants, l'Etat doit pouvoir accorder des avantages fiscaux qui tiennent compte du statut particulier des coopératives.

► Syndicats et mouvement coopératif

- **Thierry Bodson, Secrétaire général de la FGTB wallonne et administrateur délégué de Propage-s**
- **Sébastien Lemaître, 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**

Pour Thierry Bodson, il y a une question à se poser : de quelle façon peut-on chercher à généraliser l'économie sociale au-delà de la forme juridique de ce genre d'entreprise ? Il ne faut pas la circonscrire à 2 ou 3 secteurs. Mais il faut généraliser ce modèle économique et social et le développer dans d'autres structures.

Anny Poncin précise que les cellules de reconversion sont organisées sur base collective avec une obligation de création d'emplois via les coopératives mais pas seulement (il y aussi les asbl, par exemple).

Sébastien Lemaître estime, lui, 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 :

- il est souvent trop tard (restructuration ; faillite déclarée...).
- il existe une double insécurité entre la perte d'emploi et le risque de création d'un tel projet collectif.
- la question des outils demeure : il y a moins de relais pour encadrer un projet collectif (les agences-conseils n'ont pas encore de liens suffisants).

Thierry Bodson le confirme : on arrive souvent trop tard dans le processus. Il faudrait des outils standards et simples d'utilisation pour permettre le travail en amont. Au niveau de la transmission d'entreprises, ce qui manque, c'est un outil wallon pour voir et identifier les secteurs porteurs.

Il faut également, complète François Moens, une grille d'analyse pour donner aux travailleurs la capacité de comprendre les chiffres. Car les travailleurs aujourd'hui sont perdus. Ils manquent d'informations. En plus, ils n'ont pas le réflexe d'anticiper une reprise.

Dans le cas de Caterpillar, par exemple, les délégués connaissaient la situation depuis longtemps. Il existe une manne de connaissances sur le fonctionnement de l'entreprise qui n'est pas exploitée car on manque de relais.

Et Thierry Bodson d'ajouter, que ce modèle économique est parfois en opposition avec le modèle de contrôle ouvrier défendu au niveau syndical. La forme juridique de la coopération ne devrait donc pas être un but en soi.

On souligne toutefois que la viabilité économique et sociale dépend désormais de l'économie sociale, seule à rémunérer uniquement le travail et basée sur l'économie réelle et non spéculative. C'est désormais une question de volonté politique qui permettrait de faire face à la désindustrialisation européenne.

Et pour conclure...

Bruno Frère, Professeur à l'Université de Liège et à Sciences Po Paris, tente de dresser un tableau plus large du mouvement coopératif en partant d'une question : la coopérative est-elle une alternative ?

Aujourd'hui, le capitalisme est un état d'aboutissement d'une idéologie managériale qui vise à faire croire que la réalité, économique, est une sorte de fatalité, un réalisme auquel il faut se soumettre.

Celui-ci est présenté comme une idéologie à laquelle on ne pourrait déroger. Dès lors, le politique ne dirige plus l'économie. Il est là uniquement pour gérer une nécessité économique qui s'impose à tous.

Face à cette idéologie réaliste, quel type de réaction nous reste-t-il ? La manifestation, par exemple, est une dynamique qui rend au citoyen son discours politique. Mais est-ce suffisant ? Pour certains : non, car la manifestation reste un discours verbal d'opposition mais elle ne contre pas l'économie. Elle est, en outre, sans cesse rejetée par l'idéologie managériale à laquelle elle s'oppose politiquement.

Il faut donc trouver des mouvements de résistance collective pour altérer et endommager le système qui cherche sans cesse à contrer la résistance. Et la coopérative en entreprise possède une dynamique susceptible d'altérer les règles des économies de marché. On est au-delà du « discours » de la manifestation. Ce sont des pratiques qui émergent et qui proposent des formes alternatives de fonctionnement économique.

Bruno Frère prend l'exemple des coopératives latino-américaines : une série d'entreprises, délaissées par le capitalisme, ont été reprises par les travailleurs souvent suite à une initiative syndicale.

On est ici dans la contestation pratique, dans l'altération de la « méga-machine » et cette dernière, c'est-à-dire le capitalisme, réagit notamment via des actions en justice et l'invocation du droit à la propriété privée.

Mais cette forme de contestation fonctionne. Et même chez nous, on commence à se poser la question. Les syndicats, jusqu'ici plutôt dans l'optique du repreneur ou de la nationalisation, entament une réflexion sur l'économie coopérative. C'est une nouvelle forme d'engagement qui altère la structure du capitalisme.

Toutefois, cette forme d'engagement est encore faiblement développée et très localisée. Notamment parce qu'un grand nombre d'acteurs ou de participants sont relativement dépolitisés et ils veulent changer la réalité concrètement, depuis le bas. C'est là que l'expérience du syndicalisme peut être utile au mouvement coopératif.

Bruno Frère fait un retour en arrière : au 19^{ème} siècle, les syndicats et les coopératives sont nés du mouvement social ouvrier marqué par une unité fortement campée sur l'identité prolétarienne. Aujourd'hui, cette identité fait défaut en raison du monde du travail éclaté, « réticularisé » qui empêche la solidarité. L'ensemble des fonctions professionnelles masquent une identité commune, une classe précaire qui s'ignore alors qu'elle existe.

Dès lors, face à ce délitement social dû au capitalisme contemporain, que peut-on attendre de l'économie coopérative ? C'est avant tout une alternative au modèle capitaliste

Mais, n'y aurait-il pas un danger que la coopérative prenne le rôle de l'Etat en s'occupant des précaires : ce qui serait donc « tout bénéfique » pour le capital et ferait de l'économie sociale une sorte de faire-valoir moral du capitalisme ? Peut-être pas si l'économie coopérative parvient à collaborer avec le syndicat et si la coopérative accepte la force du syndicat.

■