Position de CECOP sur le Livre vert de la Commission européenne -

Restructurations et anticipation du changement : quelles leçons tirer de l'expérience récente ?

Mars 2012

1. Leçons à tirer de la crise

Comme l'ont souligné les récentes études et publications, les coopératives résistent mieux à la crise que les entreprises conventionnelles. En 2009, CECOP a initié une enquête annuelle parmi ses membres afin d'évaluer l'impact de la crise sur ses coopératives affiliées[1]. Depuis 2009 les résultats des sondages soulignent une meilleure situation pour les coopératives de travail associé et les coopératives sociales par rapport aux entreprises conventionnelles de même taille et actives sur les mêmes territoires. Tout de même, les membres de CECOP signalent des difficultés, en particulier dans la « deuxième vague » de la crise (à partir de 2010 jusqu'à ce jour), mais ils rapportent aussi relativement peu de pertes d'emplois et de cas de fermetures d'entreprises même si l'on constate de légères variations selon les secteurs.

En 2011, des résultats positifs ont même été remarqués : en France, les fermetures de coopératives et les pertes d'emploi ont diminué ; en Italie, selon Federlavoro e Servizi[2], 68.3% des coopératives ont conservé le même niveau d'emploi et 18% ont signalé une croissance de l'emploi; en Espagne, COCETA[3], rapporte que 13.336 nouveaux emplois ont été créés dans le secteur des services.

Bien plus, le nombre de nouvelles coopératives de travail associé est en augmentation: en fait les personnes désireuses de créer une entreprise choisissent le modèle coopératif car ce dernier répond aux nouvelles réalités économiques. Selon l'OIT, même dans le contexte actuel de récession, on a constaté une augmentation du nombre d'entreprises coopératives créées[4].

Des mesures spécifiques adoptées par les travailleurs-membres des coopératives (réduction des coûts, du temps de travail et des salaires, utilisation des réserves, sous-traitance, changements de production, etc) ont contribué à sauver des emplois et des entreprises, mais les effets de ces mesures commencent à s'amenuiser en raison de la persistance de la crise et elles continueront à s'estomper si elles ne sont pas suivies de politiques efficaces de relance économique. Dans la situation actuelle de crise économique mondiale les avantages intrinsèques du modèle coopératif ne suffisent plus à surmonter la récession: des mesures et des politiques publiques sont donc essentielles.

- **Mesures innovantes pour sauver l'emploi**

Les services de suivi et les instruments financiers spécifiques développés au sein du mouvement des

[1] Les rapports annuels de CECOP peuvent être consultés ici : www.cecop.coop

[2] Fédération des coopératives de travail associé de production et de services (environ 5.083 entreprises coopératives affiliées)

[3] Fédération des coopératives de travail associé (environ 18.986 entreprises coopératives affiliés)

[4] OIT, « Résilience du modèle coopératif d'entreprise en temps de crise », disponible à l'adresse http://www.COPAC.coop/publications/2009-ILO-Coop-Resilience.pdf, p.2.

coopératives de travail associé et des coopératives sociales apportent une aide importante et des solutions pour le développement des coopératives et sont particulièrement utiles en période de crise. De nombreuses entreprises auraient probablement été beaucoup plus touchées par la crise actuelle si elles n'avaient pu bénéficier de tels services ou du soutien financier du système coopératif.

Mais les coopératives ne s'appuient pas exclusivement sur ces solutions. Pour résister à la crise et pour mieux s'adapter à ses conséquences, la plupart des entreprises coopératives affiliées à CECOP ont mis en place en leur sein, depuis 2008, des mesures créatives et innovantes.

Deux niveaux de mesures complémentaires ont été observés :

- des mesures « d'urgence » à court terme : réduction des heures de travail et des salaires, efforts visant à réduire les coûts, utilisation des réserves de la coopérative[5], mesures de solidarité entre coopératives, restrictions aux investissements, sous-traitance, etc.

- mesures à long terme : investissement dans la formation pour les travailleurs, innovation technologique, changements dans la production, etc.

En temps de crise surtout, la force des coopératives réside dans leur modèle de gouvernance[6] qui permet aux membres de la coopérative, en cas d'urgence, de prendre très rapidement des décisions pour sauver les emplois ou l'activité de l'entreprise.

2. Transferts d'entreprises

Un des défis majeurs lorsque nous parlons de restructuration est le transfert d'entreprises qui se trouvent en risque de fermeture. Très curieusement, le Livre Vert ne consacre que quelques lignes à ce sujet. La Communication 2008 « Small Business Act for Europe » mentionne les transferts d'entreprises comme l'une de ses actions principales. Plus récemment, une étude de la Commission européenne – DG Entreprises et Industrie – « Dynamique des entreprises: starts-ups, transferts d'entreprises et faillites » publié en janvier 2011 indique que « 450 000 entreprises environ avec 2 millions de travailleurs sont transférées chaque année dans toute l'Europe. L'étude estime que chaque année, il y a un risque de perdre environ 150 000 entreprises et 600 000 emplois en raison des lacunes dans le système de transferts des entreprises »[7].

CECOP estime que, dans le contexte actuel de crise économique, les transferts d'entreprises devraient rester une priorité dans les politiques futures de la Commission européenne et dans ses initiatives en faveur de la restructuration.

Dans les quelques lignes sur les transferts d'entreprises que nous pouvons trouver dans le Livre Vert, la question n'est abordée que du côté de « l'entrepreneur ayant fait faillite » et elles ne mentionnent que les mesures en faveur d'une deuxième chance pour celui-ci. Compte tenu du fait qu'il s'agit d'une initiative de la DG Emploi, il serait essentiel, selon nous, de mettre davantage l'accent sur la dimension emploi. Les transferts d'entreprises réussis sauvent en effet des emplois, évitent ainsi le chômage et le risque d'exclusion sociale pour les travailleurs. Ils créent aussi un environnement favorable à de nouveaux emplois : la Communication 2008 « Small Business Act for Europe » indique que plus de nouveaux emplois sont créés dans les entreprises transférés avec succès que dans les entreprises nouvellement crées. Pour cette raison les transferts d'entreprises ne doivent pas être uniquement considérés comme une perspective de carrière pour un seul homme – l'entrepreneur ayant fait faillite – mais comme une solution sociale pour les citoyens européens et les régions, particulièrement

[5] Les membres de la coopératives affectent un pourcentage de leurs bénéfices annuels à des réserves afin de renforcer le capital et d'assurer ainsi la pérennité de l'entreprise

[6] Dans les coopératives, le contrôle démocratique interne est basé sur le principe « un membre, un vote » quelle que soit la part de capital détenue par les travailleurs respectifs.

[7] http://ec.europa.eu/enterprise/Policies/SME/Business-Environment/files/business_dynamics_final_report_en.pdf

pertinente dans la situation actuelle des fermetures d'entreprises et des pertes massives d'emplois.

- **Transferts d'entreprises aux employés**

CECOP déplore vivement que, dans le cadre du transfert des entreprises, on ne trouve dans le Livre Vert aucune mention du transfert de l'entreprise aux employés. Pourtant, dans le « toolkit » de 2009 dont l'objectif était d'aider les entreprises, les travailleurs et leurs représentants à mieux gérer et à anticiper la restructuration de l'entreprise « d'une manière économiquement efficace et socialement responsable», annexé à la Communication « Engagement commun en faveur de l'emploi », la Commission européenne a recommandé aux employeurs d'envisager la possibilité du rachat de l'entreprise par les employés avant d'envisager le licenciement.

Malgré l'absence de référence au transfert de l'entreprise aux employés dans le Livre Vert, le mouvement coopératif possède une riche expérience et expertise de haut niveau dans ce domaine, avec un taux élevé de succès, des coûts relativement faibles et une forte signification politique pour l'industrie européenne.

À cet égard, le manque de connaissances sur le taux de réussite des transferts d'entreprises aux employés et sur les facteurs de succès semble être répandu, au niveau européen et au niveau local. Souvent, le problème rencontré en matière de transfert d'entreprises aux employés en cas de faillite est non seulement celui de la lourdeur bureaucratique comme le mentionne le Livre Vert, dans le cas des « entrepreneurs ayant fait faillite », mais souvent et plus important encore, celui du manque de connaissances des tribunaux du commerce, des notaires locaux, des comptables, etc sur ce scénario. La formation de juges des tribunaux du commerce, des notaires, des comptables etc serait essentielle dans la promotion de cette pratique.

Néanmoins, l'absence de référence au transfert de l'entreprise aux employés dans le Livre Vert ne signifie pas que les transferts d'entreprises aux employés ont cessé ou même diminué depuis 2009, date à laquelle ils ont été mentionnés pour la dernière fois dans un texte de la DG Emploi. Ce serait plutôt le contraire. Un nombre considérable d'entreprises coopératives de notre réseau sont des entreprises en instance de fermeture qui ont été rachetées par leurs travailleurs et rétablies sous la forme coopérative.

Ce type de transfert d'entreprises augmente d'autant plus avec la crise, notamment en France, en Italie et en Espagne. Par exemple le membre français de CECOP, la Confédération Générale des Scop (CGSCOP), a accompagné 76 transferts d'entreprises aux employés qui ont réussis en 2010, et 52 en 2011 (transferts d'entreprises en crise, d'entreprises sans successeur et conversion d'associations en coopératives). Des milliers d'emplois ont été sauvés dans ces entreprises, sans compter les effets que pourrait avoir une entreprise qui disparait sur les autres activités économiques locales, en amont et en aval, dont les emplois pourraient également être menacés.

La pérennité de ces opérations est le résultat d'un niveau d'expertise considérable au sein des organisations spécialisées, comme les fédérations coopératives nationales et régionales, mais aussi des instruments non bancaires du mouvement coopératif et des banques coopératives. Le rôle des autorités publiques, aux niveaux national et régional, est crucial pour le succès et la pérennité de tels transferts d'entreprises. En effet, empêcher la fermeture des entreprises est de l'intérêt des régions: l'exclusion sociale est évitée, les richesses locales et les certains savoirs locaux sont préservées. En France, par exemple, les autorités régionales collaborent fréquemment avec les unions régionales de la CGSCOP et soutiennent financièrement les transferts d'entreprise aux salariés sous une forme coopérative.

Une fructueuse et durable conversion d'entreprise en situation de crise en coopérative nécessite un diagnostic précis. En outre, plus tôt le diagnostic pourra être établi, moins coûteuse et moins difficile sera la restructuration. Les autorités à tous les niveaux devraient coopérer avec le système coopératif pour faciliter l'établissement d'un diagnostic précoce des entreprises en crise et de la faisabilité leur transformation en coopératives.

Nous devons souvent déplorer l'absence de politiques réactives en matière de transfert d'entreprises aux employés dans le chef des autorités locales qui ont pourtant la plupart du temps connaissance des entreprises en difficulté bien avant les organisations coopératives. Ce faisant, le processus de restructuration est souvent plus coûteux, même si le système coopératif le réduit à son minimum grâce à la capacité de financement de ses instruments financiers et des travailleurs eux-mêmes.

Les différentes dimensions du développement local ou régional (impacts économiques, sociaux, environnementaux et régionaux) et la lutte contre la désertification économique des régions est un autre argument fort pour défendre avec force la promotion des transferts d'entreprises aux employés, non seulement dans les scénarii de crise, mais aussi dans les cas d'entreprises saines qui vont fermer définitivement leurs portes à défaut de repreneurs.

CECOP estime que dans le contexte actuel de crise il est plus que jamais crucial de promouvoir tous les types de transferts d'entreprises, y compris les transferts d'entreprises aux employés. Dans la situation actuelle, l'UE ne peut pas se permettre de refuser des expériences réussies de sauvetages d'emplois. CECOP tient également à souligner que les transferts d'entreprises aux salariés sous forme coopérative ne doivent pas être considérés comme une politique conjoncturelle, et que, bien au contraire, l'enjeu ici est certes la sauvegarde de l'emploi, mais il est aussi celui du maintien de la richesse locale, du développement économique et de la cohésion sociale de régions Européennes.

3. Regroupement des entreprises

La mise en place de groupes horizontaux, de consortia ou de clusters représente aussi un important instrument pour les petites et moyennes coopératives actives dans les secteurs de l'industrie et des services (y compris les services d'intérêt général) pour renforcer l'innovation et la compétitivité et pour s'adapter aux nouveaux défis du marché. En Italie, par exemple, les « contrats de réseaux » introduits dans la loi en 2009, sont un instrument très utile en temps de crise qui permet aux entreprises de se regrouper pour poursuivre des objectifs précis (ex.: projets d'innovation, d'exportations, etc.) tout en gardant leur propre autonomie juridique.

L'un des principaux avantages des groupes horizontaux, consortia ou réseaux coopératifs en période de crise est leur capacité à redéployer les travailleurs entre coopératives. Au sein du groupe coopératif de Mondragon (Pays basque), les travailleurs d'une coopérative qui a cessé son activité se sont vus offrir la possibilité de travailler dans une autre coopérative du groupe. Ainsi aucun emploi n'a été perdu. Le redéploiement des travailleurs n'est pas uniquement pratiqué lorsqu'une coopérative du consortium/groupe/réseau cesse son activité, des centaines de travailleurs de coopératives actives dans un secteur industriel qui subit le choc de la crise (ex: industrie automobile) ont été temporairement redéployés dans des coopératives actives dans d'autres secteurs industriels qui, au même moment, étaient moins affectés. Ce type de restructuration d'emplois est également une façon de mieux répondre aux secteurs en évolution rapide, aux transformations économiques et celles du marché. Cette pratique s'inscrit dans la ligne de ce qui est décrit dans le Livre vert comme étant le « défi de l'adaptabilité des entreprises et de l'employabilité des travailleurs », tout en offrant dans le même temps la sécurité d'emploi aux travailleurs.

L'expérience des groupes coopératifs devrait être fortement promue parmi les PME en général. Ce processus de *clustering* donne aux PME la possibilité de regrouper leurs ressources pour occuper une plus grande partie des chaînes mondialisées de production, de distribution et de financement qui dominent de plus en plus le système industriel plutôt que de rester des sous-traitants dépendant de quelques clients (voir la tentative du groupe Mondragon de produire une voiture électrique grâce à la collaboration de 22 des 100 coopératives industrielles du groupe). En outre, plusieurs PME peuvent générer des R&D, et, lorsqu'elles le font, elles sont parfois acquises par les grands groupes afin d'acquérir les connaissances générées. *Pools* et *clusters* de PME peuvent créer à leur tour les échelles d'entreprise nécessaire pour faire de l'innovation.

4. Instruments financiers adéquats pour la restructuration des entreprises

Les différents processus de restructuration décrits dans ce document seraient difficiles à réaliser sans le soutien des institutions financières non bancaires coopératives. Créées par les mouvements coopératifs, elles sont conçues pour le développement de l'entrepreneuriat coopératif. Elles interviennent selon différentes modalités: transferts d'entreprises aux employés sous une forme coopérative, les coopératives start-up, développement, modernisation, innovation et internationalisation des entreprises coopératives. Elles utilisent différents instruments financiers: prêts subordonnés, capital-risque, titres participatifs ou fonds de garantie. Plus important encore peut-être, aucunes d'entre elles ne sont des organisations purement « financières »: elles ont toutes un rôle consultatif et assurent un suivi critique. En ce sens, ce sont des véritables organisations de développement qui soutiennent pleinement la mission de création d'emplois et d'inclusion sociale des coopératives.

5. Défi de l'adaptabilité des entreprises et de l'employabilité des travailleurs

CECOP soutient l'idée que la qualité d'une formation tout au long de la vie (*life long learning*) est cruciale pour maintenir un niveau d'emploi élevé et adéquat. En ce sens, les coopératives investissent beaucoup dans la formation tout au long de la vie de leurs travailleurs et dans l'acquisition de nouvelles compétences. Dans certaines coopératives les travailleurs sont invités à changer de fonction pour acquérir une perspective plus large de leurs tâches, élargir leurs compétences, maintenir leur motivation et donc leur productivité.

Un cursus scolaire et universitaire plus adéquat serait également nécessaire pour mieux préparer les futurs travailleurs ou les gestionnaires de l'entreprise. Les différentes formes juridiques des entreprises, y compris les coopératives, devraient figurer dans les programmes d'étude de gestion, économie etc. L'organisation membre de CECOP provenant de Roumanie, l'Union Nationale de la Coopération Artisanale et de Production, a mis en place un programme d'éducation et de formation à portée nationale destiné aux universités et écoles techniques. Suite à l'obtention de diplômes, un poste de travail dans une coopérative est proposé aux jeunes.

6. Innovation, accumulation du capital, investissements et compétences industrielles

Il existe un lien étroit entre innovation et accumulation du capital. Un certain nombre de coopératives industrielles et de services (voir la voiture électrique de Mondragon mentionnée ci-dessus et dont la recherche a été financée sur fonds propres, ou les coopératives sociales impliquées dans les services sociaux aux personnes handicapées aujourd'hui et initiatrices hier des services aux personnes atteintes du sida) ont pu ainsi mener à bien des projets d'innovation pionniers, proactifs et autofinancés.

Bien plus, les entreprises qui ont la pratique (et la mission fondatrice) du maintien des emplois – dans la mesure du possible – ainsi que celle d'une gestion participative, comme c'est le cas pour les coopératives de travail et sociales, peuvent également maintenir en leur sein le savoir-faire de leur personnel nécessaire pour produire de l'innovation technologique et organisationnelle.

On constate un manque général de relations de travail entre les universités et les entreprises, surtout en matière de gestion et des compétences techniques. Le groupe Mondragon a pu connaître une telle extension après avoir établi sa propre université où les compétences industrielles appropriées peuvent être apprises en liaison avec la réalité de l'entreprise. L'enseignement supérieur doit être davantage lié aux besoins de l'industrie et des entreprises.

7. Le secteur des services

Les coopératives sociales, spécialisées dans la fourniture de services d'intérêt général (sociaux, de santé, environnementaux, éducatifs, etc), en particulier lorsqu'elles incluent parmi leurs membres différentes parties-prenantes impliquées dans les services d'intérêt public/général (et en particulier les fournisseurs et les utilisateurs des services), sont une manière originale d'aborder les questions des

services publics. Les coopératives sociales en Italie, pays où elles sont les plus développées et les plus intégrées dans des consortia, ont vu leurs emplois augmenter en nombre au milieu de la crise. Leur chiffre d'affaires n'a JAMAIS été négatif en 2011, en dépit de la réduction des budgets de l'État. Les coopératives sociales proposent une offre de services qui n'est pas plus chère que celle de l'État; dans de nombreux cas elle est moins chère, surtout à long terme et elle est presque toujours de meilleure qualité, ce qui, en fin de compte, finit souvent par réduire les coûts.

8. Collaboration avec les autorités régionales

Par leur nature même, les coopératives se caractérisent généralement par des stratégies entrepreneuriales à long terme. Il devrait y avoir davantage de collaboration entre les organisations régionales des coopératives et les groupes coopératifs régionaux d'une part et les autorités régionales d'autre part dans la planification de stratégies à long terme. À cet égard, l'expérience de l'Émilie-Romagne, de la Lombardie, des Régions Rhône-Alpes, Poitou-Charentes, du pays basque et de l'Andalousie devraient être une source d'inspiration pour les autres régions européennes. Une collaboration est à rechercher au niveau des établissements d'enseignement supérieur, des centres industriels, des mécanismes financiers, de la politique industrielle, notamment dans les secteurs innovants (ex: production d'énergie au départ de la biomasse), analyse des cas, restructuration, etc.