



## MODÈLE INNOVANT DE TRANSMISSION... Transmettre aux travailleurs

**Contrairement à ce qui était encore vrai il y a une dizaine d'années, la nécessité de penser à la transmission d'entreprise ne fait plus de doute aujourd'hui. On vous en a déjà parlé à de nombreuses reprises, reste que de très (trop) nombreux entrepreneurs n'ont toujours pas jugé opportun de s'y préparer ou (est-ce pire?) n'ont pas osé réfléchir à cette réalité.**

Il n'est certes pas trop tard, mais il est temps, grand temps... Surtout pour le tiers des dirigeants de nos PME qui sera (âge oblige) confronté au problème en question dans les dix ans qui viennent.

### Nos patrons vieillissent...

L'évidence posée plus haut étant inéluctable, la pérennisation de l'activité économique passera, on l'a dit, par la transmission de l'outil. Or, à en croire une étude réalisée à la demande du SPF Economie par le Centre d'Etude pour l'Entrepreneuriat de l'EHSAL-KU Brussel, 40 % des chefs d'entreprises ont aujourd'hui plus de 50 ans et 25 % plus de 55 ans. Il faut donc les préparer à transmettre! D'autant qu'en tenant compte des seuls facteurs techniques et formels, une bonne transmission d'entreprise prend minimum trois ans. En y ajoutant les facteurs psychologiques et humains, cela peut aller jusqu'à dix...

### Et pourquoi pas le modèle coopératif?

En Belgique, si 41 % des PME sont transmises à un membre de la famille, le reste est éparpillé dans des modes de transmission très variés. Parmi eux, un modèle efficace et innovant, quoiqu'encore insuffisamment usité, existe: la transmission de l'entreprise aux travailleurs qui la compose. À travers un modèle coopératif, on s'inscrit en l'espèce dans une pratique de la transmission qui prend petit à petit une certaine importance dans quelques pays voisins, comme la France, l'Espagne ou l'Italie. Est-ce le modèle idéal? Rien ne permet jusque-là de le prétendre... Cependant, la formule présente de multiples avantages dans un contexte loin d'être aisé. En effet, passer le relais n'est pas chose facile et il faut maintenir la motivation du personnel.

### Soutien public

En optant pour une structure participative dans laquelle les travailleurs deviennent des partenaires internes et décident des stratégies de l'entreprise, on garantit

certainement quelque part aussi la pérennité de l'activité. Chez nous, grâce au soutien de la Région et du Fonds social européen, plusieurs agences conseils en économie sociale ont d'ailleurs été chargées spécifiquement de développer ce type de transmission. C'est un projet qui a sa place au cœur de l'économie sociale. En effet, donner aux travailleurs le pouvoir de gestion et de décision coïncide avec ses valeurs. En 2008, le Parlement wallon a même adopté un décret qui, notamment, donne une définition claire de l'économie sociale puisque l'on y spécifie que «Par économie sociale, au sens du présent décret, on entend les activités économiques productrices de biens ou de services, exercées par des sociétés, principalement coopératives et/ou à finalité sociale, des associations, des mutuelles ou des fondations, dont l'éthique se traduit par l'ensemble des principes suivants, finalité de service à la collectivité ou aux membres, plutôt que finalité de profit; autonomie de gestion; processus de décision démocratique; primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus. Par son action, elle permet d'amplifier la performance du modèle de développement socioéconomique de l'ensemble de la Région wallonne et vise l'intérêt de la collectivité, le renforcement de la cohésion sociale et le développement durable.»

### Ethique centrée sur les personnes

La définition retenue par nos autorités met en exergue l'importance d'intégrer du lien social et solidaire dans les activités économiques. Il s'agit en effet de développer une autre éthique centrée sur les personnes et la collectivité et non plus sur le capital ou le profit pour lui-même. En cela, c'est le statut de coopérative qui semble a priori le mieux adapté à la reprise d'entreprise par ses travailleurs (même s'il n'est pas le seul), il convient en tout cas parfaitement à l'esprit d'entrepreneuriat collectif et vise à mettre en place des processus de gestion participative vis-à-vis des travailleurs. En outre, la coopérative génère d'autres avantages

évidents, comme la formation des coopérateurs (et donc des travailleurs) à la gestion, la participation des travailleurs au capital de la société et à sa gestion («un homme=une voix») et, enfin, la propriété de la société par les travailleurs.

### Les mentalités doivent encore évoluer

Système alternatif de transmission d'entreprise, la coopérative de travailleurs n'a évidemment pas toutes les vertus. Il n'empêche, voilà bien un modèle qui ne demande qu'à voir évoluer les mentalités pour réussir à s'imposer. D'où certainement les multiples actions de sensibilisation mises en place par les agences de conseil en Economie Sociale, tant via les organisations syndicales qu'auprès de tous les acteurs actifs dans le domaine de la transmission d'entreprise et ou de l'animation économique. Mais il faudra aussi rapidement aller plus loin, c'est-à-dire préparer et informer les travailleurs à devenir des «coopérateurs» et les accompagner dans leur chemin formatif. Ce nouveau défi est très important, il doit entre autres permettre à l'économie sociale de démontrer qu'elle peut jouer un rôle dans la dynamisation du développement économique de la Wallonie en mettant en place les outils adaptés pour accompagner cédants et acquéreurs dans le cadre de transmission d'entreprises. ■

Pour votre information, voici la liste des agences conseil en Economie Sociale actives dans la transmission d'entreprises aux travailleurs : Propage-s, Febecoop, Credal, Saw-b, Syneco, Institut de Développement Européen de l'Economie Sociale (asbl IDEES).

En collaboration avec  
Stéphanie Rollin et Maud Vaneberg

**I** Vous souhaitez y voir plus clair sur votre projet de transmission? N'hésitez pas à faire appel à la Chambre de commerce. Service d'accompagnement financier et transmission - Benoît Lescrenier - 061 29 30 47 - benoit.lescrenier@ccilb.be