

LA REPRISE D'ENTREPRISES EN COOPÉRATIVES :  
UNE SOLUTION AUX PROBLÈMES DES MUTATIONS INDUSTRIELLES ?

RAPPORT RÉALISÉ PAR ÉRIC VIDOT, SOUS LA DIRECTION DE DENIS STOKKINK

1<sup>o</sup> TRIMESTRE 2006

Avec le soutien de



Think Tank Européen *Pour la Solidarité*

Rue Coenraets, 66 – B – 1060 Bruxelles

Tél. : + 32 2 535 06 63 / Fax : +32 2 539 13 04

Email : [info@pourolsolidarite.be](mailto:info@pourolsolidarite.be) / [www.pourolsolidarite.be](http://www.pourolsolidarite.be)



# PLAN GÉNÉRAL

---

<b>INTRODUCTION</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>6</b>
<b>CHAPITRE I</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>9</b>
<b>I. QU'ENTENDONS-NOUS PAR MUTATIONS INDUSTRIELLES ?</b>	<b>10</b>
I.1. UN TERME GLOBALISANT...	10
I.2. ...POUR DÉFINIR UNE RÉALITÉ À MULTIPLES FACETTES	10
I.2.1. Les délocalisations	10
a. Pourquoi les entreprises délocalisent-elles ?	11
b. Où les entreprises délocalisent-elles ?	12
c. Quelles en sont les conséquences ?	14
I.2.2 Les délocalisations peuvent entraîner des restructurations d'entreprises	15
a. Les transferts conventionnels d'entreprises	16
b. Les licenciements collectifs.	18
c. La fermeture d'entreprise ou d'unité d'entreprise	19
<b>II. PAR QUOI SONT-ELLES PROVOQUÉES ?</b>	<b>21</b>
II.1. LA MONDIALISATION DES MARCHÉS	21
II.1.1. Un concept	21
a. Définition	21
b. Les enjeux	21
c. Les conséquences	22
II.1.2. Un concept qui se présente sous diverses formes	22
a. Les firmes multinationales	22
b. La globalisation financière	23
II.2. LES CONTRAINTES FINANCIÈRES	24
II.2.1. Les défaillances dans la gestion d'entreprise	24
a. Définition	25
b. Les caractéristiques économiques et juridiques des entreprises défaillantes	25
c. Les facteurs de défaillance	26
II.2.2. La pression des actionnaires	28
a. Définition	28
b. Les actionnaires au cœur de la gestion des entreprises	30
II.3. LES ÉVOLUTIONS ÉCONOMIQUES ET TECHNOLOGIQUES	32
II.3.1. Mesures de prévention face aux difficultés à venir	32
a. La menace de nouveaux concurrents	32
b. La baisse de la consommation	32
c. L'inflation des prix	33
II.3.2. Substitution du capital à l'homme	33
a. La révolution industrielle	33
b. La révolution informationnelle	34
<b>III. POURQUOI LES MUTATIONS INDUSTRIELLES POSENT-ELLES PROBLÈME?</b>	<b>36</b>
III.1. LES CONSÉQUENCES NÉGATIVES DIRECTES SUR LA SOCIÉTÉ	36
III.1.1. Augmentation du chômage	36
III.1.2. Destruction du capital social	37

III.2. DES CONSÉQUENCES SOCIALES QUI PEUVENT DÉTÉRIORER L'ÉCONOMIE À LONG TERME	37
III.2.1. Contribution négative à la croissance économique	37
a. La notion de croissance économique	38
b. La croissance économique et les mutations industrielles	39
III.2.2. Un développement économique durable compromis	40
a. Définition	40
b. Les enjeux	40

---

## **CHAPITRE II** **43**

<b>INTRODUCTION</b>	<b>45</b>
<b>I. LE MODÈLE COOPÉRATIF</b>	<b>46</b>
I.1. QU'EST-CE QUE LE MODÈLE COOPÉRATIF ?	46
I.1.1. Une façon d'entreprendre autrement	46
a. Un fonctionnement basé sur la gestion démocratique	46
b. Un fonctionnement qui a pour but d'atteindre des objectifs et de respecter ses valeurs	48
c. Bilan	49
I.1.2. Une façon d'entreprendre autrement, dotée d'une reconnaissance légale	50
a. Règlement (CE) N° 1435/2003 du Conseil européen	50
b. Communication COM (2004) 18 de la Commission européenne.	50
c. Recommandation 193 de l'OIT.	51
I.1.3. Une façon d'entreprendre autrement qui se présente sous une multitude de formes	52
a. Les coopératives d'utilisateurs	52
b. Les coopératives d'entrepreneurs	52
c. Les coopératives bancaires	54
d. Les coopératives de salariés ou de production	54
e. Les coopératives à acteurs multiples.	56
I.2. EN QUOI SERAIT-IL UNE SOLUTION AUX PROBLÈMES DES MUTATIONS INDUSTRIELLES ?	57
I.2.1. Les coopératives, fruit des mutations industrielles, ...	58
a. Coopérative : un modèle à contre courant de la révolution industrielle	58
b. Mutations industrielles et coopératives : une relation qui existe au-delà des frontières de l'Europe	59
I.2.2. ... présentent divers atouts	61
a. La sauvegarde de l'emploi.	61
b. La création d'emploi	61
c. La gouvernance coopérative.	62
d. La responsabilité sociale des coopératives	63
e. La cohésion sociale	63
f. L'efficacité économique	65
<b>II. LA REPRISE D'ENTREPRISE EN COOPÉRATIVE : MODE D'EMPLOI</b>	<b>67</b>
II.1. QUELLE(S) FORME(S) DE COOPÉRATIVE FAUT-IL CHOISIR ?	67
II.1.1. La coopérative de salariés.	67
II.1.2. La coopérative à acteurs multiples.	67
a. Les enjeux d'une reprise en coopérative à acteurs multiples.	68
b. Qui peuvent être membres et quels avantages peuvent-ils en tirer ?	68
II.2. LA REPRISE EN COOPÉRATIVE	70
II.2.1. Les circonstances favorables à la reprise en coopérative	70
a. La transmission d'entreprise	70
b. Le dépôt de bilan ou la liquidation financière.	71
c. Les délocalisations	71
II.2.2. Les études préalables	72
a. Confirmer les intentions réelles du ou des propriétaire(s) actuel(s) de l'entreprise	73
b. Analyser l'historique financier de l'entreprise	73
c. Identifier les partenaires financiers	73
d. Identifier des dirigeants potentiels	74

e. Évaluer le marché	74
II.2.3. Les grandes lignes de la transformation en coopérative	75
a. La transformation d'une entreprise individuelle	75
b. La transformation d'une société commerciale.	77
<b>ANNEXES</b>	<b>78</b>
<b>ANNEXE 1</b>	<b>79</b>
<b>ANNEXE 2</b>	<b>80</b>
<b>ANNEXE 3</b>	<b>82</b>
<b>ANNEXE 4</b>	<b>84</b>
<b>ANNEXE 5</b>	<b>89</b>
<b>ANNEXE 6</b>	<b>91</b>
<b>ANNEXE 7</b>	<b>94</b>
<b>ANNEXE 8</b>	<b>97</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>98</b>
<b>MUTATIONS INDUSTRIELLES</b>	<b>99</b>
<b>MODÈLE COOPÉRATIF</b>	<b>101</b>

# **INTRODUCTION**

## **LES MUTATIONS INDUSTRIELLES ET LE MODÈLE COOPÉRATIF**

# INTRODUCTION

---

Plus qu'un phénomène conjoncturel, les mutations industrielles représentent une étape à laquelle peu d'entreprises peuvent échapper.

Selon les dirigeants d'entreprise et les actionnaires, les mutations industrielles sont nécessaires à la survie d'une entreprise financièrement défaillante ou d'une entreprise en mal de compétitivité. Elles visent à leurs yeux à stabiliser la situation financière de l'entreprise et / ou à renforcer sa compétitivité. Par ailleurs, elles tendent de plus en plus à répondre aux exigences des actionnaires.

Les mutations industrielles apparaissent dès lors comme un outil de gestion d'entreprise censé permettre la pérennisation des activités de l'entreprise et la satisfaction des actionnaires.

On note deux formes principales de mutations industrielles : les restructurations et les délocalisations. Quelles que soient leurs formes, elles sont défavorables au développement territorial et à l'emploi. Elles s'accompagnent souvent de mesures lourdes de conséquences pour les travailleurs et les collectivités locales, comme par exemple les fermetures d'entreprise et les licenciements collectifs.

Les institutions européennes sont sensibles aux inconvénients qu'entraînent les mutations. Elles se montrent même très actives en matière de réglementation en cherchant à limiter les impacts sociaux.

Cependant, tout en reconnaissant les caractères impératif et inévitable des mutations industrielles, les lois européennes actuelles tendent plus à définir une procédure légale pour encadrer les mutations qu'à apporter des solutions pour contrecarrer leurs effets nuisibles.

On peut dès lors se poser plusieurs questions. Est-ce que les mutations industrielles sont des fatalités sur lesquelles on ne peut agir ? N'y a-t-il vraiment rien d'autre à faire que de rester passif et subir leurs répercussions défavorables ?

Bruxelles s'interroge encore sur les solutions à adopter pour résoudre en profondeur ces problèmes. Dans sa dernière communication en date sur ce thème, la Commission européenne propose d'anticiper les mutations par diverses mesures.

Nous pensons que la reprise d'entreprise par les travailleurs et par d'autres acteurs affectés par les mutations, par exemple sous la forme d'une coopérative, mérite une place parmi les mesures d'anticipation recommandées par la Commission.

On remarque au travers de l'histoire des coopératives qu'elles ont souvent été le corollaire des mutations industrielles. En effet, les premières coopératives ont été créées par des travailleurs qui se sont vus privés de leur emploi ainsi que de leur source de revenus par la révolution industrielle. Aujourd'hui encore, nous voyons des travailleurs, en Europe et partout dans le monde, reprendre les entreprises qui les employaient pour en faire des coopératives.

Refusant de considérer les mutations comme une fatalité, ces travailleurs ont décidé d'assurer eux-mêmes la gestion de leur entreprise et de faire prospérer ses activités. Cette décision leur a permis de sauvegarder leur emploi et de maintenir leur niveau de vie.

L'objet de ce travail est donc de montrer : en quoi la reprise en coopérative serait une solution efficace pour déjouer les effets sociaux des mutations industrielles ; en quoi la reprise en coopérative serait-elle un bon outil de gestion permettant de contourner les conséquences négatives des mutations industrielles, sans pour autant les entraver.

Nous répondrons à cette question en deux parties.

Dans une première partie nous identifierons les problèmes liés aux mutations industrielles. On montrera en fait que, bien qu'elles soient bénéfiques à la survie de l'économie, les mutations peuvent occasionner des conséquences catastrophiques aussi bien d'un point de vue économique que d'un point de vue social.

Dans une seconde partie on verra quelles mesures on peut prendre pour contourner ces impacts. On évoquera plus particulièrement la reprise de l'entreprise sous forme de coopérative non seulement par les salariés mais aussi par d'autres acteurs ayant un intérêt à maintenir l'entreprise en vie.

# **CHAPITRE I**

## **LES PROBLÈMES LIÉS AUX MUTATIONS INDUSTRIELLES**

# INTRODUCTION

---

La plupart des pays industrialisés, notamment les pays occidentaux de l'Union Européenne, sont confrontés à de grands bouleversements sociaux et économiques que sont les mutations industrielles.

Ce phénomène, qui affecte de manière croissante les entreprises européennes, est inévitable. En effet, toute entreprise sera amenée tôt ou tard à réorganiser sa structure afin de développer son activité, de consolider sa position sur son marché ou encore de surmonter les difficultés qu'elle peut rencontrer.

Les mutations industrielles constituent donc une nécessité à laquelle aucune entreprise en difficulté financière ne peut échapper. On constate par ailleurs que les mutations concernent de plus en plus les entreprises qui n'ont aucune difficulté apparente. Ce constat est d'autant plus inquiétant que les mutations s'accompagnent de sérieux problèmes, notamment en terme d'emploi. Dans la plupart des cas, elles se traduisent effectivement par des fermetures d'entreprise qui entraînent des licenciements massifs.

L'objectif de ce premier chapitre consiste à identifier les problèmes entraînés par les mutations industrielles. Cette identification suivra trois axes :

1. Le cadre conceptuel des mutations industrielles
2. Leur origine
3. Leur impact

Nous nous sommes essentiellement intéressés à la piste des pouvoirs publics et à celle du savoir scientifique.

On s'intéressera aux définitions données par les institutions européennes pour conceptualiser le phénomène des mutations industrielles, et plus particulièrement les définitions données par le CESE (Comité Économique et Social Européen).

On examinera des analyses de type « gestionnaire » pour mieux comprendre les causes des mutations industrielles et des analyses de type socio-économique pour déterminer leurs conséquences.

# I. QU'ENTENDONS-NOUS PAR MUTATIONS INDUSTRIELLES ?

---

La notion « mutations industrielles » englobe une réalité à multiples facettes. Autrement dit, le terme "mutations industrielles" est une expression globale pour parler des délocalisations et des restructurations d'entreprises.

## I.1. Un terme globalisant...

Le Comité Économique et Social Européen (CESE) a donné une définition de la notion de « mutations industrielles » dans son avis d'initiative sur la problématique des Mutations industrielles et la cohésion économique, sociale et territoriale (1) publié le 30 juin 2004.

Il définit les mutations industrielles comme étant « *le processus d'évolution normal et continu d'un secteur industriel qui souhaite répondre de manière proactive aux mouvements dynamiques de son environnement économique en vue de rester compétitif et d'ouvrir des perspectives de croissance* ».

## I.2. ...pour définir une réalité à multiples facettes

Les mutations industrielles désignent alors les évolutions du secteur industriel qui sont principalement de deux ordres : les délocalisations d'entreprises définies par l'acte de transfert d'une partie ou de la totalité des activités de l'entreprise d'un pays à un autre et les restructurations d'entreprises qui qualifient les changements au sein même des entreprises.

### I.2.1. Les délocalisations

Les définitions de la notion de délocalisation sont parfois variables et plus ou moins réductrices. On en choisira ici une qui soit suffisamment large pour cerner le problème dans sa dimension la plus vaste.

Le mot délocalisation concerne le transfert de production d'un bien destiné à être distribué sur notre marché national dans un pays tiers. Cette définition inclut non seulement les délocalisations d'entreprises mais aussi les délocalisations de production dans leur ensemble. Elle exclut toutefois les entreprises nationales qui vont produire dans un pays étranger et dont la production n'est pas destinée à être rapatriée.

On distingue différents types de délocalisations : les délocalisations directes de production (une entreprise décide de déménager tout ou partie de sa production à l'étranger) et les délocalisations indirectes. Ces dernières sont les moins spectaculaires mais les plus importantes. Elles se présentent sous différentes formes dont principalement :

- Les délocalisations de sous-traitance : pour diminuer ses coûts de production, une entreprise décide de contracter avec un sous-traitant situé dans un pays à faible coût du travail.

---

(1) Document consultable à l'adresse Internet suivante : [http://www.esc.eu.int/ccmi/opinions/index\\_fr.htm](http://www.esc.eu.int/ccmi/opinions/index_fr.htm)

- Les délocalisations via la distribution : la distribution et sa clientèle constituent des éléments importants dans ce domaine car le distributeur se fournit au moindre coût pour mieux satisfaire ses clients. La distribution est grandement responsable des délocalisations de production de biens ménagers : habillement, équipement et entretien de la maison, jouets, etc.

Cette partie traitera la problématique des délocalisations en trois points :

- a. les facteurs de délocalisation ;
- b. les pays attractifs ;
- c. l'impact des délocalisations.

#### a. Pourquoi les entreprises délocalisent-elles ?

Les entreprises sont continuellement en quête d'une optimisation de leurs bénéfices ce qui les pousse à rechercher les coûts salariaux faibles. Cependant, les salaires ne constituent pas l'unique cause de la décision de délocaliser. En effet, la qualification croissante des travailleurs des pays tiers, les concessions des gouvernements étrangers ainsi que les coûts de transport décroissants sont autant de facteurs qui séduisent les entreprises.

##### L'attrait des coûts salariaux

Le coût salarial est sans aucun doute le facteur le plus déterminant au développement des délocalisations. Il faut savoir qu'une entreprise qui souhaite être compétitive sur les prix doit baisser ses coûts de production. Ces coûts de production comprennent entre autres le coût salarial. Il est donc évident que la diminution du coût salarial entraîne avec elle la diminution du coût de production. En 1993, une étude de la Direction de la Recherche économique (France) a montré qu'un travailleur hongrois était payé cinq fois moins cher qu'un travailleur français qui, lui, était payé 46 fois plus cher qu'un travailleur malgache. De tels écarts de coûts salariaux permettent aux entreprises qui délocalisent d'accroître à la fois leurs gains de productivité et leur compétitivité en matière de prix.

##### L'offre de travailleurs de plus en plus qualifiés des pays en développement

Certains analystes notent qu'en plus d'offrir des coûts salariaux très bas, les pays en développement offrent également une main d'œuvre de plus en plus qualifiée. En se spécialisant dans une production - par exemple l'Inde qui se spécialise dans l'informatique - les pays en développement accroissent les compétences de leur main d'œuvre. Les travailleurs de ces pays acquièrent de plus en plus d'expertise et de qualification.

Ce constat n'est pas sans nous rappeler la période du taylorisme qui apparaît dans les pays en développement un siècle après son apparition dans les pays développés. On retrouve bien les deux grands principes du taylorisme : la spécialisation des postes de travail occupés par des ouvriers spécialisés qui répètent les mêmes gestes et la séparation entre le travail de conception qui reste dans les pays développés et le travail d'exécution délocalisé vers les pays en développement.

### Des politiques encourageantes

Les pays en développement, principaux pays d'accueil des délocalisations d'entreprises, prennent des mesures incitatives pour attirer les entreprises des pays développés. Nous avons repéré trois exemples significatifs de mesures incitatives :

1. La Thaïlande concède une tarification douanière privilégiée : les droits de douane sont supprimés dès lors que les marchandises importées sont exportées après transformation.
2. Le Maroc a facilité les transferts financiers au travers de dispositions juridiques favorables à ces opérations.
3. Taiwan a adopté une fiscalité très attractive : les bénéfices des entreprises ne sont pas imposables.

### Les coûts du transport

Les coûts du transport des biens font partie du coût de production. On peut donc penser qu'en délocalisant l'activité, ces coûts vont prendre une proportion plus importante dans le coût de production. Mais il en n'est rien. Les entreprises qui ont délocalisé affirment que les coûts de transport tiennent une très faible place dans le coût de production : l'importation de masse fait diminuer le prix des produits et les coûts de transport sont largement compensés par le faible prix des produits eux-mêmes. Par ailleurs certains analystes font remarquer que les frais aussi bien du transport aérien que du transport maritime ont fortement diminué depuis les années 1980.

Tous les facteurs sont donc réunis pour encourager les entreprises à s'expatrier. Mais quels sont les pays qui les attirent le plus les entreprises occidentales ?

#### b. Où les entreprises délocalisent-elles ?

Les pays membres de l'Union européenne ont été frappés de plein fouet par les délocalisations de leurs entreprises. Les pays à faible coût salarial sont la cible privilégiée des entreprises européennes. Il s'agit des pays en développement. Ces derniers ont organisé leur économie de manière à attirer les investisseurs étrangers : politiques industrielles et commerciales systématiquement orientées vers l'exportation ou encore multiplication des zones franches défiscalisées.

Les pays d'Asie ont été les premiers à saisir ces opportunités. Mais les pays d'Amérique centrale comme le Mexique, avec ses fameuses « Maquiladoras » leur ont emboîté le pas. Dans une moindre proportion, les pays d'Amérique du Sud ont suivi l'exemple, tout comme les pays méditerranéens comme le Maroc, la Tunisie ou encore la Jordanie. Aujourd'hui, l'Asie revient au devant de la scène avec l'ouverture des marchés chinois aux entreprises occidentales.

Cependant une autre orientation nous interpelle. Depuis le début des années 1990, les pays d'Europe centrale et orientale (PECO) apparaissent comme les nouvelles cibles des délocalisations. Nous vous proposons d'étudier l'attractivité des PECO et la nouvelle tournure

que prennent les délocalisations des entreprises européennes au vu de l'intégration récente d'un certains nombre de PECO dans l'Union européenne.

### *L'attractivité des PECO*

La CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement) a établi un nouvel indicateur dans son rapport de 2001 : l'Indice des Entrées d'Investissements Directs Étrangers (IEIDE)<sup>(2)</sup>. Il compare la part d'un pays dans les IDE mondiaux par rapport au poids de PIB, de sa production active et de ses exportations.

La décennie d'essor des dix PECO comme zone émergente se lit bien dans l'évolution de cet indice. Proche de zéro durant la période 1988-1990, il est passé à plus de 1.2 en moyenne entre 1998 et 2001, soit, selon la CNUCED, 20 % de plus que leur poids économique mondial.

Dans le même temps, toujours selon la CNUCED, l'IEIDE de l'ensemble des pays en voie de développement ne progressait que légèrement, de 0.6 à 0.7. Même la Chine ne progressait que faiblement : de 0.8 à 0.9. Certains pays ont fortement baissé, comme la Turquie ou la Malaisie, respectivement de 0.5 à 0.1 et de 2.6 à 1. L'indice des pays méditerranéens (Afrique du Nord, Israël et Égypte) est pour sa part resté stable autour de 0.6.

Les PECO n'émergent donc pas en substitution aux pays méditerranéens, mais l'écart de un à deux est révélateur d'une différence essentielle d'intégration dans l'espace européen.

La CNUCED distingue quatre groupes parmi les PECO :

1. Deux économies en phase de convergence vers des niveaux d'investissements étrangers de maturité : Hongrie et Slovaquie.

L'enjeu pour ces deux pays d'Europe centrale est de savoir s'ils en resteront là ou s'ils rejoindront la trajectoire des petites économies européennes très spécialisées comme la Finlande (3.7) ou la Suède (8.5.) Précisons ici que les statistiques d'IDE de la Slovaquie ne prennent pas en compte les réinvestissements locaux et expliquent un indice officiellement très bas.

2. Deux économies très actives et dynamiques : la République tchèque et l'Estonie.

Ces deux pays ont attiré sur la dernière période deux fois plus d'IDE que leur poids dans le monde (IEIDE = 2.) Par comparaison, l'Espagne avait un indice de 4,2 en 1988-1990 et le Portugal de 2,9 juste après leur adhésion à l'Union européenne. On peut en déduire que les flux d'IDE vers les PECO les plus attractifs devraient pouvoir augmenter encore significativement dans les années à venir.

3. Un groupe constitué de la Pologne, la Bulgarie, la Lettonie et la Lituanie.

Ce groupe de pays se positionne autour de la moyenne PECO (1.2), c'est-à-dire au-dessus de leur poids économique mondial, mais encore très en dessous des niveaux observés au moment de l'adhésion des pays du sud en 1986. On peut parler à ce titre

---

(2) Annexe 1 : tableau des Indices des Entrées d'Investissements Directs Étrangers (IEIDE) en 2000, page 104

de pays à très fort potentiel à court terme, pour autant que les conditions d'ouverture continuent à s'améliorer dans ces pays.

4. Un dernier groupe de pays en dessous de leur potentiel normal (IEDE = 1) avec deux types de trajectoires : en phase de décollage, comme la Slovaquie (IEDE = 1), ou loin de leur potentiel de rattrapage comme la Roumanie (0.8).

#### La nouvelle tournure des délocalisations : l'intégration des PECO dans l'Union européenne

Avec l'ouverture de l'Union européenne à l'Est, la tendance des industriels européens à délocaliser vers ces pays s'accroît.

Ainsi les quinze États membres sont menacés par des délocalisations vers les pays d'Europe centrale où le coût du travail serait en moyenne cinq fois moins élevé qu'à l'Ouest. Mais, fait nouveau, ces délocalisations, qui seraient massives, concerneraient aussi bien les emplois les plus qualifiés que les emplois peu qualifiés.

Même si d'autres éléments doivent être pris en compte lors d'une délocalisation, comme la productivité, la qualification, la qualité des infrastructures, il est évident que l'entrée dans l'Union européenne de ces pays à bas salaire et à niveau de qualification égale constitue une véritable aubaine pour les entrepreneurs des anciens États membres.

Dans sa communication sur L'accompagnement des mutations structurelles (3), la Commission européenne se dit favorable aux délocalisations vers les PECO. Elle voit même dans l'intégration de ces pays dans l'Union européenne une opportunité d'accroître la compétitivité des entreprises européennes mais aussi et surtout une opportunité de garder les entreprises européennes qui délocalisent au sein de l'Union.

De manière générale, les économistes et les gestionnaires considèrent les délocalisations comme un mal nécessaire. Selon eux, les délocalisations permettent aux entreprises de survivre dans un monde de plus en plus concurrentiel en réduisant leurs coûts de production. Mais le nombre croissant des délocalisations qui s'opèrent en Europe engendre néanmoins des conséquences très inquiétantes.

#### c. Quelles en sont les conséquences ?

Les conséquences ne sont pas les mêmes selon qu'on les analyse du point de vue de ceux qui sont favorables aux délocalisations ou du point de vue de ceux qui y sont défavorables.

#### Les avantages

Selon les dires des néo-libéraux : « *les délocalisations constituent un processus normal et globalement bénéfique pour la croissance* ».

Pour les propriétaires du capital financier, les délocalisations permettent de maintenir ou d'augmenter les bénéfices. Pour les propriétaires du capital financier de prêt, les

---

(3) Document consultable à l'adresse Internet suivante : [http://europa.eu.int/eurlex/fr/com/cnc/2004/com2004\\_0274fr01.pdf](http://europa.eu.int/eurlex/fr/com/cnc/2004/com2004_0274fr01.pdf)

délocalisations permettent une extension du crédit favorable au maintien du niveau des taux d'intérêt.

Même si les délocalisations profitent aux consommateurs par le biais de la baisse des prix, on peut dire que les délocalisations profitent surtout à une catégorie particulière, celle des propriétaires du capital financier.

Si les délocalisations sont réellement bénéfiques pour la croissance, ainsi que l'affirment les économistes néo-libéraux, ce n'est visiblement pas de la croissance de l'emploi et des salaires qu'il s'agit, ni même de la croissance du PIB, mais plutôt de la croissance du capital et de ses revenus.

### Les inconvénients

En premier lieu, les délocalisations frappent de plein fouet les emplois. Elles ont incontestablement des impacts négatifs sur l'emploi des pays développés dans la mesure où elles amplifient la recherche des coûts de travail les plus bas au détriment de l'emploi, mais aussi au détriment des conditions de travail et de la redistribution sociale.

On constate depuis une vingtaine d'années que des licenciements massifs ont été opérés dans les secteurs d'activités à fort taux de main d'œuvre et à faible qualification. Cependant, le plus inquiétant est d'observer que des entreprises qui opèrent sur des secteurs où les qualifications requises sont plus élevées, ont tendance elles aussi à délocaliser leur production vers l'étranger.

Ces pertes d'emploi et l'augmentation consécutive du chômage résultant des délocalisations entraînent des retombées négatives sur la consommation et la croissance.

Par ailleurs, il est inquiétant de voir que les délocalisations servent de plus en plus de prétexte à un chantage allant dans le sens d'une baisse des normes socio-économiques des pays développés. Par exemple, les entreprises allemandes Bosch et Siemens menaçaient de délocaliser leur production si le temps de travail n'y augmentait pas et si les salaires n'y baissaient pas.

Enfin, même si une étude de l'OFCE (Observatoire Français des Conjonctures Économiques) menée par Guillaume DAUDIN et Sandrine LEVASSEUR (4) tend à montrer le contraire, il n'en demeure pas moins qu'un risque de désindustrialisation est fortement lié aux délocalisations. En effet, si les délocalisations des entreprises européennes vers les pays étrangers continuent à être plus importantes que les délocalisations des entreprises étrangères vers l'Union européenne, on ne pourra plus affirmer que l'économie européenne n'est pas menacée par ce phénomène de désindustrialisation.

#### I.2.2 Les délocalisations peuvent entraîner des restructurations d'entreprises

Selon le CESE, les restructurations d'entreprises sont « *une forme particulière de mutation industrielle qui constitue normalement une procédure ad hoc d'adaptation (souvent forcée)* »

---

(4) Étude publiée dans *Alternatives économiques - hors-série n° 64 - 2<sup>e</sup> trimestre 2005 – rubrique Politiques publiques.*

*aux conditions économiques particulières en vue de relancer la compétitivité, ce qui entraîne une discontinuité de l'activité professionnelle ».*

Au cours des années 1990, les restructurations d'entreprises sont devenues une composante du paysage économique européen. Aujourd'hui encore, les entreprises doivent s'adapter en permanence aux pressions et aux tendances du marché pour conserver leur avantage concurrentiel.

#### a. Les transferts conventionnels d'entreprises

La vie des entreprises est en perpétuel mouvement. Il se peut qu'à un moment donné, les dirigeants soient amenés à prendre la décision de transférer l'entreprise vers une autre ou encore de fusionner deux entreprises jusque là distinctes.

#### Définition

On entend par transfert conventionnel d'entreprise, tout transfert d'une entité économique maintenant son identité, entendue comme un ensemble organisé de moyens, en vue de la poursuite d'une activité économique.

Le transfert conventionnel d'entreprise requiert la réunion de trois conditions :

#### - **Un changement d'employeur**

Pour qu'il y ait transfert d'entreprise, il faut que, suite à ce transfert d'entreprise, les travailleurs aient un nouvel employeur.

Il est donc nécessaire qu'à l'occasion de la cession d'entreprise, une personne morale ou physique (le cédant) perde la qualité d'employeur à l'égard des travailleurs employés dans l'entreprise transférée et que, parallèlement une autre personne morale ou physique acquière, sur le plan juridique, la qualité d'employeur à l'égard de ces mêmes travailleurs.

Il y aura donc changement d'employeur lorsque l'identité juridique de l'employeur est modifiée.

#### - **Un transfert d'entreprise ou de partie d'entreprise**

Le transfert conventionnel d'entreprise concerne :

- ✓ L'entreprise en tant qu'entité juridique ou en tant qu'unité technique d'exploitation.

On entend par unité technique d'exploitation une entité qui possède une autonomie économique et sociale par rapport à l'entreprise qu'elle compose.

- ✓ Une division de l'entreprise

On entend par division de l'entreprise une entité économique qui renvoie à une organisation de moyens humains, financiers et matériels, permettant l'exercice d'une activité économique et la poursuite d'un objectif propre (même si cet objectif

est accessoire par rapport au but de l'entreprise). Cette entité suppose donc un minimum d'autonomie structurelle qui peut former une partie de l'entreprise.

- **Un accord entre le cédant d'entreprise et le repreneur d'entreprise : la cession conventionnelle.**

La notion de cession conventionnelle a fait l'objet d'une abondante jurisprudence européenne. S'appuyant sur la directive 98/50/CE (5) qui protège les droits des travailleurs en cas de transfert d'entreprise, la Cour de Justice des Communautés européennes a donné une interprétation de cette notion. Pour qu'il y ait cession conventionnelle, il faut que le cédant et le repreneur aient convenu un accord de volontés.

Les formes de transfert conventionnel

Il existe une quantité innombrable de formes de transfert conventionnel. Mais on distingue principalement deux d'entre elles :

- **La cession ou la transmission d'entreprise**

Les cessions ou les transmissions d'entreprise sont bien ancrées dans le paysage des transferts conventionnels d'entreprise. Leur nombre ne cesse d'augmenter, ce qui s'explique par :

- une quantité croissante de dirigeants d'entreprise, généralement des PME, qui sont sur le point de partir à la retraite ;
- un nombre croissant de dirigeants qui souhaitent arrêter l'activité présente pour saisir une opportunité de nouvelles activités ou qui veulent délocaliser leur activité.

Exemple 1 : la société mère veut fermer sa filiale, encore viable, car elle ne répond plus aux objectifs.

Exemple 2 : l'entreprise ferme à cause d'une mauvaise gestion ou d'une sous-capitalisation.

Trois solutions sont alors possibles :

✓ La transmission à un successeur appartenant à la famille propriétaire

Il s'agit de vendre ou de transférer l'entreprise à un ou plusieurs membres de la famille (les enfants en général).

Cette option est attrayante si le propriétaire a des enfants qui possèdent un véritable intérêt ainsi qu'une aptitude à faire face aux défis qu'implique la direction d'une entreprise.

---

(5) Document consultable à l'adresse Internet suivante : <http://europa.eu.int/infonet/library/i/9850ce/fr.htm>

- ✓ La cession à une personne physique ou morale externe

Cette deuxième solution consisterait à mettre l'entreprise en vente sur le marché. Ainsi une personne physique ou morale, qui n'a aucun lien avec l'entreprise en vente, est susceptible d'acquérir cette dernière.

Cette option offre au propriétaire la possibilité de couper tous les liens qu'il entretient avec son entreprise mais anéantit les opportunités pour le propriétaire d'influencer encore la direction d'entreprise ou d'assurer la continuité de ses opérations, tout particulièrement si l'entreprise a été rachetée par un concurrent.

- ✓ La cession aux employés de l'entreprise.

La troisième solution repose sur la vente de l'entreprise à l'ensemble des employés qui souhaitent l'acheter pour maintenir leur emploi, ce qui entraînera la transformation de l'entreprise en coopérative de salariés.

Cette option est intéressante si le sentiment d'appartenance demeure enraciné parmi les employés et si les compétences et l'expérience nécessaires pour diriger une entreprise sont effectivement présentes. Autrement dit, il faut que les salariés de l'entreprise aient la volonté et la capacité d'être les gestionnaires de leur propre entreprise.

#### - **La fusion acquisition**

La fusion acquisition d'entreprise consiste à créer une seule entreprise à partir de deux entités ou plus, jusque là distinctes. Il s'agit dans la plupart des cas d'entreprises concurrentes qui exercent leur activité sur le même marché. Mais il peut également s'agir d'entreprises non concurrentes (par exemple des fournisseurs) mais qui pensent pouvoir tirer parti de synergies en se regroupant. Les fusions acquisitions s'opèrent le plus souvent sur les marchés boursiers au travers des fameuses OPA (offres publiques d'achat) ou OPE (offres publiques d'échange.)

Les fusions acquisitions entraînent souvent, surtout lorsqu'il s'agit d'entreprises concurrentes, une réduction des effectifs et des unités d'exploitation.

#### b. Les licenciements collectifs.

Les licenciements collectifs sont la conséquence la plus préoccupante des restructurations d'entreprises. En effet, les restructurations s'accompagnent le plus souvent de réductions d'emplois à grande échelle. Aujourd'hui, bon nombre de ces licenciements collectifs se concentrent dans le secteur des technologies de l'information et des secteurs connexes. Dans la plupart des cas, ce sont les multinationales qui sont les plus touchées par ce phénomène.

#### Définition

Selon la directive 98/59/CE (6), les licenciements collectifs correspondent à une cessation de travail du fait de l'employeur qui touche au moins dix salariés d'un même établissement au cours d'une période de trente jours consécutifs ou au moins vingt salariés sur une période de nonante jours consécutifs. Le motif du licenciement ne doit pas être lié à la personne des travailleurs licenciés.

### La procédure

Il existe une procédure de licenciement collectif. Cette dernière se déroule en trois étapes :

1. **Annnonce** par écrit aux travailleurs concernés ou à la représentation des travailleurs :
  - des motifs du licenciement collectif projeté ;
  - du nombre de travailleurs auxquels le congé doit être signifié ;
  - du nombre de travailleurs habituellement occupés dans l'entreprise ;
  - de la période pendant laquelle il est envisagé de signifier les congés.
2. **Consultation des travailleurs ou de leur représentation** pour leur offrir la possibilité de formuler des propositions évitant ainsi les licenciements ou atténuant leurs conséquences.
3. **Notification du projet de licenciement collectif** au Tribunal compétent du pays membre en fournissant les indications utiles et les résultats de la consultation des travailleurs.

### c. La fermeture d'entreprise ou d'unité d'entreprise

La fermeture d'entreprise ou d'unité d'entreprise est souvent à l'origine des licenciements collectifs. Il est considéré qu'il y a fermeture d'entreprise lorsque les deux conditions suivantes sont remplies cumulativement :

- l'activité principale doit avoir cessé définitivement ;
- le nombre de travailleurs encore occupés dans l'entreprise doit être inférieur à 25 % du nombre moyen de travailleurs qui y étaient occupés pendant l'année qui précède celle où l'activité a été arrêtée.

Chacune des divisions d'une entreprise (départements "nettoyage" ou "cantine") est considérée comme une entreprise.

Il est prévu que la date de fermeture de l'entreprise sera le premier jour du mois qui suit celui pendant lequel le nombre des travailleurs occupés est descendu en dessous du seuil de 25 %.

En cas de fermeture d'entreprise, l'Office national de l'Emploi institue le Comité de Gestion du Fonds d'indemnisation des travailleurs licenciés. Ce comité peut assimiler à une fermeture

---

(6) Document consultable à l'adresse Internet suivante : <http://europa.eu.int/infonet/library/i/9859ce/fr.htm>

d'entreprise certaines situations dans lesquelles il n'y a pas cessation définitive de l'activité principale de l'entreprise mais dont les conséquences sociales peuvent être analogues à celles résultant d'une réelle fermeture. Le comité peut ainsi assimiler à une fermeture :

- Le déplacement du siège d'exploitation de l'entreprise ;
- La fusion ou la vente d'entreprise ;
- Toute autre forme de restructurations d'entreprise.

Il faut savoir qu'une de ces trois formes de restructuration ne s'excluent pas l'autre, elles peuvent être au contraire consécutives. Par exemple, une cession conventionnelle peut être à l'origine de fermetures d'entreprises qui, elles-mêmes, entraînent à leur tour des licenciements collectifs.

En résumé, les mutations industrielles ne constituent en aucun cas un phénomène uniforme. Elles présentent plusieurs aspects qui ont chacun leurs particularités. Cette diversité peut s'expliquer par la multitude de facteurs qui sont à l'origine des mutations industrielles.

## II. PAR QUOI SONT-ELLES PROVOQUÉES ?

---

On peut relever trois principales causes qui engendrent des mutations industrielles :

- La mondialisation
- Les contraintes financières
- L'évolution de l'activité économique et des technologies

### II.1. La mondialisation des marchés

On trouvera dans cette partie une définition de la mondialisation qui permettra de mieux comprendre les enjeux et les conséquences qui découlent de ce phénomène bien connu dans le paysage économique européen. Ensuite, une présentation des formes de mondialisation, en particulier la multinationalisation des firmes et la globalisation financière, permettront de voir plus clair dans la relation de cause à effet entre la mondialisation et les mutations industrielles.

#### II.1.1. Un concept

##### a. Définition

Le CESE propose une définition (7) selon laquelle la mondialisation consisterait à rechercher « un scénario de nature à multiplier et à faciliter les relations commerciales entre les pays, contribuant ainsi à l'élimination de barrières commerciales entre ces derniers, à la réduction (élimination) des taxes, à l'importation et au renforcement des groupements internationaux (comme l'UE et le Mercosur.) [...] La mondialisation exige également l'établissement et le respect de règles communes de base qui soient valables au niveau mondial ».

La mondialisation répond donc à une nécessité de propager dans le monde entier les libertés dont chacun, citoyen ou entreprise, ne jouissait qu'à l'intérieur de son propre pays. Ainsi elle offre à tout un chacun la liberté de se déplacer, d'investir, de produire, de travailler, de vendre ou encore d'informer, partout dans le monde.

On peut étoffer la définition du CESE en précisant que la mondialisation est le fruit de la rapidité toujours croissante des transports et des systèmes de communication dans la société contemporaine, qui facilite l'extension à l'échelle mondiale d'enjeux qui étaient auparavant limités à des régions ou des nations. Il s'agit en fait d'une extension au niveau mondial des échanges de diverses natures (économiques, politiques ou culturelles) et des relations de complémentarité ou de concurrence internationale et transnationale.

##### b. Les enjeux

La mondialisation ne constitue pas simplement une amplification des échanges mondiaux. Elle correspond davantage à une mise en compétition du système économique et social de tous les pays. Certains analystes se posent la question de savoir si la nature du phénomène de

---

(7) Avis d'initiative CCMI/013 : "Mutations industrielles et la cohésion économique, sociale et territoriale."

la mondialisation vise à valoriser le capital non-marchand (culture) des sociétés ou bien si, au contraire, la compétition engendrée par la mondialisation amène à considérer les systèmes sociaux (travailleurs) comme des coûts pénalisants.

Dans l'état actuel du phénomène de la mondialisation, on est amené à affirmer que la seconde hypothèse, selon laquelle la mondialisation nous ferait basculer dans une société de marché où le lien social serait exclusivement marchand, se vérifie davantage que la première hypothèse qui fait appel à la mise en place de société où le non-marchand occuperait une place indispensable. En effet, la mondialisation telle que nous la connaissons aujourd'hui, a pour conséquence d'accroître le pouvoir des groupes les plus puissants, notamment des grands groupes industriels.

### c. Les conséquences

La mondialisation a pour effet de limiter les pouvoirs des Etats et ceux des regroupements syndicaux qui continuent d'être assujettis aux lois nationales. Le déséquilibre instauré par l'augmentation du pouvoir économique, d'une part, et la diminution du pouvoir politique d'autre part, tend à se creuser. On constate effectivement des difficultés au sein des organisations internationales à soumettre l'économie au politique.

Par ailleurs en ouvrant les portes de tous les pays, la mondialisation a encouragé les entreprises à délocaliser leurs activités de production vers des pays où les charges qui pèsent sur elles sont les moins contraignantes. C'est ainsi qu'on a pu voir un flux important de délocalisations d'entreprises en provenance de pays industrialisés vers des pays en voie de développement. Une des raisons principales qui a poussé les entreprises à expatrier leur production est le coût de la main d'œuvre qui est relativement bas comparé à celui pratiqué dans leur pays d'origine.

Le CESE confirme ce constat en affirmant que « *les entreprises multinationales réorientent l'investissement vers les pays où le coût du travail est inférieur, qui ont un accès direct aux marchés et des compétences technologiques* ».

Voyons maintenant les aspects concrets de la mondialisation.

### II.1.2. Un concept qui se présente sous diverses formes

La mondialisation prend dans la réalité une multitude d'aspects. Pour cette partie, nous ne retiendrons que les deux principales formes qui touchent particulièrement le secteur industriel européen, à savoir la multinationalisation des firmes et la globalisation financière.

#### a. Les firmes multinationales

##### *Naissance dans le temps et dans l'espace*

L'entreprise multinationale est apparue à la fin des années soixante. Elle s'est modifiée dans les années quatre-vingt pour devenir telle qu'on la connaît aujourd'hui, c'est-à-dire une forme plus mouvante et plus complexe tant sur le plan des objectifs stratégiques que sur celui de l'organisation. Les entreprises multinationales sont présentes sur tous les continents, dans tous les pays du monde, quel que soit leur niveau de développement (pays développés, pays émergents ou pays en développement).

### Le fonctionnement

L'entreprise multinationale s'organise autour d'une société mère qui, en général, siège dans le pays où l'entreprise a été créée. Gravitent autour de la société mère tout un ensemble de filiales implantées de part et d'autre dans le monde. Chaque filiale a une activité propre hiérarchisée, coordonnée et évaluée au travers d'une structure complexe de réseaux par la société mère. Les réseaux ainsi constitués fonctionnent selon une multitude de critères de compétitivité : prix, coûts, nature des produits, délais et satisfaction de la clientèle.

### Les conséquences

Le problème causé par la multinationalisation des firmes est la constitution de réseaux de sous-traitance dans les pays étrangers. En effet, les entreprises de l'Union européenne sont de plus en plus nombreuses à arrêter leurs activités de production dans leur pays d'origine pour les expatrier vers des pays où les coûts d'exploitation sont moins élevés. Elles créent ainsi des filiales étrangères qui se chargent d'une partie ou de la totalité de sa production. Par conséquent, en externalisant leur production les entreprises réduisent leur besoin en main d'œuvre dans leur pays d'origine ce qui y entraîne une augmentation du chômage.

### b. La globalisation financière

#### Emergence

La globalisation financière est apparue dans les années quatre-vingt. Elle s'est amplifiée pour peser davantage dans le processus de mondialisation au cours des années quatre-vingt-dix. Les fameux trois « D » ont favorisé son émergence : déréglementation, désintermédiation et décloisonnement.

- **La déréglementation** concerne les mouvements de capitaux qui ne sont plus ni contrôlés ni réglementés.
- **La désintermédiation** intervient au niveau des intermédiaires financiers traditionnels que sont les banques : aujourd'hui, les entreprises accèdent directement aux marchés des capitaux.
- **Le décloisonnement** a consisté à éliminer toutes les barrières qui séparaient les différents marchés de capitaux pour que les acteurs économiques puissent intervenir facilement sur tous les marchés décloisonnés.

#### Définition et fonctionnement

La globalisation financière désigne un ensemble de phénomènes qui ont contribué à la constitution d'un marché financier mondial qui touche directement ou indirectement les activités économiques dans leur ensemble. Ces phénomènes procèdent d'une libéralisation des échanges de capitaux qui débouche sur la création d'un marché mondial des capitaux où le contrôle est quasi inexistant.

La globalisation financière se caractérise par une volatilité constante des capitaux qui représentent près de 90 % des échanges mondiaux totaux (biens, services, capitaux.) La

révolution informationnelle y est pour beaucoup car les échanges de capitaux sont de simples écritures informatiques plus faciles à échanger que des biens ou des services.

Tous les acteurs de la vie économique (banques compagnies d'assurance, États, et surtout entreprises) viennent emprunter ou prêter de l'argent sur le marché mondial des capitaux.

Sur ce marché, on fixe le prix de l'argent, c'est-à-dire le taux d'intérêt, non plus en fonction de l'offre et de la demande intérieure à un pays mais en fonction de l'offre et de la demande mondiale. Ainsi les taux d'intérêt vont varier sans que la variation corresponde forcément à un besoin national. Par conséquent, les conditions de financement des investissements à l'intérieur d'un pays vont dépendre de facteurs internationaux.

### *Les effets de la globalisation financière sur les entreprises*

Partons d'un exemple. Imaginons que le taux d'intérêt augmente considérablement aux États-Unis. En effet, les États-Unis peuvent ressentir le besoin d'emprunter pour pouvoir financer leurs dépenses. Par conséquent, ils augmentent le taux d'intérêt afin d'attirer un très grand nombre de capitaux.

L'Union européenne est alors contrainte d'augmenter ses taux d'intérêt, sans avoir de raisons qui justifient cette augmentation si elle veut garder les capitaux disponibles sur son marché financier. Mais augmenter les taux d'intérêt sur le marché financier européen revient à augmenter la charge financière des entreprises européennes qui ont emprunté sur ce marché. Au final, de nombreuses entreprises, notamment celles qui n'ont pas une bonne assise financière, risquent de souffrir de cette situation et seront amenées à restructurer ou délocaliser leur activité.

En Europe, l'effet le plus marquant de la globalisation financière a été la montée en flèche des opérations de fusions acquisitions et des OPA / OPE (offres publiques d'achat / offres publiques d'échange.) La globalisation financière a également favorisé de manière considérable les délocalisations d'entreprises. Les investissements à l'étranger ont été facilités par l'ouverture des marchés financiers nationaux aux capitaux étrangers.

La mondialisation a fait accroître la pression financière exercée sur les entreprises pouvant ainsi influencer les dirigeants d'entreprise en faveur des mutations industrielles. Mais la mondialisation n'est pas la seule explication des contraintes financières qui peuvent conduire les dirigeants d'entreprise à recourir à des mesures de restructuration ou de délocalisation. Voyons donc ces contraintes financières favorables aux mutations industrielles.

## II.2. Les contraintes financières

Nous distinguons principalement deux formes de pression financière qui peuvent amener les dirigeants à restructurer ou à délocaliser leur entreprise. Il s'agit de défaillances dans la gestion d'entreprise et de la pression des actionnaires.

### II.2.1. Les défaillances dans la gestion d'entreprise

Les défaillances dans la gestion financière des entreprises sont la principale cause de restructuration. Une grande majorité d'entreprises frappées par les restructurations sont des

entreprises en difficulté financière. Face au risque de faillite, elles n'ont guère autres recours que se restructurer pour retrouver une situation financière saine assurant leur survie.

#### a. Définition

Dans sa communication (2004/C244/02) (8) relative aux lignes directrices communautaires concernant les aides d'État au sauvetage et à la restructuration d'entreprises en difficulté, la Commission européenne donne une définition des entreprises en difficulté. Il s'agit d'entreprises défaillantes se trouvant dans l'incapacité de poursuivre leur activité à court ou moyen terme pour cause de ressources propres insuffisantes et d'absence d'une intervention extérieure des pouvoirs publics. Cette définition s'applique aux catégories d'entreprises suivantes :

- Sociétés à responsabilité limitée (SARL) qui ont perdu plus de la moitié de leurs fonds dont plus du quart a disparu au cours des douze derniers mois
- Sociétés à responsabilité illimitée qui ont perdu plus de la moitié de leurs fonds dont plus du quart a disparu au cours des douze derniers mois
- Sociétés remplissant les conditions d'insolvabilité prévues dans le droit national des pays membres de l'Union Européenne

#### b. Les caractéristiques économiques et juridiques des entreprises défaillantes

Une entreprise est en situation de défaillance à partir du moment où elle est en état de cessation de paiement et qu'une procédure de redressement judiciaire est ouverte à son encontre. Cette procédure ne se traduit toutefois pas toujours par une cessation de l'activité de l'entreprise, qui peut trouver un repreneur.

##### Les caractéristiques économiques

Un jour ou l'autre, les entreprises se trouvent inévitablement soumises à des périodes de difficultés. Celles-ci, plus ou moins graves et plus ou moins récurrentes, se matérialisent par un niveau croissant de pertes pendant que le chiffre d'affaires diminue.

Les entreprises défaillantes sont également confrontées à des difficultés d'écoulement de leurs stocks et à une situation de sureffectif de travailleurs du fait du ralentissement de leur activité. Leur marge brute d'autofinancement se réduit, ce qui les contraint à s'endetter fortement. Par conséquent, les charges financières progressent pendant que les ressources financières s'amenuisent.

Il semblerait évident de relever que les entreprises se portent mieux et augmentent leurs chances d'existence dans un milieu concurrentiel, mais nombreuses d'entre elles ne peuvent ou ne savent limiter leurs risques et redresser leur activité à temps. Dans un tel contexte, l'entreprise n'a pas d'autres choix que de se déclarer en cessation de paiement.

---

(8) Document consultable à l'adresse Internet suivante :

<http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2004:244:0002:0017:FR:PDF>

### Les caractéristiques juridiques

Plus communément appelé « dépôt de bilan », la déclaration de cessation de paiement (DCP) est le premier élément d'appréciation de la situation financière globale et de la situation de trésorerie de l'entreprise.

La DCP doit reprendre en détail :

- Des actifs constatés à une date récente pour apprécier la capacité de l'entreprise à poursuivre son activité dans les jours et mois suivant le jugement de redressement judiciaire.
- Les éléments de passif détaillés avec les coordonnées des créanciers qui doivent être informés du dépôt de bilan ainsi que les informations sur l'identité de l'entreprise.

En clair, la DCP doit permettre de déterminer avec précision la responsabilité du dirigeant dans la défaillance de l'entreprise.

Le dépôt de la DCP est l'acte déclencheur de l'ouverture d'une procédure collective. Le dirigeant dépose le bilan auprès du tribunal compétent en matière de défaillance d'entreprise. Le tribunal convoque le dirigeant pour recueillir des informations sur l'entreprise et sa situation financière.

Au regard de ces informations et des éléments dont dispose le tribunal, les magistrats décident d'ouvrir ou pas une procédure collective. Cette procédure consiste à mettre l'entreprise sous le contrôle du tribunal pendant une période donnée durant laquelle le dirigeant devra se conformer aux règles définies par la loi sur les défaillances d'entreprises en vigueur dans chacun des pays membres.

A l'issue de la procédure collective, le tribunal décide de mettre l'entreprise soit en liquidation judiciaire soit en redressement judiciaire.

- Dans le premier cas l'entreprise est amenée à arrêter purement et simplement son activité.
- Dans le cas du redressement judiciaire, l'entreprise obtient le moyen de régler ses dettes. Elle se voit ainsi accorder un délai pour relancer son activité notamment en trouvant un repreneur qui accepte d'apporter les liquidités nécessaires à la relance. Dans ce contexte, l'éventualité de reprise par les travailleurs est tout à fait possible.

### c. Les facteurs de défaillance

Les facteurs de défaillance sont nombreux et cumulatifs. On peut néanmoins dégager trois principales causes : les difficultés financières, les performances économiques et la mauvaise gestion des dirigeants ou encore les accidents de parcours.

### Le poids des difficultés financières

Les difficultés financières sont à l'origine de la situation de défaillance d'une entreprise. Une ouverture de procédure collective doit être déclenchée aussitôt que les entreprises n'arrivent plus à respecter leurs engagements financiers avec les moyens dont elles disposent.

Les difficultés financières à l'origine des défaillances correspondent le plus souvent à un déficit des ressources propres, ce qui contraint l'entreprise à recourir à l'endettement, réduisant ainsi son autonomie. Les entreprises deviennent par conséquent plus sensibles aux fluctuations de leurs revenus, compte tenu du niveau élevé de leurs charges financières.

Les difficultés de recouvrement des créances clients jouent un rôle également déterminant dans l'aggravation de la situation financière de l'entreprise : défaut de paiement de la part des clients, défaillance des clients importants ou encore allongement des délais de paiements.

En 2000, la Commission européenne note qu'une défaillance d'entreprise sur quatre est due à un retard de paiement. Le non recouvrement des créances clients entraîne une baisse de crédit inter-entreprise (dettes fournisseurs – créances clients) qui s'ajoute aux difficultés de financement bancaire.

Le Parlement européen a adopté le 8 août 2000 la directive 2000/35/CE (9) concernant la lutte contre les retards de paiement dans les transactions commerciales afin de protéger les entreprises qui souffrent de ce fléau.

### Les performances économiques et la mauvaise gestion des dirigeants

Les problèmes de performances économiques des entreprises défaillantes proviennent notamment d'un manque de débouchés qui résulte plus souvent d'une baisse de la demande adressée à l'entreprise que d'une chute brutale liée à un renouvellement de contrats avec certains clients.

De manière générale, les dirigeants des entreprises déficientes réagissent mal vis à vis des difficultés rencontrées. Ils rencontrent de grandes difficultés à évaluer le marché sur lequel l'entreprise évolue. Cette incapacité pousse l'entreprise sur le chemin de l'échec.

L'échec de projets importants risque également de remettre en cause la survie de l'entreprise. Les dysfonctionnements de l'organisation interne et l'insuffisance du système comptable réduisent la réactivité face aux difficultés et rendent plus difficile la mise en place d'actions de prévention qui permettraient d'éviter le dépôt de bilan.

### Les accidents de parcours

Les événements accidentels sont souvent à l'origine des défaillances. L'accident apparaît fréquemment comme une source de difficultés. Les accidents de parcours peuvent être des litiges avec les partenaires privés ou publics, les malversations internes à l'entreprise, les problèmes sociaux, l'escroquerie, le décès du dirigeant, les sinistres et accidents divers.

---

(9) Document consultable à l'adresse Internet suivante :  
[www.feder-eclairage.fr/doc/Directive%202000-35%20Retards\\_paiement.doc](http://www.feder-eclairage.fr/doc/Directive%202000-35%20Retards_paiement.doc)

La défaillance financière d'une entreprise entraîne inévitablement des changements. Autrement dit, les mutations industrielles constituent un enjeu vital pour les entreprises défaillantes puisque leur situation financière est directement menacée. Par contre, la nécessité de prendre des mesures de restructuration ou de délocalisation est moins évidente à percevoir en ce qui concerne la seconde forme de contraintes financières que nous allons envisager.

### II.2.2. La pression des actionnaires

La pression des actionnaires s'avère également être une contrainte financière importante. En tant que propriétaire du capital de l'entreprise, les actionnaires peuvent exiger des dirigeants qu'ils restructurent l'entreprise s'ils le jugent nécessaire à la rentabilité de leur investissement. Ainsi, qu'elle soit déficitaire ou pas, l'entreprise peut être restructurée sous la pression des actionnaires. Si les dirigeants ne se conforment pas à leurs attentes, les actionnaires risquent de se retirer avec leurs fonds.

#### a. Définition

Les actionnaires sont des personnes physiques ou morales qui, à titre individuel ou par le biais d'organismes de placement collectif de valeurs mobilières (OPCVM) dont la gestion est assurée par des gérants de fonds, détiennent un titre représentant une part du capital de la société. Le dirigeant peut être actionnaire de l'entreprise auquel cas on dit que l'entreprise est de type actionnarial. Mais il peut ne pas être actionnaire. Dans ce cas, l'entreprise est dite managériale.

Le capital d'une société se répartit sur un nombre d'actions. Chacune des actions représente une fraction du capital social appelée valeur nominale. La valeur nominale de l'action est fixée par les statuts de l'entreprise si cette dernière n'est pas cotée en bourse. Par contre, elle tient compte de l'équilibre entre l'offre et la demande sur le marché boursier si l'entreprise est cotée en bourse.

Le capital social représente alors le montant global des apports effectués par les actionnaires (en industrie ou en numéraire) et de l'intégration éventuelle, sur décision des actionnaires, des bénéfices mis en réserve. L'actionnaire est le prêteur de dernier ressort de l'entreprise et celui qui prend le risque ultime.

Le statut des actionnaires confère des droits que l'on peut classer en trois catégories :

#### Le droit à l'information

Le droit de l'information est exercé de manière différente selon qu'il s'agit d'une entreprise cotée en bourse ou une entreprise non cotée.

Dès lors que l'entreprise est cotée en bourse, elle est légalement tenue d'informer ses actionnaires, quel que soit le nombre d'actions qu'ils détiennent.

Elle doit leur fournir une information comptable périodique comme la publication des comptes et des résultats de l'entreprise (rapport annuel) dans la presse et au travers de documents officiels émanant de l'entreprise elle-même.

Les actionnaires doivent être informés en permanence des faits jugés importants dont la nature est susceptible d'avoir une incidence (à la hausse ou à la baisse) sur les cours de bourse.

Dans le cadre d'une opération financière (augmentation de capital, offre publique d'achat (OPA) ou émission de titres...), l'entreprise est dans l'obligation d'établir une note d'information qui doit être visée par les autorités des marchés financiers de chacun des pays membres. Les actionnaires peuvent obtenir gratuitement ce document auprès des autorités compétentes.

Par ailleurs, afin d'instaurer une relation transparente et de confiance, certaines sociétés cotées en bourse rédigent des lettres à leurs actionnaires ou organisent des réunions pour les tenir informés de la meilleure des manières.

Dans le cas où l'entreprise n'est pas cotée en bourse, elle doit simplement déposer ses comptes annuels auprès du greffe du Tribunal dont elle dépend. L'actionnaire a toute la liberté de consulter gratuitement les comptes ainsi déposés en formulant la demande auprès du Tribunal en question.

#### *Le droit de vote aux assemblées générales*

Les assemblées générales réunissent une fois par an les dirigeants de l'entreprise et leurs actionnaires. Les actionnaires doivent recevoir une convocation à l'assemblée générale. Libre à eux ensuite de s'y rendre ou de voter, soit par procuration, soit par correspondance.

Les assemblées générales constituent l'occasion pour les actionnaires de donner leur opinion sur la gestion et le management de l'entreprise. Un nombre de décisions est en effet soumis au vote des actionnaires. Il s'agit notamment de l'approbation des comptes de l'exercice qui vient d'être clôturé ou de la nomination d'administrateurs.

Les actionnaires ont pour principal objectif la rentabilité de leur investissement dans l'entreprise. Par conséquent, les décisions qu'ils prennent lors de l'assemblée générale visent avant tout à améliorer les perspectives de rentabilité de l'entreprise et donc de faire augmenter la valeur des actions.

On remarque que les marchés financiers, où s'échangent les actions, sont particulièrement réactifs à l'annonce de mesures de restructurations ou de délocalisations prises par les entreprises. Par exemple le 29 mars dernier les actions de la compagnie aérienne américaine Delta Air Lines se sont envolées pour atteindre une hausse de 4,3 % à suite de l'annonce publique d'une restructuration de ses opérations techniques passant par la suppression de 1.600 à 2.000 emplois.

#### *Le droit à une rémunération*

L'entreprise peut verser à ses actionnaires une rémunération sous forme de dividende. Le versement des dividendes dépend des résultats réalisés par l'entreprise. En effet, tous les ans, à l'occasion de l'assemblée générale, les actionnaires décident du montant versé au titre du dividende de l'exercice. L'usage veut que l'entreprise ne distribue de dividende que lorsque l'exercice s'est soldé par le dégagement d'un bénéfice (résultat net positif).

La politique de dividendes s'inscrit dès lors dans le prolongement des décisions liées à la structuration du capital sous forme d'actions. Les dividendes assurent aux actionnaires une source de gain direct. À moins qu'ils décident, lors de l'assemblée générale, de ne pas distribuer les bénéfices mais plutôt de les réinvestir. Dans ce cas, la source de gain sera indirecte. La valeur sera créée sous forme de plus-value des actions (ou des capitaux propres).

La politique de dividendes représente un grand enjeu pour les entreprises cotées en bourse. Les dirigeants s'efforcent de répondre aux attentes des actionnaires en augmentant régulièrement les dividendes. De plus, en terme d'image, le fait de procéder à cette augmentation accroît la notoriété de l'entreprise sur les marchés boursiers. Les dirigeants montrent effectivement qu'ils s'attendent à voir l'entreprise générer des flux monétaires. En pratique, les entreprises refusent de réduire les dividendes parce que le cours de l'action en bourse s'en ressentirait à court ou à moyen terme. D'autre part, les actionnaires seraient mécontents et ne manqueraient pas de se manifester à l'assemblée générale annuelle.

#### *b. Les actionnaires au cœur de la gestion des entreprises*

La satisfaction des actionnaires est au cœur de la gestion des entreprises. Les dirigeants ne peuvent l'ignorer faute de quoi les détenteurs du capital risqueraient de quitter l'entreprise avec leurs fonds. Or ils sont indispensables à la survie de l'entreprise.

#### *La rentabilité de l'investissement des actionnaires*

Le souhait légitime des actionnaires est de voir leur investissement fructifier. On comprend dès lors mieux pourquoi les dirigeants et les administrateurs d'entreprises cotées ou non en bourse ont trouvé un point de ralliement au travers de la maximisation de la valeur actionnariale.

En théorie, les dirigeants et les administrateurs des entreprises ont pour obligation de faire augmenter leur valeur actionnariale, c'est-à-dire les profits que les actionnaires peuvent tirer de leur investissement dans l'entreprise au travers de la valeur des actions ou des dividendes octroyés.

La valeur actionnariale constitue donc un critère d'estimation de la performance des dirigeants et des administrateurs et elle est traditionnellement analysée comme privilégiant la rentabilité du capital. La valeur actionnariale résulte dès lors de la gestion de la société : mieux elle est gérée, plus les actionnaires seront satisfaits de la valorisation de leur société.

La valeur des actions est fonction de l'ampleur des flux monétaires et du moment où ils sont attribués. Ces flux monétaires déterminent le rendement du capital investi soit :

- lorsqu'ils sont retirés de l'entreprise sous forme de dividendes ou constituent une rétribution supérieure au taux du marché (une pratique courante dans les entreprises non cotées), ou
- lorsqu'ils sont gardés dans l'entreprise pour y être investis à des fins d'expansion ou sont retenus dans l'entreprise sous forme d'actifs « excédentaires », ce qui accroît les capitaux propres, ou

- lorsqu'ils servent à réduire la dette de l'entreprise et les intérêts qui y sont liés, ce qui augmente aussi la part des capitaux propres dans la valeur totale de l'entreprise.

La valeur actionnariale est un élément primordial dans la décision d'investissement. Les dirigeants ne décident d'investir que si cet investissement est susceptible de créer de la valeur actionnariale. Autrement dit, la décision d'investissement est prise que lorsqu'on est sûr que la valeur que les actionnaires peuvent espérer tirer d'un investissement dépasse le coût initial de leur investissement.

### *La valeur actionnariale et les mutations industrielles*

Dans le but de créer de la valeur actionnariale, l'entreprise peut souvent être amenée à opérer des transformations radicales, en procédant notamment à une restructuration majeure de son activité. Les décisions de restructuration doivent concorder avec la stratégie globale de l'entreprise. Les mesures de restructuration que l'on peut observer se présentent essentiellement sous les formes suivantes :

- **L'abandon d'une ou plusieurs branche(s) d'activité ou d'exploitation**

Il s'agit ici de se séparer des branches d'activité ou d'exploitation qui réduisent la rentabilité des investissements des actionnaires, autrement dit qui ne créent pas de valeur actionnariale.

L'évaluation des divisions d'exploitation ou des branches d'activité ne se limite pas aux seules plus-values monétaires qu'elles peuvent générer. Elle intègre en plus les investissements qu'il faut apporter dans ces branches d'activité et d'exploitation pour que ces dernières génèrent des plus-values monétaires.

Pour une division d'exploitation, il faut de surcroît tenir compte des avantages qu'elle procure à l'entreprise. En effet, une fermeture d'une telle division peut entraîner des répercussions néfastes sur l'activité de l'entreprise.

Concrètement, si une division d'exploitation ou une branche d'activité demande beaucoup d'investissement alors qu'elle présente des perspectives de gains insuffisants, l'entreprise se séparera de cette division ou de cette branche.

Il n'est pas rare de voir des entreprises qui se dessaisissent d'une branche d'activité ou d'exploitation qui génère malgré tout un rendement acceptable. Ceci s'explique par le fait que les dirigeants voient dans le dessaisissement une occasion de créer une plus grande valeur actionnariale à long terme. Ils vendent la branche en question et affectent le produit de la vente à d'autres branches d'activité ou d'exploitation de l'entreprise.

- **Les fusions – acquisitions.**

Les fusions-acquisitions représentent la forme caractéristique des restructurations d'entreprise qui ont touché les pays membres de l'Union européenne tout au long des années 1990. Les fusions – acquisitions mettent en scène deux entreprises A et B concurrentes dans la plupart des cas : l'entreprise A rachète l'entreprise B pour ne plus former qu'une seule entité.

Les fusions-acquisitions se déroulent généralement sur les marchés boursiers et elles se présentent sous la forme d'OPA (offre publique d'achat.) L'OPA est une opération qui consiste à proposer aux actionnaires d'une entreprise cotée en bourse de leur racheter leurs actions à un prix donné ou de les échanger (dans ce cas on parle d'OPE, offre publique d'échange.) contre des actions de l'entreprise qui fait cette proposition. Celui qui fait la proposition s'engage à prendre tous les titres qu'on lui proposera. Le prix proposé est évidemment supérieur à celui que la cote actuelle des actions fait apparaître, ce qui incite les actionnaires à vendre.

Une entreprise est opérable lorsque sa valeur boursière est sous-évaluée ou vaudra plus dans le futur. L'OPA, qui a pour but d'éliminer la concurrence et d'accroître les profits de l'entreprise qui lance l'OPA, est un des nombreux facteurs favorables à la restructuration d'entreprise. Elle est très bien accueillie par les actionnaires qui voient là une occasion d'engranger des gains considérables.

Voyons maintenant en quoi les mutations industrielles sont le corollaire des évolutions de l'activité économique et celles des technologies.

### II.3. Les évolutions économiques et technologiques

Autant les mutations industrielles causées par des contraintes financières peuvent être prévisibles, autant le sont moins celles occasionnées par l'évolution de l'activité économique et l'évolution technologique.

#### II.3.1. Mesures de prévention face aux difficultés à venir

On se trouve dans le cas où la rentabilité de l'entreprise n'est pas menacée dans l'immédiat. On peut même dire que la santé financière de l'entreprise est bonne. Cependant, l'évolution du marché laisse présager des turbulences qui pourraient porter un coup fatal à l'entreprise si cette dernière ne réajuste pas son activité en conséquence. Conscient de cette menace, le dirigeant peut décider de prendre des mesures de restructuration à titre de prévention pour contrecarrer cette éventualité.

Les menaces sont très diverses. Mais trois d'entre elles sont récurrentes.

##### a. La menace de nouveaux concurrents

Une entreprise peut être contrainte à se restructurer en vue de l'arrivée de nouveaux concurrents sur son secteur d'activité. Bien que sa situation financière lui permette de poursuivre son activité en toute sérénité, l'entreprise préfère anticiper les conséquences que peut entraîner l'apparition d'une nouvelle concurrence en prenant des mesures de prévention, notamment la restructuration de son organisation. De cette manière, l'entreprise préserve sa situation financière et devient plus forte pour affronter cette nouvelle concurrence.

##### b. La baisse de la consommation

Les prévisions laissent apercevoir une baisse future de la consommation due soit à une conjoncture économique prospective défavorable ou bien à une baisse des revenus des ménages (préférant épargner plutôt que de dépenser) ou encore à l'apparition prochaine d'un

produit de substitution. L'entreprise doit ajuster sa production pour ne pas se trouver dans une situation de sur-production. En diminuant sa production, une entreprise peut être amenée à réduire ses unités de production ainsi que ses effectifs.

### c. L'inflation des prix

L'inflation des prix peut être également un facteur explicatif de la baisse de la consommation. Or, les prix sont appelés à augmenter un jour ou l'autre. De nombreux dirigeants sont conscients de cette éventualité et préfèrent l'anticiper pour ne pas être pénalisés. Ils cherchent alors à réduire leur coût d'exploitation notamment en délocalisant leurs activités de production dans des pays où la main d'œuvre et les matières premières seront moins chères. De cette manière, les prix des produits seront maintenus au même niveau et l'entreprise continuera à être compétitive.

### II.3.2. Substitution du capital à l'homme

L'évolution technologique a toujours entraîné d'importantes mutations dans le secteur industriel et continue à le faire.

Les premiers affectés par les mutations industrielles dues à l'évolution technologique sont les travailleurs. L'évolution technologique s'est toujours accompagnée et s'accompagne encore de conséquences défavorables pour l'emploi.

Le système technologique a déjà subi deux transformations complètes (révolution agricole et révolution industrielle) et une transformation qui ne fait que commencer (révolution informationnelle).

### a. La révolution industrielle

#### L'émergence

La révolution industrielle marque une grande coupure sur le marché du travail. On parle même de bouleversement dans l'histoire du travail et des travailleurs. Les conditions de travail ainsi que sa nature ont évolué avec l'émergence de nouvelles techniques.

L'avènement de la révolution industrielle ouvre effectivement une nouvelle ère dans l'histoire du travail, en favorisant l'émergence de la grande industrie moderne. Partout où l'on pouvait se procurer du charbon, il était possible d'installer des industries, la machine à vapeur pouvait ainsi jouer pleinement son rôle en fournissant une énergie d'une puissance et d'une sécurité sans précédent à l'époque.

#### Les conséquences

La révolution industrielle correspond à une période transitoire durant laquelle on passe d'une société agricole à une société de production mécanisée de biens non alimentaires, et dès lors, d'une société à dominante rurale à une société fortement urbanisée.

Du point de vue des patrons, les conséquences de la révolution industrielle sont plutôt favorables. Elles encouragent même le développement des nouvelles technologies. Ils voient en ces dernières une opportunité à ne pas rater pour faire prospérer leur activité : la

productivité de leur entreprise est renforcée, la rentabilité s'en trouve améliorée, les coûts d'exploitation sont réduits. La réduction de ces coûts d'exploitations passe essentiellement par la diminution des effectifs.

L'évolution technologique, qui était synonyme de progrès, est malheureusement très vite devenue le synonyme d'amointrissement des coûts de la main d'œuvre.

Du point de vue des travailleurs, les conséquences sont plus alarmantes comme le montre ce message qui accompagnait une pétition des artisans peigneurs de laine britanniques adressée, en 1794, à la Chambre des Communes (Parlement de Londres).

*« L'invention et l'usage de la machine à peigner la laine, qui a pour effet de réduire la main-d'œuvre de la manière la plus inquiétante inspire (aux artisans) la crainte sérieuse et justifiée de devenir, eux et leurs familles, une lourde charge pour l'État. Ils constatent qu'une seule machine, surveillée par une personne adulte et servie par 5 ou 6 enfants, fait autant de besogne que 30 hommes travaillant à la main selon l'ancienne méthode. L'introduction de ladite machine aura pour effet presque immédiat de priver de leurs moyens d'existence la masse des artisans. Toutes les affaires seront accaparées par quelques entrepreneurs puissants et riches. Les machines dont les pétitionnaires regrettent l'usage se multiplient rapidement dans tout le royaume et ils en ressentent déjà cruellement les effets : un grand nombre d'entre eux sont déjà sans travail et sans pain ».*

#### Aujourd'hui

Les travailleurs et les machines cohabitent. La machine, bien qu'elle se soit substituée à l'homme, est considérée comme un outil de travail. Mais elle est toujours une source de rentabilité et de réduction du coût du travail pour les chefs d'entreprises.

L'évolution technologique s'accompagne inmanquablement de réductions de postes de travail. Ainsi par exemple, les banques, qui ont de plus en plus tendance à remplacer leurs guichets par les GAB (guichets automatiques bancaires) ou encore les compagnies aériennes qui installent des bornes automatiques d'enregistrement. Ces mutations constituent un des aspects concrets de la nouvelle phase d'évolution technologique qu'est la révolution informationnelle.

#### b. La révolution informationnelle

La révolution industrielle est passée, les travailleurs s'y sont adaptés mais leur histoire connaît une nouvelle phase qui est la révolution informationnelle (10).

#### De quoi s'agit-il ?

La révolution informationnelle correspond à une nouvelle période d'évolution technologique importante. On situe son apparition à la fin de la guerre froide entre les pays communistes et les pays capitalistes.

Elle qualifie l'avènement des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication : l'informatique, la télématique, la téléphonie mobile, les médias ou encore l'Internet) et des biotechnologies. Comme la révolution industrielle a marqué le passage d'une

---

(10) Voir Annexe 2 page 105

société agricole à une société industrialisée, la révolution informationnelle marque à son tour la transition de la société industrialisée vers une société informatisée.

Sa progression est beaucoup plus rapide que celle de la révolution industrielle. Par conséquent, la société actuelle rencontre des difficultés à s'y adapter, ce qui se ressent au travers de la forte montée du chômage et par des troubles sociaux constatés particulièrement dans les pays membres l'Union européenne.

### *Ce qui va changer*

La naissance de cette nouvelle avancée technologique rend l'organisation et la nature du travail de plus en plus complexes. Le modèle industriel tient sa particularité de la hiérarchisation des pouvoirs, de la centralisation de la production et de la distribution de masse de biens standardisés. Le modèle informationnel se caractérise quant à lui par une organisation en réseaux ou cellules interdépendantes.

On parle également d'automatisation du travail, c'est à dire que les fonctions de traitement des informations propres au cerveau humain sont transférées aux ordinateurs. L'homme doit alors se consacrer à des tâches intellectuelles supérieures dans la mesure où les fonctions de surveillance des erreurs, de contrôle et de commande de la machine sont assurées par les ordinateurs.

La nouvelle source de pouvoir dans une société informationnelle, où le talent prend le pas sur le capital, devient alors le savoir-faire. Nombreux sont ceux qui prédisent que la réussite économique et sociale d'une entreprise devra obligatoirement passer par la maîtrise de la mobilisation de l'intelligence et de la créativité.

Les institutions européennes en sont conscientes. C'est ainsi que la Commission européenne, au travers de la stratégie de Lisbonne, vise notamment de faire de L'Union européenne, d'ici à 2010, « *l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde* ».

### *L'emploi dans la société informationnelle*

Tout comme pour la révolution industrielle, la révolution informationnelle va se traduire dans un premier temps par une forte diminution du nombre de travailleurs, puis par la création de nouveaux emplois qui demanderont une qualification plus élevée.

Aujourd'hui, les prévisions de création d'emploi semblent moroses. Il n'est pas dit que le nombre de postes détruits sera inférieur au nombre de postes nouvellement créés. Les performances inégalées des NTIC permettent en effet aux employeurs de faire de grandes économies de capital et de travail.

Plusieurs analystes s'accordent à dire que ce qui est certain, c'est que la précarisation de l'emploi est en phase de devenir monnaie courante sur le marché du travail. Les fameux CDI (contrats à durée indéterminés) sont en voie de raréfaction.

### III. POURQUOI LES MUTATIONS INDUSTRIELLES POSENT-ELLES PROBLÈME?

---

Après l'analyse des conséquences des mutations industrielles, fruits de la mondialisation, des contraintes financières, de l'évolution de l'activité économique et celle des technologies, nous allons voir maintenant en profondeur les impacts des mutations industrielles sur la société et l'économie.

Cette section sera dès lors consacrée aux impacts des mutations industrielles d'un point de vue social et d'un point de vue macro-économique. Elle montrera les conséquences négatives et immédiates des mutations industrielles sur l'emploi et le capital social, d'une part, et d'autre part sur la croissance économique et les perspectives de développement durable.

#### III.1. Les conséquences négatives directes sur la société

Dans le contexte actuel, les stratégies des entreprises qui se situent dans la mouvance des mutations industrielles, s'avèrent peu soucieuses des conséquences sociales qu'elles entraînent. En effet, les pratiques et les modalités de conduite des opérations de mutation elles-mêmes peuvent tendre à renforcer les effets négatifs sur le social.

Ces effets négatifs sont doubles : l'augmentation du chômage et la destruction du capital social.

##### III.1.1. Augmentation du chômage

Les mutations industrielles détruisent et continueront à détruire de plus en plus d'emplois. Les plans de restructuration et les délocalisations ne cessent de se multiplier. Les licenciements collectifs qui ne concernaient à l'origine que quelques branches du secteur industriel tendent à se généraliser à tous les secteurs d'activité économique. Les mutations industrielles sont donc défavorables au facteur travail. La preuve en est que parallèlement aux décisions de réduction des effectifs au travers de plans de restructuration et des délocalisations, l'embauche reste bloquée.

La disparition des emplois occasionnée par des mutations industrielles n'est pas simplement le fait de fluctuations passagères de la demande d'emploi émanant des entreprises. Elle est également due au niveau de qualification requis pour un emploi donné. Ainsi, on remarque généralement que les destructions d'emplois sont fortement concentrées sur des emplois qui demandent un niveau de qualification peu élevé. On supprime ces emplois pour les recréer dans des pays où le coût de la main d'œuvre sera plus attractif.

Selon Jérémy RIFKIN (11), la révolution informationnelle, dans laquelle nous entrons, va supprimer la majeure partie des emplois et rendre le travail humain inutile. Tous les secteurs d'activité enregistrent des délocalisations qui précipitent des millions de personnes au chômage. Le secteur de la connaissance, le seul qui n'est pas concerné par les délocalisations, n'est pas en mesure de créer la moitié des emplois qui ont été supprimés malgré la croissance qu'il enregistre.

---

(11) Auteur du livre "La fin du travail", publié aux éditions La Découverte, 1997.

Généralement, le chômage ne vient pas seul. Il s'accompagne dans le pire des cas d'une destruction complète du capital social du travailleur qui se retrouve exclu de la société.

### III.1.2. Destruction du capital social

Le sociologue Pierre BOURDIEU a donné une définition de la notion de capital social. Selon lui, l'expression désigne le réseau de relations personnelles qu'un individu peut mobiliser quand il en a besoin. Ce réseau est en partie hérité de la famille. Le capital social n'est pas l'apanage de personnes issues de milieux favorisés qui ont un réseau « relations ». On constate néanmoins des inégalités puisque toutes relations ne se valent pas.

La destruction du capital social intervient dans un premier temps au niveau des relations professionnelles. Le réseau professionnel constitué du patron et des collègues de travail éclate suite à l'annonce de plans de restructuration ou de délocalisation. Le groupe homogène que constituaient les travailleurs n'a plus lieu d'exister puisque la raison qui les liait, à savoir le travail, leur a été enlevée. De plus, dans le cadre d'une réduction des effectifs, une partie du groupe reste intacte alors que l'autre partie est exclue. Une certaine tension se crée alors entre les travailleurs qui restent et les travailleurs qui sont contraints de partir.

La perte d'emploi peut également entraîner des conséquences sur le réseau amical et même sur le réseau familial d'un travailleur.

Dans la plupart des cas, le réseau amical est composé par les collègues de travail. Pour les raisons évoquées ci-dessus, ce réseau peut être amené à éclater. Il est également composé d'amis issus hors du milieu du travail. Suite à son licenciement, le regard que portaient les amis sur le travailleur peut être amené à changer. La considération portée à l'individu licencié n'est plus la même.

Le réseau familial peut exclure le travailleur licencié de son cercle social. Il peut être abandonné par sa femme et ses enfants car il n'arrive plus subvenir à leurs besoins. Et l'entourage familial a plutôt tendance de se tenir à l'écart pour ne pas se sentir responsable des conséquences du licenciement.

Toutes ces conséquences sociales peuvent entraîner mécaniquement des conséquences sur l'économie.

## III.2. Des conséquences sociales qui peuvent détériorer l'économie à long terme

On constate effectivement que les mutations industrielles ont une portée négative sur la croissance économique et elles tendent à compromettre les perspectives de développement économique durable.

### III.2.1. Contribution négative à la croissance économique

L'activité économique des pays membres de l'Union européenne est ponctuée par une croissance instable. À des périodes de forte croissance succèdent des périodes de ralentissement économique. Actuellement, on se situe davantage dans une période de ralentissement de la croissance économique. L'analyse qui suit permettra de mieux comprendre comment les mutations industrielles ont joué un rôle dans ce ralentissement.

## a. La notion de croissance économique

### Définition

Les économistes définissent la croissance économique comme l'accroissement sur une longue période des quantités de biens et services produites dans un pays sur durée d'un an. Autrement dit, la croissance économique est une donnée quantitative traduisant l'augmentation soutenue et durable des richesses (biens et services) dégagées par un pays sur une année.

Le taux de croissance permet d'évaluer la croissance économique. Il est mesuré à l'aide du produit intérieur brut (P.I.B.) par habitant. Le P.I.B. s'obtient selon trois méthodes de calcul :

- **Par la production des entreprises de production qui résident dans le pays**

Dans ce cas sont pris en compte la somme des valeurs ajoutées créées par les entreprises de production et la totalité des impôts sur les produits dont on retranche les subventions accordées par l'Etat sur les produits .

- **Par la totalité des demandes contractées par les entreprises de production résidentes**

Sont alors pris en compte la somme des dépenses totales des consommations finales, de la formation brute de capital fixe (F.B.C.F.) et des exportations, dont on soustrait les importations.

- **Par les revenus distribués par les entreprises de production résidentes**

Il s'agit dans un premier temps d'additionner la rémunération totale des salariés, l'excédent brut d'exploitation (et revenus mixtes), les impôts sur la production et les importations pour soustraire enfin les subventions à la production.

### Les modalités de la croissance économique

La croissance économique dépend à la fois de l'augmentation des quantités de facteurs de production (capital humain et financier) utilisés dans le processus de production, et de l'amélioration des techniques productives (machines, ordinateurs, ...) permettant de produire plus de biens et de services avec les mêmes quantités de facteurs de production.

La croissance économique se décline sous deux formes :

- Croissance extensive due à l'augmentation des quantités de facteurs de production utilisés (par exemple, ouverture de nouvelles usines).
- Croissance intensive due à l'augmentation de la production à volume de facteurs de production identique (gain de productivité).

L'économie européenne est plutôt caractérisée par une croissance intensive qui ne favorise pas la création d'emploi.

### Les facteurs de la croissance économique

La production repose sur l'utilisation des facteurs de production à savoir, le travail et le capital. La croissance économique dépend donc des quantités de facteurs de production disponibles et de la manière dont ils sont utilisés :

- **Le facteur travail**

La croissance économique est possible grâce à une augmentation de la quantité facteur travail disponible ou par une augmentation de la qualité du facteur travail utilisé (accroissement de la qualification moyenne des salariés).

- **Le facteur capital**

La croissance économique se traduit par des investissements faits par les entreprises de production qui viennent accroître ou améliorer le stock de capital technique disponible, permettant ainsi une augmentation des quantités de biens et de services produites.

#### b. La croissance économique et les mutations industrielles

Au vu de la définition du processus de croissance économique, on démontrera en quoi les mutations industrielles jouent en défaveur de l'évolution de la croissance économique.

Les économistes s'accordent à dire que le frein à la croissance des Trente Glorieuses est essentiellement dû aux chocs pétroliers de 1974 et de 1979.

On remarquera néanmoins, que cette période de crise correspond à l'apparition de la mondialisation de l'activité économique. Les processus de multinationalisation des firmes et de globalisation des marchés financiers se sont mis en route entraînant avec eux les premières restructurations et délocalisations d'entreprises.

Avec l'ouverture des marchés, la concurrence en provenance des NPIA (nouveaux pays industrialisés asiatiques) devenait de plus en plus rude.

Pour continuer à être compétitive et à survivre, certaines entreprises européennes ont dû restructurer leur activité, notamment au travers de la mécanisation de leurs unités de production. D'autres ont dû délocaliser leurs unités de production vers des pays qui leur permettent de réduire leurs coûts d'exploitation.

Ces changements ont eu pour conséquences directes la baisse considérable du besoin en main d'œuvre et donc l'augmentation du chômage.

La mécanisation des unités de production semble être favorable à la croissance économique puisqu'elle améliore la productivité des entreprises résidentes, voir la valeur ajoutée créée par ces dernières. Mais, le calcul de la croissance économique prend également en compte les salaires distribués et la consommation des biens et services produits. Or, la mécanisation entraîne des suppressions d'emplois et donc de salaire. Et sans salaire les travailleurs ne peuvent pas consommer. Ce qui fait chuter la consommation des biens et services.

Les conséquences entraînées par les délocalisations sont doubles :

- Les délocalisations, tout comme les restructurations, visent à réduire les coûts d'exploitation, notamment les coûts de la main d'œuvre. En fermant leurs unités de production dans leur pays d'origine, les entreprises suppriment des postes de travail et privent les travailleurs d'un revenu qui leur permet de consommer.
- Le calcul de la croissance économique ne prend en compte que les valeurs créées par les entreprises de production résidentes. Or, en délocalisant les unités de production, les entreprises favorisent non pas la croissance économique de leur pays d'origine mais celle du pays qui les accueille.

### III.2.2. Un développement économique durable compromis

Le développement économique et social durable n'est pas épargné non plus par les mutations industrielles. Mais qu'entendons-nous par développement économique et social durable ? Quels sont les enjeux que recouvre cette notion ?

#### a. Définition

Contrairement à la croissance, le développement est une donnée qualitative. Le développement définit un ensemble de transformations structurelles (économiques, sociales, politiques, ...) rendant possibles et accompagnant la croissance économique et l'élévation du niveau de vie.

G. MYRDAL (12) parle de « *mouvement vers le haut de tout le corps social* » en matière de besoins fondamentaux (accès à la nourriture, à l'eau, à la santé, à l'éducation, ...) pour définir le développement.

A. SEN (12 bis) voit plutôt dans le développement un processus d'expansion des libertés réelles de tous les individus. Cette liberté est celle de faire un choix parmi les différents modes de vie.

La notion de développement durable découle de la notion de développement. L'expression est apparue en 1980 dans une publication de l'Union internationale pour la conservation de la nature. Elle a été définie officiellement en 1987 dans le rapport Brundtland produit par la commission environnement et développement de l'ONU.

Le rapport Brundtland définit donc le développement durable comme étant « *le développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins* ».

#### b. Les enjeux

Dès l'origine, le développement durable a été associé aux problèmes liés à l'environnement. Mais il s'est avéré être une notion plus large. Il touche à la fois les problèmes économiques et sociaux. Le développement d'un pays peut-il s'inscrire dans la durée sans qu'il y ait création

---

(12) & (12 bis) Source : <http://www.brises.org/category/d4751ec6e40f8af05dbcd909bab32847/notion/206>

de richesses ? Le développement peut-il être durable dans un contexte de fermeture d'entreprises et de licenciements collectifs ?

De manière générale, les mutations industrielles répondent à un besoin de rentabilité du capital financier à court terme. Elles n'intègrent dès lors aucune notion de durabilité. Par contre, les conséquences qu'elles entraînent sont quant à elles durables.

Par exemple, un salarié qui se retrouve au chômage suite à un licenciement collectif dû à la délocalisation de l'entreprise qui l'employait est privé de son salaire. Sans revenu, il ne peut subvenir aux besoins fondamentaux de ses enfants (alimentation, santé et éducation).

Arrivés à l'âge adulte, les enfants ne pourront guère être dans la capacité de prétendre à un emploi qui requiert une formation et une aptitude physique quelconque. L'avenir des générations futures est alors compromis par un besoin de rentabilité immédiate.

## TRANSITION

---

Malgré les effets négatifs qu'elles exercent sur l'économie et le social, les mutations industrielles sont inévitables. Elles sont effectivement nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise dans un contexte concurrentiel accru.

Les institutions européennes, tout comme les détenteurs du savoir scientifique, s'accordent sur le caractère impératif des mutations industrielles.

Le CESE affirme qu'« *il est admis par toute la société européenne que les mutations industrielles sont inévitables car elles résultent des effets de la mondialisation et des changements permanents de l'économie mondiale, et elles sont marquées par l'évolution rapide et profonde des marchés et des comportements, la complexité technique croissante et le degré élevé de participation des consommateurs au processus de conception et de production des biens, des produits et des prestations de service* ». (13)

Mais devons-nous rester pour autant inactifs face aux mutations industrielles ? « *Dans quelle mesure peuvent-elles être gérées pour que l'Europe et ses citoyens ne soient pas condamnés à être des victimes passives du processus ?* ». (14)

---

(13) Source : *"Mutations industrielles et la cohésion économique, sociale et territoriale"*, avis d'initiative du CESE, 30 juin 2004.

(14) Source : *"Les mutations industrielles en Europe, gestion ou aventure aléatoire ?"*, rapport du CESE, novembre 2003.

## **CHAPITRE II**

**EN QUOI LA REPRISE EN COOPÉRATIVE  
EST-ELLE UNE BONNE SOLUTION ?**



# INTRODUCTION

---

La Commission Européenne est donc en quête de solutions qui compenseraient les pertes induites par les mutations industrielles. Les institutions européennes se montrent effectivement très actives dans la poursuite de cet objectif. Les premiers textes européens (15) sur les mutations industrielles remontent aux années 1970. Mais les textes adoptés par l'Union Européenne préconisent des mesures qui tendent davantage à donner un cadre légal aux différentes procédures de mutations industrielles qu'à donner des solutions pour réduire leurs impacts négatifs.

On note néanmoins une exception dans la dernière communication (16) en date de la Commission européenne. Elle recommande l'anticipation et l'accompagnement des mutations industrielles pour développer l'emploi en reconvertissant les salariés à un emploi de qualité équivalente.

La Commission propose ainsi une solution efficace qui est la formation continue des travailleurs pour les aider à se reconvertir. Nous pensons que l'on peut aller plus loin en promouvant auprès des salariés mais aussi auprès de tous les acteurs victimes des mutations industrielles, la reprise de l'entreprise sous la forme d'une coopérative.

Le GNC (Groupement National de la Coopération) pense également que le modèle coopératif résoudrait efficacement les problèmes induits par les mutations industrielles. Ainsi, il déplore que l'entreprise multinationale, initiatrice des délocalisations, soit le seul modèle d'entreprise pris en référence alors qu'il existe d'autres formes entrepreneuriales « *plus efficace socialement et économiquement, créatrices de richesses au cœur même des territoires* ».

L'objet de ce chapitre consiste à montrer en quoi la reprise en coopérative serait une solution adéquate face aux problèmes des mutations industrielles.

Pour répondre à cette question, nous avons essentiellement mobilisé les informations que nous fournissaient les experts qui ont étudié les reprises sous la forme de coopératives. Nous nous sommes aussi intéressés à la piste des pouvoirs publics qui réglementent les entreprises coopératives. Nous développerons ce chapitre en deux parties :

1. Le cadre conceptuel du modèle coopératif
2. Le préalable à l'adoption du statut coopératif

---

(15) Voir Annexes 3,4, 5 et 6 de la page 107 à la page 118

(16) *Communication COM (2005) 120 final* consultable à l'adresse Internet suivante : [http://www.liaisons-sociales.com/PDF/complement\\_803\\_Communication-FR-FINAL.pdf](http://www.liaisons-sociales.com/PDF/complement_803_Communication-FR-FINAL.pdf)

# I. LE MODÈLE COOPÉRATIF

---

## I.1. Qu'est-ce que le modèle coopératif ?

Dans sa communication COM (2004) 18 (17) concernant la promotion des coopératives en Europe, la Commission européenne reconnaît que les coopératives sont bien ancrées sur des marchés très concurrentiels où des sociétés privées sont fortement présentes, à savoir la banque, l'assurance, la distribution alimentaire, la pharmacie et l'agriculture.

La promotion des coopératives constitue dès lors un enjeu primordial pour la Commission européenne, qui voit en cette forme de société un atout pour l'aider à résoudre les problématiques actuelles. Selon Erkki Liikanen, membre de la Commission européenne chargé des entreprises, « *les 300 000 coopératives européennes doivent contribuer à rendre l'Europe plus compétitive et plus dynamique* ».

Quelles sont les particularités du modèle coopératif qui le distinguent du modèle traditionnel ?

### I.1.1. Une façon d'entreprendre autrement

La recommandation 193 (18) définit l'entreprise coopérative comme étant « *une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs, au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement* ».

Les coopératives sont donc des entreprises démocratiques dont l'objet est de satisfaire les attentes de leurs membres. De part leur statut, les membres d'une coopérative sont amenés à prendre des décisions de manière collégiale, selon le principe « un homme - une voix », en matière de gestion d'entreprise.

Au vu de cette définition, on peut dire qu'un lien qui unit la coopérative à ses membres est le suivant : les membres attendent de leur entreprise coopérative qu'elle réponde à leurs besoins. Réciproquement l'entreprise coopérative attend de ses membres qu'ils lui apportent leurs efforts pour faire perdurer l'activité de l'entreprise.

Comment fonctionnent les coopératives en pratique ? Quels objectifs poursuivent-elles ? Revendiquent-elles des valeurs ?

#### a. Un fonctionnement basé sur la gestion démocratique

##### Le fonctionnement

Le fonctionnement du mode de gestion démocratique de la coopérative se base sur le principe de la double qualité. La double qualité caractérise le constat selon lequel le membre d'une coopérative est à la fois l'employé et le dirigeant de cette dernière.

---

(17) Document consultable à l'adresse Internet suivante : [http://www.entreprises.coop/UPLOAD/media/file/45\\_coopcommunicationfr.pdf](http://www.entreprises.coop/UPLOAD/media/file/45_coopcommunicationfr.pdf)

(18) Document consultable à l'adresse Internet suivante : <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convdf.pl?R193>

Seuls les sociétaires sont considérés comme membre d'une coopérative. Pour être sociétaire, il faut participer financièrement au capital social de l'entreprise coopérative en acquérant des parts sociales de celle-ci. Selon la forme de la coopérative, seuls les salariés ou les bénéficiaires des services de l'entreprise sont habilités à devenir sociétaires.

La conséquence de cette double qualité est la subordination du capital au travail. Autrement dit, les bénéfices de l'entreprise sont répartis entre les sociétaires de la coopérative qui valorise ainsi leur travail. Cette répartition des profits doit se faire dans le respect de trois grands principes :

- **La priorité et l'inaliénabilité des réserves**

Une fois que l'entreprise coopérative fait des profits, une partie de ces profits est prioritairement placée dans les capitaux propres qui sont indissociables. Ce principe constitue en quelque sorte une façon de faire des économies qui serviront à autofinancer des investissements futurs. Il s'agit donc d'une garantie pour l'avenir. Il faut savoir que les bénéfices mis en réserves échappent à l'impôt. Ainsi, une solidarité durable entre les générations de coopérateurs s'établit au travers de la constitution de cette réserve et des économies d'impôts.

- **La restitution des excédents aux sociétaires**

- **La limitation de la rémunération des parts sociales**

La gestion démocratique

La gestion démocratique des entreprises coopératives fait appel aux notions d'égalité et d'équité. Elle se traduit dans la réalité par des élections lors des assemblées générales des sociétaires. Ainsi, selon le principe « un homme - une voix », les sociétaires votent les décisions importantes et élisent leurs dirigeants :

- **Le Président Directeur général (PDG).**

Le PDG est élu au suffrage universel parmi les sociétaires. Son mandat peut être reconduit sans aucune limite dans le temps.

- **Le Conseil d'Administration.**

Les règles statutaires des coopératives précisent que le mandat d'un administrateur varie entre trois et quatre années au bout desquelles le Conseil d'Administration est renouvelable au tiers. Issus de l'ensemble des sociétaires, les administrateurs peuvent être réélus mais certaines coopératives préfèrent mettre une limite à ces réélections.

Contrairement au Conseil d'Administration, qui possède un pouvoir collectif (les décisions sont prises selon un vote), le PDG a un pouvoir personnel. Il est seul à prendre ses décisions. Par conséquent, pour que le principe de démocratie perdure dans la gestion des coopératives, des contre-pouvoirs ont été mis en place :

- **L'organe de gestion**

La loi pré-organise l'organe de gestion selon que la coopérative a choisi de se constituer en société anonyme (S.A.) ou en société à responsabilité limitée (S.A.R.L.). Ces statuts ne servent que de simple outil pour organiser juridiquement les sociétés coopératives.

- **L'organe de contrôle démocratique**

L'organe de gestion démocratique doit être capable de limiter efficacement les pouvoirs concédés au PDG sans entraver sa stratégie. Autrement dit, l'organe de gestion démocratique est là pour veiller à ce que la liberté managériale du PDG mise en œuvre pour dynamiser l'activité de la coopérative n'affecte pas de manière négative les objectifs de la coopérative ainsi que la participation démocratique des sociétaires.

La gestion démocratique amène les coopératives à avoir des objectifs autres que la recherche de profits. Les profits ne constituent pas un but en soi mais plutôt un moyen pour les coopératives d'atteindre leurs objectifs.

*b. Un fonctionnement qui a pour but d'atteindre des objectifs et de respecter ses valeurs*

*Les objectifs*

La première des ambitions des coopératives est d'assurer le bien-être de ses membres au travers du salaire, du pouvoir d'achat, des conditions de travail ou encore des avantages sociaux.

Aujourd'hui, les coopératives cherchent de plus en plus à s'inspirer des principes de responsabilité sociétale des entreprises. Elles cherchent effectivement à contribuer au bien-être de la société toute entière en assurant une responsabilité sociétale en terme de développement durable, d'environnement et de valorisation des territoires.

L'inaliénabilité des réserves et la dévolution désintéressée de leur actif net sont deux principes qui vont aider les coopératives à atteindre ces objectifs.

- **L'inaliénabilité des réserves**

Comme on l'a vu dans la partie sur le fonctionnement des coopératives, l'inaliénabilité des réserves est un moyen de se constituer une épargne pour les investissements futurs et les générations de coopérateurs futurs.

- **La dévolution désintéressée de l'actif net**

L'actif net est obtenu lorsque la coopérative est vendue. Il s'agit alors du solde positif issu de la vente. Cette valeur n'étant pas partageable, elle est donc offerte au mouvement coopératif, notamment à la fédérative à laquelle la coopérative adhère.

Parallèlement à leurs objectifs, les coopératives adhèrent à des valeurs qui renforcent leurs particularités.

## Les valeurs

Selon le GNC, les valeurs vécues au quotidien par les coopératives sont au nombre de cinq :

- **La solidarité**

*« S'organiser en entreprise coopérative, c'est associer des personnes, des entrepreneurs, à la fois clients, fournisseurs et associés, qui mettent en commun leurs moyens, s'obligent les uns les autres, pour assurer leur pérennité : c'est dans cette solidarité quotidienne que réside le sens de l'association coopérative ».*

- **La démocratie, l'indépendance et la transparence**

*« Les sociétaires des entreprises coopératives participent à la prise de décision selon le principe "une personne = une voix" quelque soit le capital apporté, favorisant l'indépendance financière de l'entreprise ».*

- **L'équité**

*« Les entreprises coopératives organisent leur production de biens et de services au profit de tous leurs membres ».*

- **Le partage**

*« Les membres des entreprises coopératives (salariés, producteurs, usagers, fournisseurs, sociétaires - clients, etc.) reçoivent une juste rémunération liée aux activités qu'ils apportent ».*

- **La proximité**

*« Par leur capacité d'action locale et leur ancrage sur le territoire, les entreprises coopératives sont de véritables partenaires du développement des régions ».*

### c. Bilan

Selon la Commission européenne, l'Europe compte 300 000 entreprises coopératives employant près de 4,8 millions de personnes et auxquelles adhèrent plus de 140 millions de membres.

Dans le monde entier, c'est, selon le GNC, près de 3 milliards de citoyens, soit la moitié de la population mondiale, qui dépendent des coopératives.

Les coopératives sont présentes sur tous les secteurs d'activité économique, à savoir : l'agriculture, l'artisanat, la banque, le commerce, l'éducation, la finance, l'immobilier, la pêche artisanale et industrielle, les services et le transport.

Ainsi, on constate que les entreprises coopératives dynamisent ces secteurs où elles opèrent du fait de la forte implication de leurs membres dans la gestion de l'entreprise. Les coopératives sont également un vecteur de re-dynamisation du développement local. Le GNC fait savoir que *« par l'origine de leurs capitaux et de leur projet économique et social, les*

*coopératives sont profondément enracinées dans le tissu économique local, contribuant ainsi à faire obstacle aux délocalisations et à leurs conséquences en terme d'activité et d'emploi ».*

Les principes et les valeurs qui ont longtemps régi les entreprises coopératives bénéficient aujourd'hui une reconnaissance législative européenne et même internationale.

### I.1.2. Une façon d'entreprendre autrement, dotée d'une reconnaissance légale

Dans son ensemble, le modèle coopératif est un modèle entrepreneurial performant. Aujourd'hui, les coopératives prospèrent sur les marchés concurrentiels sur lesquels elles détiennent des parts importantes (banque, assurance, distribution alimentaire, pharmacie, agriculture, logement, ...).

De part leur nature, les coopératives ont su trouver un équilibre idéal entre les valeurs de l'entreprise et les objectifs sociaux. Conscient de cette réalité, le Conseil européen, la Commission européenne et l'OIT (Organisation Internationale du Travail) ont adopté des textes législatifs visant à promouvoir les coopératives et à favoriser leur développement en Europe et dans le monde entier.

#### a. Règlement (CE) N° 1435/2003 du Conseil européen

Le Conseil européen a approuvé le 22 juillet 2003 le règlement (CE) N° 1435/2003 (19) relatif au statut de la société coopérative européenne (SCE). Le présent règlement, qui sera en vigueur dans tous les pays membres dès janvier 2006, établit que la constitution d'une SCE doit résulter d'un accord entre cinq personnes physiques ou morales au minimum installées dans au moins deux pays membres différents. Le règlement offre par ailleurs aux créateurs d'une SCE les moyens leur permettant de choisir la forme qui les convient le mieux. La SCE peut ainsi être :

- Un regroupement de personnes physiques ou morales,
- Une fédération ou une confédération de coopératives,
- Un membre d'une fédération ou d'une confédération de coopératives.

#### b. Communication COM (2004) 18 de la Commission européenne.

La Commission européenne a, pour sa part, publié la communication COM (2004) 18 (20) le 23 février 2004 qui vise à promouvoir la forme coopérative en Europe. En plus de rappeler la contribution économique et sociale des coopératives dans la société européenne, la présente communication fixe des mesures à prendre afin que le modèle coopératif soit un modèle de référence :

- Mieux faire connaître les coopératives, notamment aux nouveaux pays membres.

---

(19) Document consultable à l'adresse Internet suivante :

[http://mineco.fgov.be/SME/Cooperatives/european\\_statutes\\_fr.htm](http://mineco.fgov.be/SME/Cooperatives/european_statutes_fr.htm)

(20) Document consultable à l'adresse Internet suivante :

[http://www.entreprises.coop/UPLOAD/media/file/45\\_coopcommunicationfr.pdf](http://www.entreprises.coop/UPLOAD/media/file/45_coopcommunicationfr.pdf)

- Améliorer les lois qui régissent les coopératives en Europe, notamment par la transposition du règlement sur la SCE et de la recommandation 193 de l'OIT dans les législations nationales.
- Maintenir et renforcer la contribution des coopératives aux politiques communautaires. Outre la politique entrepreneuriale, sont concernés également le développement rural et régional, l'aide au développement, la politique de la consommation et de la santé, la politique sociale et de l'emploi et tout particulièrement l'intégration sociale.

### *c. Recommandation 193 de l'OIT.*

En 1999, l'OIT prit l'initiative d'établir une recommandation visant à promouvoir les coopératives dans le monde. En 2002, la CIT (Conférence International du Travail) adopte officiellement la recommandation 193 intitulée « Promotion des coopératives ».

La présente recommandation est certainement le seul cadre international de politique pour le développement des coopératives qui rallie à la fois gouvernements, organisations d'employeurs et organisations de travailleurs. Elle établit des lignes directrices sur les normes du travail dans les coopératives et sur le renforcement d'un système économique basé sur les coopératives, les mutuelles, et autres organismes de la société civile considérés comme outils pour atteindre la paix et la cohésion sociale.

On peut dégager six principales caractéristiques de cette recommandation :

- La reconnaissance du rôle des coopératives dans le développement économique et social.
- La réaffirmation de l'identité des coopératives.
- Un traitement équitable pour les coopératives.
- La définition du rôle des gouvernements dans l'élaboration d'un cadre politique et juridique favorable aux coopératives, et dans l'adoption de mesures visant à faciliter leur accès aux services d'appui et au crédit.
- Le rôle promotionnel actif des organisations de travailleurs et d'employeurs, ainsi que les organisations de coopératives.
- L'encouragement de la coopération internationale.

La publication de ces textes marque une étape récemment franchie par le mouvement coopératif. Ce dernier a longtemps manifesté auprès de l'Union européenne sa volonté profonde qu'il soit établi un cadre législatif qui reconnait le statut coopératif sur l'ensemble de l'Europe.

Bien que les coopératives fonctionnent toutes selon les mêmes principes et les mêmes valeurs, elles ne constituent pas pour autant un groupe homogène. Il existe effectivement plusieurs formes de coopératives.

### I.1.3. Une façon d'entreprendre autrement qui se présente sous une multitude de formes

On distingue diverses formes de coopératives selon qu'il s'agit une association de personnes en tant que commerçants, consommateurs, producteurs ou travailleurs. On distingue cinq grandes familles de coopératives.

#### a. Les coopératives d'usagers

Dans cette catégorie, on retrouve notamment les sociétés coopératives de consommateurs et les sociétés coopératives d'habitation.

##### Les sociétés coopératives de consommateurs

Euro Coop (21), confédération européenne de coopératives de consommateurs, définit les coopératives de consommateurs comme «une association autonome de consommateurs unis sur la base du volontariat. Leur but est de répondre ensemble à leurs besoins économiques, sociaux et culturels dans le respect de certaines valeurs au travers d'une entreprise au capital commun, contrôlée démocratiquement».

Ici, ce sont les consommateurs qui se regroupent sous forme de coopératives afin de satisfaire à leurs propres besoins « au travers d'un réseau de commerces de proximité et de grandes surfaces (appartenant aux coopératives de consommateurs) ». Le développement de ce type de coopérative s'inscrit par ailleurs dans une logique de développement du tissu socio-économique local.

##### Les sociétés coopératives d'habitation

Très développée au Canada, cette forme de coopérative a été créée afin de permettre aux membres de la coopérative d'habitation de contrôler et d'améliorer leurs conditions de logement et leurs milieux de vie.

La fédération de l'habitation coopérative du Canada (22) définit la coopérative d'habitation comme étant « une association juridique formée dans le but d'offrir un logement à long terme à ses membres. La coopérative appartient conjointement à tous les membres et est contrôlée par ces derniers. Elle se distingue des autres associations de logement par la structure de son capital social et son engagement à l'égard des principes coopératifs ».

Dans la pratique la coopérative d'habitation c'est un immeuble ordinaire ou un ensemble d'immeubles où habitent des personnes qui sont à la fois locataires de leur logement et collectivement propriétaires de l'immeuble.

#### b. Les coopératives d'entrepreneurs

Il s'agit des coopératives agricoles, des coopératives d'artisans, des coopératives de pêcheurs, des coopératives de commerçants et des coopératives de transport.

---

(21) Adresse Internet : <http://www.eurocoop.org/>

(22) Adresse Internet : [http://www.chfc.ca/fra/docs/docs\\_014.htm](http://www.chfc.ca/fra/docs/docs_014.htm)

### Les sociétés coopératives agricoles

La loi française du 27 juin 1972 relative aux sociétés coopératives agricoles et à leurs unions définit les coopératives agricoles (23) comme étant des organisations ayant « *pour objet l'utilisation en commun par des agriculteurs de tous moyens propres à faciliter ou à développer leur activité économique, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité* ».

### Les sociétés coopératives d'artisans

La loi française du 20 juillet 1983 relative au développement de certaines activités d'économie sociale définit les coopératives d'artisans (24) comme des sociétés réalisant « *toutes opérations et prestations de tous services susceptibles de contribuer au développement des activités artisanales de leurs associés ainsi que l'exercice en commun de ces activités* ».

La création des coopératives d'artisans répond donc à une nécessité pour les petites entreprises d'accéder à des conditions d'approvisionnement en matières premières et de distribution de leurs produits plus favorables à la poursuite de leur activité.

### Les sociétés coopératives de pêche artisanale

La création des coopératives maritimes (25) s'inscrit également dans cette nécessité de se regrouper pour être plus forts face à des risques potentiels et pour accéder à des conditions de travail convenables.

### Les sociétés coopératives de commerçants

Plus connue sous la terminologie de commerce associé, la société coopérative de commerçants est, selon les Enseignes du Commerce Associé (26), « *une forme de collaboration entre plusieurs entreprises (commerciales) qui s'associent au sein d'une structure commune, le groupement des commerçants associés, dont elles détiennent ensemble le capital* ».

Il s'agit alors d'un regroupement de commerçants indépendants qui trouvent beaucoup d'avantages à s'associer de cette façon, notamment en terme de pouvoir de négociation pour leurs achats ou réduction des coûts (voir la genèse et l'évolution des commerces associés).

### Les sociétés coopératives de transport

Selon UNICOOPTRANS (27) (Union des Coopératives de Transport : organisme spécialisé dans les groupements des entreprises de transport) les coopératives de transport permettent de mettre en commun les moyens humains et matériels de chacune des entreprises membres afin de :

---

(23) Adresse Internet :

[http://www.coopdefrance.coop/sites/CFCA/droit\\_fiscalite/statut\\_cooperatif/le\\_statut\\_cooperatif.aspx](http://www.coopdefrance.coop/sites/CFCA/droit_fiscalite/statut_cooperatif/le_statut_cooperatif.aspx)

(24) Adresse Internet : [http://www.ffcga.coop/30\\_artisanat.htm](http://www.ffcga.coop/30_artisanat.htm)

(25) Adresse Internet : <http://www.cmcm.org/Pages/page6-Apropos.html>

(26) Adresse Internet : <http://www.les-enseignes-du-commerce-associe.com/index.asp>

(27) Adresse Internet : <http://www.unicooptrans.com/groupement.html>

- Pérenniser leur activité,
- Accéder à de nouveaux marchés,
- Bénéficier de services,
- Améliorer leur productivité,
- Développer une stratégie d'entreprise.
- Chaque entreprise garde néanmoins son autonomie.

### c. Les coopératives bancaires

La coopérative bancaire répond à la définition générale de la coopérative à savoir : une organisation coopérative d'un nombre variable de personnes ou de sociétés commerciales qui poursuit le but principal de favoriser ou de garantir, par une action commune, des intérêts économiques et sociaux de ses membres. Les banques coopératives ont une position dominante en Europe et au-delà, et sont des organisations puissantes qui connaissent un vif succès.

### d. Les coopératives de salariés ou de production

Les coopératives de salariés sont des sociétés anonymes (S.A.) ou des sociétés à responsabilité limitée (S.A.R.L.) dont le capital est détenu majoritairement (51 % au minimum) par les salariés. Comme le capital ne peut faire l'objet de spéculation, l'investissement provenant de personnes extérieures à la coopérative est limité à 49 % du capital.

L'autre grande particularité des coopératives de salariés est la formation des travailleurs à la gestion d'entreprise. Les salariés doivent avoir une certaine autonomie afin d'exercer pleinement le pouvoir qui leur est concédé. Ils peuvent effectivement, par la voie de la démocratie selon le principe "un homme = une voix", décider les grandes orientations de l'entreprise et élire leur direction.

Le profit n'est pas une fin en soi pour les coopératives de salariés, mais plus un moyen d'atteindre leur but qui l'épanouissement de l'être humain. On remarque ainsi que les salariés y sont mieux payés qu'ailleurs dans la mesure où une partie des bénéfices leur est versée sous forme de participation. Cette distribution des bénéfices se fait, selon la CGSCOP (Confédération Générale des Sociétés Coopératives de Production) (28), dans le respect de deux grands principes :

- Récompenser le travail des salariés coopérateurs actuels en leur attribuant une part des profits sous la forme de participation, ou d'intéressement ou encore de dividendes.
- Constituer des réserves pour consolider le capital social de la coopérative, pérenniser son activité et pour permettre aux générations de salariés coopérateurs futures d'avoir un métier.

---

(28) Adresse Internet : <http://www.scop-entreprises.tm.fr/>

Les salariés n'y sont pas soumis à une logique uniquement capitaliste puisqu'ils contrôlent l'avenir de la société en détenant un droit de vote : c'est donc un lieu de réconciliation du capital et du travail. Par ailleurs, les coopératives de salariés, comme les autres formes de coopératives, ont l'avantage de ne pas être opéables. En effet, elles ne peuvent pas être rachetées à une valeur supérieure à leur capital de départ.

Contrairement aux idées reçues, les coopératives de salariés ne sont pas toutes des petites entreprises qui ne peuvent se développer : en Espagne et en Italie, certaines comptent des dizaines de milliers de salariés, et en France, le groupe 'Chèque Déjeuner' en compte 800 000. Elles sont présentes dans des secteurs très dynamiques, et se développent fortement dans les services, notamment dans les nouvelles technologies.

Il existe dans l'Union européenne une grande variété de coopératives de salariés :

### Espagne

Les coopératives de salariés y sont connues sous la dénomination de cooperativa de trabajo asociado (CTA : coopérative de travail associé).

Selon la CGSCOP, les CTA connurent un essor important entre 1936 et 1939 dans le secteur industriel pour éviter la nationalisation des entreprises industrielles suite à la démission des patrons. Une seconde vague de croissance importante de cette forme d'entreprise est intervenue dans les années 70 en réponse de l'augmentation du nombre de chômeurs entraînée par les grandes restructurations qui s'opéraient à l'époque sur le secteur industriel espagnol. Ainsi, "le rachat par les salariés des entreprises en difficulté s'inscrit dans un plan de politique social soutenu par le Fonds national de protection du travail.

### France

Les coopératives de salariés françaises prennent la forme de SCOP (société coopérative de production). La SCOP, qui relève de la loi française sur les sociétés, constitue un statut juridique particulièrement adapté aux coopératives de salariés. Il allie les règles qui régissent les sociétés commerciales au travers statuts de S.A. ou de S.A.R.L. aux principes des coopératives de salariés :

- **La maîtrise de l'entreprise par ses salariés** : les associés salariés (appelés également coopérateurs) détiennent au moins 51 % du capital social et représentent au moins 65 % des droits de vote.
- **La valorisation du travail et la primauté à la pérennité de l'entreprise plutôt qu'à la rémunération du capital** : les bénéfices sont ristournés aux salariés et alimentent des réserves qui restent propriété de la Scop.
- **La variabilité du capital** : les nouveaux salariés apportent progressivement leur part de capital à l'entreprise, ceux qui partent peuvent se faire rembourser.
- **Un poids égal pour chaque associé** : les votes en Assemblée se font sur la base du principe « une personne, une voix », indépendamment du montant du capital détenu.

### Italie.

En Italie, on retrouve les coopératives de salariés sous la forme de cooperative di produzione e lavoro (coopérative de production et de travail). Ces coopératives sont créées par des groupes de travailleurs qui s'associent afin de se procurer du travail à travers la production de biens et de services qu'ils mettent en vente sur les marchés.

### Royaume-Uni.

Bien que le secteur coopératif britannique soit dominé en nombre par les coopératives de consommation, le Royaume – Uni voit émerger depuis une trentaine d'années des coopératives de salariés. De manière générale, il s'agit de très petites entreprises qui exercent leurs activités dans des secteurs très précis (vêtements, magasins d'aliments naturels, restaurants, librairies, maison d'édition, etc.).

#### e. Les coopératives à acteurs multiples.

L'apparition des coopératives à acteurs multiples est récente. Elles sont nées en Italie à la fin des années 1970 sous la forme coopérative sociale. L'émergence des coopératives sociales italiennes a remis en cause deux principes de la coopérative traditionnelle, à savoir :

- **L'homogénéité de la base sociale.**

Jusqu'à l'apparition des coopératives sociales, les coopératives se constituaient uniquement autour d'un même groupe social (travailleurs, entrepreneurs, consommateurs, etc.). La création des coopératives sociales italiennes est, quant à elle, le fruit de la coopération de divers groupes sociaux.

- **La « coïncidence » entre membre et bénéficiaire.**

Ce principe, qui relève de la double qualité, voulait que seuls soient membres de la coopérative, les bénéficiaires de cette coopérative. Les membres des coopératives sociales ne sont pas forcément des bénéficiaires

Beaucoup de pays européens se sont inspirés de ce modèle pour faire évoluer leurs coopératives :

### France

Le mouvement coopératif dans son ensemble, qui voulait apparaître comme « *un réseau d'entreprises porteur de réponses innovantes dans le domaine de l'emploi et du développement économique* », a pris en 1997 l'initiative de réfléchir à la création d'une nouvelle forme d'entreprise coopérative. C'est alors qu'en 2001 est née la SCIC (société coopérative d'intérêt collectif). Tout comme les coopératives sociales italiennes, la SCIC tient sa particularité dans la diversité de ses membres (salariés, bénévoles, usagers, collectivités publiques, entreprises, associations, particuliers).

## Espagne

Les coopératives à acteurs multiples y sont connues sous la forme de coopératives à vocation sociale. Elles prennent la forme de coopératives de consommateurs lorsqu'elles offrent des services au bénéfice de leurs propres membres. Mais elles peuvent aussi prendre la forme de coopérative de salarié quand son objectif est d'employer des personnes systématiquement exclues du marché du travail (personnes atteintes de handicaps reconnus (physiques ou mentaux) ou de handicaps sociaux). On est face, là encore, à une forme de coopérative dont les membres sont très divers puisque salariés, usagers, entreprises ou encore collectivités locales peuvent participer dans le capital de la coopérative.

## Belgique

Les coopératives belges ont la possibilité d'adopter la modalité de la société à finalité sociale (SFS). Elles s'ouvrent ainsi au multi sociétariat dans la mesure où tout investisseur, quelque soit son origine sociale, peut devenir membre de la coopérative.

Les coopératives à acteurs multiples attirent l'attention de la Commission européenne (29). Selon elle, cette forme de coopérative peut « *servir à un éventail d'intérêts plus large que les coopératives traditionnelles (axées sur les intérêts de leurs membres) ou les sociétés de capitaux (qui privilégient les intérêts de leurs investisseurs)* ».

Selon M. Juan SOMAVIA (30), directeur général du BIT (Bureau International du Travail), qui reconnaît que « *le mouvement coopératif représente un incroyable réseau mondial, ancré dans les communautés locales s'étendant à tous les coins du monde et à tous les secteurs de la société* », regrette que les coopératives ne soient pas « *suffisamment reconnues comme un outil clé, fournissant des solutions à beaucoup de nos défis contemporains* », notamment ceux des mutations industrielles.

Le GNC se plaint également de difficultés « *à se faire entendre des pouvoirs publics dans leur quête de solutions aux problématiques actuelles [...]* ». Il désigne clairement les formes de mutations industrielles telles que la délocalisation, la désindustrialisation, la reprise et la transmission d'entreprises, comme étant les problématiques actuelles que les coopératives pourraient résoudre.

Nous rejoignons les avis du BIT et du GNC. Nous pensons effectivement que l'entreprise coopérative peut contrecarrer les effets néfastes des mutations industrielles, c'est pourquoi nous nous efforcerons, à vous démontrer, dans ce qui suit, pourquoi le modèle coopératif est une réponse adaptée et efficace à la problématique actuelle des mutations industrielles.

## I.2. En quoi serait-il une solution aux problèmes des mutations industrielles ?

Pour répondre à cette question nous vous proposerons dans un premier temps, nous vous proposerons un « voyage » dans le temps et dans l'espace afin de se rendre compte que mouvement coopératif et mutations industrielles entretiennent depuis toujours et partout une relation particulière.

---

(29) Document consultable à l'adresse Internet suivante :

[http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/coop/consultation/doc\\_fr.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/coop/consultation/doc_fr.pdf)

(30) Allocution prononcée lors de l'Assemblée générale de l'Alliance Coopérative Internationale à Oslo en septembre 2003. Cf : <http://www.ilo.org/public/french/bureau/dgo/speeches/somavia/2003/ica.pdf>

Dans un deuxième temps, on justifiera notre point de vue en précisant tout ce que les coopératives peuvent apporter à l'économie et à la société. On s'appuiera alors sur des travaux qui ont été menés par des économistes canadiennes, Judith Maxwell et Jane Jenson, et sur un article de la CFCA (Confédération Française de la Coopération Agricole) paru le 30 janvier 2003 dans La lettre de l'Economie sociale N°1037. On se basera également sur la résolution de la CEP-CMAF (Conférence Européenne Permanente des Coopératives, Mutualités, Associations et Fondations) à destination des Membres du Conseil européen de Printemps des 22 et 23 mars 2005. Cette résolution parle des entreprises de l'économie sociale auxquelles appartiennent les sociétés coopératives.

### I.2.1. Les coopératives, fruit des mutations industrielles, ...

Historiquement, le mouvement coopératif est fortement lié aux problèmes occasionnés par les mutations industrielles. Le mouvement coopératif et les mutations industrielles constituent, ce dont on pourrait appeler, un couple naturel. Si on parcourt l'histoire du mouvement coopératif, on s'apercevra effectivement que le modèle coopératif s'est souvent imposé comme solution pour déjouer les effets néfastes qu'auraient pu engendrer les mutations industrielles quelque soit la forme.

#### a. Coopérative : un modèle à contre courant de la révolution industrielle

Cette relation privilégiée coopérative / mutations industrielles peut être observée à partir XIXe siècle pendant la révolution industrielle.

On se situe plus exactement en 1844, année à laquelle fût officiellement créée la plus célèbre des premières coopératives : Rochdale Society of Equitable Pioneers (31). Sa célébrité est due à la longévité de son activité et aux règles de fonctionnement particulières (les Rochdale principes) qu'elle a établie. Par ailleurs, la coopérative de Rochdale constitue un véritable cas d'école. Elle montre comment un groupe de travailleurs a réussi à s'organiser pour faire face au changement des conditions de travail qui accompagne la révolution industrielle.

#### Le contexte.

Dans le début des années 1840, Rochdale était une petite ville britannique de 25.000 habitants qui vivaient essentiellement de l'industrie du textile. Les entreprises de textile de Rochdale étaient spécialisées dans la confection de flanelles.

À cette époque, les conditions de travail étaient dure : les tisserands travaillaient 16 heures par jour et n'étaient payés que 10 pences par semaine. Les conditions de vie n'étaient elles aussi guère réjouissantes : l'espérance de vie dépassait péniblement 21 ans, l'air était polluée, et les femmes enceintes accouchaient dans des conditions déplorables.

Au même moment, le secteur industriel connaissait de grandes mutations dues aux progrès technologiques. Les ouvriers étaient peu à peu remplacés par des machines. Voyant là une menace pour leur emploi et une détérioration de leurs conditions de vie consécutive, les tisserands de Rochdale décidèrent de se regrouper en coopérative afin de sauvegarder leur activité professionnelle et d'améliorer leur niveau de vie.

---

(31) Voir le site Internet suivant : <http://archive.co-op.ac.uk/pioneers.htm>

*La Société des Pionniers Équitables de Rochdale (Rochdale Society of Equitable Pioneers) :*  
*Une coopérative de consommation*

Rochdale Society of Equitable Pioneers était en fait une coopérative de consommation. Les membres pouvaient mettre en vente leurs produits artisanaux et d'alimentation dans la boutique de la coopérative (ouverte le 24 octobre 1844). Les membres n'étaient pas exclusivement composés de tisserands. On comptait également parmi eux des menuisiers, des ébénistes, des tailleurs, ou encore des cordonniers.

La coopérative ne s'était pas créée sans peine. Il a effectivement fallu résoudre un problème majeur qui était le capital financier nécessaire au lancement de la coopérative. La solution qui a résolu ce problème consistait à faire participer les membres au financement de la coopérative. Moyennant 1 livre sterling, les membres acquéraient ainsi une part de propriété de la coopérative. Ce principe est devenu une caractéristique fondamentale du modèle coopératif tel qu'on le connaît aujourd'hui.

Les 28 membres de départ ont apporté un capital initial de 28 livres pour lancer la coopérative. Au bout de la première année d'exploitation, la coopérative de Rochdale avait dégagé un bénéfice de 22 livres pour un chiffre d'affaires qui s'élevait à 710 livres. Le nombre des membres est passé à 74 et le capital a augmenté de 153 livres. En 1850, on comptait 600 membres et le capital atteignait 2.299 livres.

*b. Mutations industrielles et coopératives : une relation qui existe au-delà des frontières de l'Europe*

Un peu plus proche de nous dans le temps mais plutôt éloignée dans l'espace, la crise économique argentine a montré une de fois de plus que le modèle coopératif peut répondre de manière efficace aux problèmes qui accompagnent les restructurations d'entreprises.

*Le contexte.*

L'Argentine est ce qu'on pourrait appeler un élève exemplaire du FMI et de la Banque Mondiale. La préconisation de ces institutions internationales en matière de privatisation d'entreprises publiques a été appliquée de manière agressive pour faire face à la dette publique.

Mais les entreprises publiques étaient vendues à des prix dérisoires si bien que le résultat des ventes (24 milliards de dollars) ne couvrait pas la totalité de la dette extérieure (60 milliards de dollars). La dette continuait alors de s'accroître pour deux raisons : la mondialisation des marchés financiers encourage la levée des capitaux nationaux, et l'État est devenu très influençable du fait de sa vulnérabilité face à la situation déficitaire du pays.

En 2001, alors que des signes d'écroulement économique se faisaient de plus en plus perceptibles, le FMI poussait toujours le gouvernement à supprimer les dépenses publiques.

Ne pouvant résorber la dette, le gouvernement décida de geler les comptes en banque afin d'éviter la faillite du système bancaire national. Informées préalablement sur cette mesure, les entreprises ont eu le temps de fuir avec leurs capitaux vers des marchés financiers étrangers.

24 milliards de dollars ont ainsi été levés sur le marché financier argentin ce qui l'a complètement asséché.

*Lutte ouvrière chez Brukman et Zanon* (32)  
Deux exemples édifiants de reprises d'entreprises défailtantes en coopérative

Au delà des conséquences désastreuses que la fuite des capitaux a engendré sur le marché financier argentin, c'est toute l'activité économique du pays qui en a souffert davantage. Des entreprises en faillite ont été obligées de fermer leurs portes et d'adopter des plans de licenciements collectifs. Laissant alors des travailleurs sans emploi et des familles entières sans revenus. Cependant, un grand nombre d'ouvriers ont décidé de ne pas se laisser faire et de reprendre leur entreprise en main afin de sauvegarder leur emploi.

C'est le cas des ouvrières de l'entreprise de confection de vêtements pour homme, Brukman, installée à Buenos Aires. Après s'être toutes faites licenciées pour cause de faillite d'entreprise, les couturières ont décidé de se battre pour retourner au travail.

Après une première intrusion, elles ont réussi à reprendre la gestion de leur entreprise et leur poste de travail. Elles avaient même obtenu un carnet de commande de 3.000 paires de pantalons. Cependant, elles ont été par la suite expulsées par la police anti-émeute, qui a préalablement pris le soin de détruire les outils de travail. Ni l'ancien patron, ni le gouvernement n'ont voulu qu'elles poursuivent leur entreprise.

Non loin de Buenos Aires, la province de Neuquén connaît la même expérience. Les ouvriers de l'usine de céramique, Zanon, ont lutté pour préserver leur poste et leurs outils de travail. Sur les 310 travailleurs que comptait l'entreprise avant le licenciement collectif, 250 ont décidé de récupérer l'entreprise et de la remettre en marche en mars 2002. Malgré toutes les procédures d'expulsion qui ont été lancées contre eux, ils ont pu développer l'activité de l'entreprise. En juin 2004, l'entreprise produisait 310.000 m<sup>3</sup> de céramique contre 60.000 m<sup>3</sup> lors de la reprise, et employait 420 personnes.

Les ouvriers paient des factures de l'ordre de 130.000 pesos pour l'électricité et 140.000 pesos pour le gaz sans aucune subvention (les anciens patrons recevaient 60 % de subvention pour ces charges). Ils se versent des salaires compris entre 800 et 1.000 pesos, alors qu'ils n'auraient pu percevoir que 150 pesos de la part de l'État s'ils ne se seraient pas battus pour conserver leur emploi.

Ce bref historique nous permet d'affirmer qu'il n'est pas illusoire de croire que les coopératives constituent une solution appropriée au problème des mutations industrielles. On voit bien au travers de ses exemples que le modèle coopératif a pu reconstruire ce qui a été ou aurait pu être détruit par les mutations industrielles. Le modèle coopératif a permis effectivement aux individus de se regrouper dans l'adversité afin de maintenir leur emploi en place, qui est pour eux la source financière leur assurant leur survie, et aux régions de redynamiser leur activité économique.

Le modèle coopératif présente donc beaucoup d'apports que nous vous proposons maintenant de voir plus en détail.

---

(32) Il s'agit de deux entreprises argentines qui ont été reprises par leurs salariés à la suite de leur fermeture. L'entreprise Zanon a été transformée en coopérative. Voir articles : <http://www.passant-ordinaire.com/revue/45-46-541.asp> et <http://www.lutte-ouvriere-journal.org/article.php?LO=1779&ARTICLE=18>

### I.2.2. ... présentent divers atouts

Les coopératives considèrent le facteur humain comme leur priorité par conséquent une reprise sous forme de coopératives permet la sauvegarde d'emplois menacés par les restructurations ou les délocalisations. On remarque même que certaines coopératives tendent à créer des emplois à moyen terme.

Par ailleurs reprendre une entreprise en coopérative c'est doter l'entreprise de capacités, en terme de gouvernance et de responsabilité sociale, à satisfaire non seulement les besoins de ses repreneurs mais aussi ceux de la société en générale.

La volonté de favoriser l'emploi et celle de privilégier les besoins de la société confère aux coopératives un pouvoir de créer de la cohésion sociale qui est une dynamique nécessaire à la croissance économique.

#### a. La sauvegarde de l'emploi.

La reprise d'entreprise sous forme de coopérative à pour but principal de faire face à des situations où les emplois sont menacés à condition qu'il soit prouvé que l'entreprise a une chance d'être ou de devenir viable et qu'elle possède des compétences et des ressources nécessaires pour poursuivre son activité. Ainsi les emplois peuvent être sauvés dans la mesure où se sont les salariés eux-mêmes qui vont reprendre l'affaire. En Europe, le nombre d'entreprise reprise en coopérative, notamment par les travailleurs, ne cesse d'accroître selon l'ACI (Alliance Coopérative Internationale).

Les collectivités locales ont, elles aussi, intérêt à prendre part au rachat de l'entreprise afin de préserver un bassin d'emploi dans leur région tout comme les salariés pour la raison citée précédemment. Pour la CEP-CMAF « *l'ancrage territorial fait des entreprises de l'économie sociale (notamment les coopératives) des entreprises pérennes, non soumises aux risques de délocalisation. Ce sont des entreprises de main d'œuvre, s'appuyant sur des savoir-faire locaux, et mobilisant le capital humain venant de leur territoire. Le maillage du territoire qu'elles permettent dans la durée bénéficie à l'ensemble des acteurs économiques et des citoyens, au-delà de leurs propres intérêts* ».

L'ambition des coopératives est donc d'améliorer le bien-être de la société, il est donc évident qu'elles préserveront les emplois. Mais les coopératives ne se contentent pas uniquement de sauver des emplois, elles en créent aussi.

#### b. La création d'emploi

Selon la CEP-CMAF, les coopératives ont été en permanence depuis dix ans à l'origine de créations « *d'emplois de qualité* ».

Elle continue en disant que les coopératives ont voulu « *répondre de façon performante à de nouveaux besoins (spécialement dans le domaine des services)* » et apporter « *des réponses qualitatives à l'insertion de publics faiblement qualifiés (coopératives sociales italiennes et coopératives à vocation sociale espagnole), permettant le passage vers des emplois durables* ».

### c. La gouvernance coopérative.

Indépendantes vis à vis de la notion classique de capital, les coopératives ont pu et ont su créer une forme de gouvernance d'entreprise particulière centrée sur les personnes, et plus largement sur la société. Ce mode de gouvernance coopérative a depuis plus d'un siècle montré son efficacité économique, sa pertinence liée au mode de gestion démocratique et participative ainsi que la force de ses valeurs.

La gouvernance coopérative résulte de l'éthique mutualiste qui place des hommes et des femmes au cœur des activités des coopératives et qui a amené ces dernières à s'inscrire dans une perspective de développement territorial. La base de la gouvernance coopérative est la démocratie participative qui repose sur trois piliers que sont la transparence, le niveau d'information des sociétaires et la formation des sociétaires, des élus et des salariés.

Trois éléments caractérisent la gouvernance coopérative :

- **La proximité**

Il s'agit là du résultat d'une longue construction de réseaux coopératifs et d'une gestion décentralisée et désintéressée. On peut parler de proximité humaine car ce mode de gouvernance donne aux coopérateurs toute leur place pour se réaliser. On peut aussi parler de proximité territoriale car la création des entreprises coopératives s'est faite au plus près des territoires par la volonté des membres.

- **La double qualité**

Salarié / entrepreneur propriétaire pour les coopératives de salariés, utilisateur / propriétaire pour les coopératives à acteurs multiples, tel se traduit dans la réalité la double qualité. La double qualité est le fruit du concept de la démocratie participative propre à la gouvernance coopérative.

- **La répartition des rôles**

Il s'agit notamment de la séparation de la fonction de président de la fonction de directeur générale.

Pour la Société centrale du Crédit Maritime Mutuel et la CNMCCA (Confédération Nationale de la Mutualité, des la Coopération, et du Crédit Agricoles), « *la gouvernance coopérative est créatrice de richesses sociales et économiques* ». Selon la CFCA, « *le mode de gouvernance coopérative constitue un pôle de stabilité et de régulation grâce à ses caractéristiques propres* », à savoir :

- **La libre adhésion**

- **La double qualité** : le sociétaire est aussi bien client, fournisseur ou salarié.

- **Le principe démocratique** : un homme, une voix.

- **La séparation des pouvoirs** : « le tandem président / directeur ».

- **Le conseil d'administration composé de sociétaires élus.** Dans le cadre d'une coopérative salariée, les administrateurs sont élus parmi les salariés sociétaires.
- **La coopérative est une société de personnes** (réserves impartageables, ristourne au prorata des opérations, intérêt au capital).
- **L'ancrage au territoire** : limitation territoriale d'activité.

#### d. La responsabilité sociale des coopératives

La responsabilité sociale revêt d'une importance fondamentale et a toujours été une priorité pour les coopératives. Elle reflète des valeurs sociales, éthiques et environnementales sur la base desquelles les coopératives se sont créées il y a plus d'un siècle. Selon l'ACI, le souci de la communauté doit être un des principes sur lesquels se basent les valeurs qui guident les coopératives dans leurs activités. Par conséquent, pour les coopératives la responsabilité sociale ne doit pas se cantonner à la seule relation employeur / employé. Elle doit plutôt être élargie à leur comportement envers la société en générale.

Plusieurs coopératives se sont engagées, au travers de leurs représentants, à publier un rapport social (appelé bilan social) afin de satisfaire leur besoin de transparence. Selon EuroCoop, le bilan social leur permet de :

- Fournir un moyen de mesurer les performances et la conformité avec les principes coopératifs édictés par l'ACI.
- Contrôler et diriger les performances en tenant compte à la fois des objectifs sociaux et économiques.
- Comprendre les implications des coûts destinés à atteindre leurs objectifs sociaux, communautaires et environnementaux, en fournissant des informations en vue d'aider les coopératives à faire des choix sur les priorités et les pratiques économiques.
- Donner à leurs membres des informations nécessaires pour vérifier si la coopérative respecte la valeur ajoutée sociale qu'elle s'est fixée.
- Renforcer le pouvoir de leurs membres.
- Faire des déclarations sur leurs performances qui sont aussi justifiées et contrôlables que des résultats financiers.
- Améliorer la gestion de leurs performances sociales, de façon globale, participative, transparente et mesurable.

#### e. La cohésion sociale

La vision des coopératives est basée sur les besoins des personnes (membres ou pas) et le profit sert uniquement de moyen pour accomplir cet objectif. Par conséquent, les coopératives apportent leur contribution au renforcement de la cohésion sociale en créant du capital social (dynamique importante du développement durable).

Selon M. ROGRIGUEZ, ancien président de l'ACI (Alliance Coopérative Internationale) « *le capital social est comme la colle invisible qui maintient la cohésion des sociétés* ». Cette capacité de renforcer la cohésion sociale réside dans le fait que les coopératives constituent un équilibre entre la volonté de créer de la richesse et la cohésion de la société.

Pour Judith Maxwell (33), « *la cohésion sociale se construit sur les valeurs partagées et un discours commun, sur la réduction des écarts de richesse et de revenu. De façon générale, les gens doivent avoir l'impression de participer à une entreprise commune, qu'ils les mêmes défis à relever et qu'ils font partie de la même collectivité* ».

Cette définition prouve bien que les coopératives participent à la création de cohésion sociale en rassemblant des personnes qui partagent des valeurs communes (les coopérateurs) autour d'un projet d'activité économique ce qui leurs donnent non seulement l'impression mais surtout la possibilité « de participer à une entreprise commune ». Par ailleurs, les coopératives tendent effectivement à réduire les écarts de revenu afin que chaque membre soit traité sur un même piédestal.

Jane Jenson (34) dégage cinq dimensions pour dessiner le contours du concept de la cohésion sociale et là encore on remarquera que ces dimensions sont très bien intégrées par les coopératives :

- **L'appartenance**

« *La cohésion sociale signifie partage des valeurs, sentiment de faire partie d'une même communauté* ». Les coopératives nourrissent cette idée d'appartenance dans la mesure où leurs raisons d'exister est le rassemblement d'individu autour d'un projet ce qui a pour effet de renforcer le sentiment d'appartenance à un groupe.

- **L'insertion**

« *La cohésion sociale suppose une capacité de marché largement partagée, notamment par rapport au marché du travail* ». Les coopératives sont très favorables au facteur travail et encouragent l'insertion par le travail.

- **La participation**

« *La cohésion sociale appelle une implication dans la gestion des affaires publiques, dans des partenariats et dans le tiers secteur, [...]* ». Les membres d'une coopérative participent activement à la gestion de leur entreprise . Par exemple, dans les coopératives de salariés les salariés élisent, selon le principe « un homme, une voix », leur P-DG. Ils sont régulièrement tenus au courant de l'évolution de l'entreprise et participent, par le biais du vote, aux décisions importantes à prendre. Enfin, les salariés participent au résultat de l'entreprise en percevant leur part notamment sous forme de participation. Les coopératives visent ainsi à responsabiliser leurs membres en leur permettant de participer activement et démocratiquement à la vie de l'entreprise.

---

(33) Présidente des réseaux canadiens en politiques publics.

(34) Sociologue canadienne.

- **La reconnaissance**

*« La cohésion sociale désigne le pluralisme non seulement comme fait, mais aussi comme vertu, c'est à dire la tolérance des différences ».*

- **La légitimité**

*« La cohésion sociale suppose le maintien des institutions publiques et privées qui agissent comme médiateurs des conflits ».*

La CEP-CMAF reconnaît aux entreprises d'économie sociale quatre grands domaines d'intervention pour qu'ils leur permettent d'assurer la cohésion sociale. Parmi ces domaines d'intervention deux concernent plus particulièrement les coopératives, à savoir :

- *« Le développement d'actions de formation, d'insertion des personnes en risque d'exclusion, voir les plus éloignées du marché du travail, leur permettant de retrouver leur place d'acteurs économiques à part entière ».*
- *« Le développement de processus où les réponses aux besoins constatés, et leur traduction économique sont élaborées avec et par les acteurs eux-mêmes, garantissant ainsi la pérennité des actions, et redonnant aux citoyens, dignité et confiance en l'avenir ».*

f. L'efficacité économique

Les coopératives de salariés et les coopératives à acteurs multiples peuvent contribuer, et c'est ce qu'elles font, à une meilleure efficacité économique dans la mesure où elles sont basées sur un besoin précis et non sur une obligation de maximisation des avoirs des actionnaires.

Les coopératives, dans leur ensemble, ont beaucoup contribué à la croissance économique mondiale. L'Organisation des Nations Unies estimait en 1994 que le revenu de près de la moitié de la population mondiale, soit trois milliards de personnes, était assuré grâce à des entreprises coopératives.

L'importance macroéconomique des coopératives peut se vérifier au nombre de parts de marchés qu'elles détiennent. Ainsi l'OIT note par exemple que les coopératives de salariés danoises *« ont assurés 94 % du conditionnement du lait, 69 % de l'approvisionnement en fournitures agricoles et 66 % de l'abattage de bétail »* en 1997.

Quant à l'importance économique directe qu'ont les coopératives au niveau microéconomique, elle réside incontestablement dans le complément des revenus qu'elles génèrent pour leurs membres. Pour parvenir à ce résultat les coopératives de salariés font travailler leurs membres alors que les coopératives à acteurs multiples font participer leurs membres à la gestion de l'entreprise.

Les coopératives de salariés et les coopératives à acteurs multiples servent indirectement la croissance économique de leur pays en voulant servir au mieux les intérêts de leurs membres en améliorant :

- La productivité de leurs activités de subsistance ou de leurs propres entreprises.

- Leur production sur le marché.
- Leur accès aux ressources matérielles et immatérielles.
- La prévisibilité de leurs revenus, de leurs niveaux de production et des prix.
- Leurs conditions de vie grâce à la fourniture d'infrastructures sociales et matérielles.
- Leur savoir-faire, leurs connaissances formelles ou informelles, leur niveau d'information ou d'éducation et de formation.

Au vu de ces différents attributs, on peut dire que la reprise en coopérative pourrait effectivement contrecarrer les effets néfastes des mutations industrielles. Pour faire de cette opération un succès il faut que la reprise soit bien préparée et maîtrisée. Nous proposons alors de voir la procédure à suivre pour transformer une entreprise en coopérative.

## II. LA REPRISE D'ENTREPRISE EN COOPÉRATIVE : MODE D'EMPLOI

---

L'objet de cette seconde partie consiste à encadrer la reprise en coopérative des entreprises affectées par les mutations industrielles. On procèdera dans un premier temps à un choix parmi les différents modèles de coopératives que nous avons vu précédemment. Ensuite, on établira une procédure à suivre pour transformer l'entreprise en coopérative.

### II.1. Quelle(s) forme(s) de coopérative faut-il choisir ?

Il existe cinq grandes familles de coopératives parmi lesquelles deux semblent être particulièrement adaptées à la problématique. Nous pensons effectivement que les coopératives de salariés ainsi que les coopératives à acteurs multiples sont les formes à adopter lors de la transformation des entreprises en coopératives.

#### II.1.1. La coopérative de salariés.

Les mutations industrielles ont un impact particulièrement déplorable sur les salariés. Dans la majorité des cas ils perdent effectivement leur emploi qui est leur seule source de revenu. Par conséquent, Ils ont tout intérêt de ne pas rester passif et subir ces effets néfastes. Plusieurs solutions s'offrent alors à eux, et plus particulièrement celle de la reprise de l'entreprise sous la forme de coopérative de salariés.

Cette solution, qui peut être adoptée dans plusieurs cas de figure de mutations industrielles, permettra à l'entreprise de poursuivre son activité et aux salariés de préserver leur emploi à long terme à condition qu'elle ait bien été préparée et qu'elle soit bien maîtrisée.

#### II.1.2. La coopérative à acteurs multiples.

Comme son l'indique, la reprise d'entreprise sous la forme de coopérative à acteurs multiples fait intervenir plusieurs personnes.

Le CESE (35) a introduit cette idée de mobiliser différents acteurs victimes des mutations industrielles autour d'un projet de coopération en formant des « clusters » (36). La particularité des coopératives à acteurs multiples réside effectivement dans le multi partenariat puisqu'elles permettent d'associer et de faire travailler ensemble :

- Les salariés de la coopérative (comme dans une coopérative de salariés).
- Toute personne physique désirant participer bénévolement à son activité (comme en association).

---

(35) "*Mutations industrielles et la cohésion économique, sociale et territoriale*", avis d'initiative du CESE, 30 juin 2004. Site Internet : [http://www.esc.eu.int/ccmi/opinions/docs/013/ces959-2004\\_ac\\_fr.doc](http://www.esc.eu.int/ccmi/opinions/docs/013/ces959-2004_ac_fr.doc)

(36) "*un groupe d'entreprises interconnectées et d'institutions associées, et géographiquement proches (universités, organismes publics ou associations commerciales) dans un domaine particulier, liées par la concurrence et la coopération*", Michael PORTER (professeur de la Harvard Business School), "*The competitive advantage of nations*."

- Les usagers habituels et les personnes qui bénéficient à titre gratuit ou onéreux des activités de la coopérative (comme c'est le cas pour les coopératives de consommation et d'habitation).
- Toute personne physique ou morale, de droit privé ou public, qui entend contribuer directement, par son travail ou par son apport en nature, en espèces, en industrie ou par tout autre moyen, au développement de la société (des collectivités locales et des entreprises privées peuvent donc être membres d'une coopérative à acteurs multiples).

a. Les enjeux d'une reprise en coopérative à acteurs multiples.

L'intérêt d'une reprise d'entreprise en coopérative à acteurs multiples est la possibilité pour toutes les personnes affectées de près ou de loin par la restructuration ou la délocalisation d'une entreprise d'adhérer à un projet collectif afin de maintenir les activités de l'entreprise en place.

La reprise sous cette forme répond également à un besoin d'intérêt collectif qui repose sur la notion d'utilité sociale qu'on peut définir par :

- Des objectifs d'intérêt général. Par exemple : sauvegarder l'emploi dans le territoire, maintenir une activité économique sur le territoire, répondre à des besoins qui risqueraient de ne plus être satisfaits, ou encore suivre une logique d'insertion.
- Des modalités d'exercice spécifique de l'activité. Par exemple : encourager l'émergence de projet et le développement d'activités nouvelles, ou encore faciliter l'exercice de plusieurs activités dans un cadre légal simplifié.

Enfin, la coopérative à acteurs multiples permettrait d'introduire une pratique de gestion démocratique, et de répondre aux besoins d'un territoire par la meilleure mobilisation possible des ressources de ce territoire au niveau économique et social.

b. Qui peuvent être membres et quels avantages peuvent-ils en tirer ?

La reprise en coopérative à acteurs multiples doit être opérée par au moins trois catégories de membres. La transformation doit obligatoirement être effectuée par des salariés de l'entreprise et des bénéficiaires des biens ou des services de l'entreprise.

En plus de ces deux types d'associés, au moins un troisième groupe d'intervenants doit adhérer au projet de reprise. Ce troisième type d'associés peut être constitué par des collectivités locales ou leurs groupements ou par toutes personnes physiques ou morales qui contribueront par tout moyen à l'activité de la coopérative (individu, entreprise privée, association, fondation, bénévole ...).

Voyons maintenant les avantages qu'ont ces groupes de partenaires à adhérer au projet de reprise :

- **Les salariés**

En intégrant le projet de reprise, les salariés contribuent au maintien des activités de l'entreprise qui les employait ce qui les permet donc de garder leur emploi.

Enfin, au travers de l'organisation coopérative (gestion démocratique et participative de l'entreprise par les associés), les salariés peuvent garder une certaine maîtrise du développement et de la mise en oeuvre des activités de l'entreprise ainsi reprise.

- **Les bénéficiaires**

En tant que membres de la coopérative, les bénéficiaires peuvent avoir un rendement raisonnable pour leur investissement financier, et s'accommoder d'autres avantages. Ces avantages se traduisent essentiellement par l'amélioration de leur bien-être social puisqu'ils peuvent avoir accès à des produits ou à des services qu'ils n'auraient pas pu se procurer autrement.

- **Les collectivités locales**

En contrepartie de leur engagement dans le projet de reprise en coopérative, les collectivités locales peuvent retenir les qualifications et les ressources en capital humain qui ont été développées par les industries clé de la région et à se fonder sur les atouts d'une région pour attirer de nouveaux investissements et assurer un ciblage optimum du financement, notamment en provenance de l'Europe. Le CESE affirme ainsi que "la coopération entre tous les acteurs a été défini comme étant la manière la plus efficace de régénérer les régions sévèrement touchées par les mutations.

- **Les personnes physiques et morales extérieures**

Dès lors qu'elle poursuit les mêmes objectifs que la coopérative à acteurs multiples, toute personne physique ou morale peut s'investir dans le projet de reprise. Cette possibilité offre l'avantage de contribuer au développement économique et social du territoire et de participer à la gestion de l'entreprise avec des partenaires afin de mutualiser la gestion du personnel. Par ailleurs, leur adhésion à ce projet facilite leur intégration dans la population locale. En effet, soutenus par des associés territoriaux (publics ou privés, personnes morales ou physiques), ils participent à un projet de développement territorial qui est bien accueilli par la population locale.

## II.2. La reprise en coopérative

Nous distinguons 3 étapes dans cette procédure :

1. Déterminer les moments où la reprise peut s'opérer
2. Analyser la situation interne et externe de l'entreprise
3. Transformer l'entreprise en coopérative

### II.2.1. Les circonstances favorables à la reprise en coopérative

La reprise en coopérative peut intervenir à trois moments clés : lors d'une transmission, ou bien à la déclaration de liquidation judiciaire, ou encore à la suite d'une délocalisation.

#### a. La transmission d'entreprise

Les chefs d'entreprises sur le point de prendre leur retraite sont confrontés à des problèmes de successions, notamment quand ces derniers n'ont pas de descendance directe ou d'héritier apte à gérer une entreprise.

Face à cette problématique, la possibilité, pour le dirigeant d'entreprise, de transmettre son entreprise à ses employés sous forme de coopérative de salariés, est une solution, au même titre que la cession à un tiers ou à un héritier. Le personnel de l'entreprise se trouve ainsi engagé en tant que partenaires internes dans une nouvelle structure participative qui garantit la pérennité de l'entreprise.

Cette solution permet de transmettre aux travailleurs l'outil de production qu'ils ont eux-mêmes contribué à forger et à faire prospérer. D'autre part elle pérennise un capital industriel dont le maintien est profitable à l'économie territoriale.

La transformation de l'entreprise en coopérative se fait généralement sans heurs. Cette transition n'entraîne effectivement pas la création d'une nouvelle personne morale. Par conséquent, la transmission de l'entreprise aux salariés n'est ni plus compliquée ni plus coûteuse que les autres formes de transmission.

Il est à noter cependant un problème dans cette formule qui le financement de la transmission de l'entreprise aux salariés. Pour pallier à cette difficulté, le mouvement coopératif français s'est associé à la coopérative bancaire, le Crédit coopératif, afin mettre en place le dispositif financier TRANSCOP.

Ce dispositif permet aux travailleurs d'accumuler, sur une durée variant en moyenne entre deux et trois ans, une épargne constituée à la fois par un apport personnel effectué par le salarié, d'un prêt participatif accordé par la société financière des SCOP, et d'un prêt personnel consenti par le Crédit coopératif.

Ce dispositif financier s'accompagne d'une formation dispensée aux salariés adhérent au projet pour les préparer à gérer leur propre entreprise.

### b. Le dépôt de bilan ou la liquidation financière.

Le rachat d'entreprise par les salariés qui le souhaitent doit être une solution sur laquelle compter en cas de dépôt de bilan ou de liquidation judiciaire. Deux cas de figure de rachat d'entreprise par les salariés sont possibles :

- ✓ Soit les travailleurs se porte acquéreur de l'entreprise en tant qu'actionnaires et le statut de l'entreprise ne change pas. Il s'agit essentiellement des membres de l'équipe de gestion qui reprennent les activités de l'entreprise défaillante.
- ✓ Soit les travailleurs rachètent l'entreprise en tant que coopérateur et transforme l'entreprise en coopérative. Dans ce cas, c'est l'ensemble des employés qui se mobilisent pour acquérir des parts sociales de l'entreprise ainsi transformée.

Comme pour la transmission, le rachat de l'entreprise par les salariés pose des problèmes de financement. Dans l'hypothèse où l'entreprise est rachetée puis transformée en coopérative, les salariés coopérateurs peuvent bénéficier du dispositif TRANSCOP.

Les avantages d'une reprise d'entreprise en coopérative sont nombreux. Tout d'abord il s'agit d'une transaction interne qui concerne tous les salariés de l'entreprise. Cette situation tend à renforcer la cohésion sociale puisque les liens se resserrent et le sentiment d'appartenance s'intensifie.

L'entreprise garde aussi son indépendance en terme de gestion puisqu'elle n'a pas de compte à rendre aux actionnaires mais aux salariés coopérateurs dont les attentes sont strictement différentes.

Par ailleurs la perception des partenaires potentiels tels que les collectivités locales, les clients, les fournisseurs, ou encore les organismes financiers est plutôt positive car l'entreprise transformée en coopérative a de forte chance de d'accroître sa productivité et d'agrandir sa performance vu que la motivation et le sentiment d'appartenance se trouvent renforcer par la possession collective de l'entreprise.

Cette forme de transfert est très peu utilisée en Europe. Par exemple, en France sur les 38.000 dépôts de bilan annuels seul deux ou trois entreprises sont rachetées par les salariés.

### c. Les délocalisations

Les reprises d'entreprises qui délocalisent par les salariés sont plus délicates. À vrai dire, elles sont quasi inexistantes dans ce cas de figure. Mais quand les salariés décident de sauver leur emploi des effets néfastes des délocalisations, la reprise de l'entreprise prend l'allure d'une lutte ouvrière.

Par exemple, en 1973 l'entreprise horlogère LIP (37) était sur le point de démanteler son usine implantée à Besançon - Palente (France) afin de délocaliser sa production vers des pays où le coût de la main d'œuvre était moins élevé. Voyant leur emploi menacé et sur le point de se

---

(37) Voir annexe 7 page 121

retrouver au chômage, les salariés ont dû mener un rude combat pour sauvegarder leur emploi et assurer eux-mêmes la gestion de leur entreprise.

Plus récemment, en novembre 2004 ce sont les ouvrières d'une fabrique de vêtements (38) des Arcos de Valdevez (Portugal) ont dû se mobiliser pour empêcher le démantèlement sauvage de leur entreprise. Les patrons avaient l'intention de délocaliser la production vers la République Tchèque où les ouvrières sont payées six fois moins cher. Aujourd'hui les employées gèrent elles-mêmes l'entreprise et font prospérer son activité.

Ce que nous montre ces exemples c'est que les salariés n'ont guère de recours en cas de délocalisation : soit ils subissent l'impact de la délocalisation, soit ils n'acceptent la délocalisation comme une fatalité et entrent alors en conflit avec les dirigeants de l'entreprise afin de garder leurs outils de travail et de sauvegarder leur emploi.

Nous ne pensons pas que les délocalisations sont une fatalité devant laquelle il faut rester impuissant. Au contraire, il faut encourager les salariés qui s'en sentent capable à reprendre l'activité de leur entreprise.

Cependant, pour que cette reprise ne se fasse plus dans un contexte conflictuel, Il faudrait adopter un cadre réglementaire qui offrirait aux travailleurs menacés par les délocalisations la possibilité d'acheter à leur entreprise les outils et les locaux tout créer une nouvelle entreprise les permettant ainsi de poursuivre leur activité professionnelle.

Le modèle coopératif serait ici un bon outil pour aider les salariés à constituer la nouvelle entité sur la base de l'entreprise qui délocalise.

Les victimes des mutations industrielles doivent être conscient qu'il existe des solutions, comme la reprise de l'entreprise en coopérative de salariés, qui les permettraient de contourner les impacts néfastes des restructurations et des délocalisations. Cependant, pour poursuivre l'activité de l'entreprise et sauvegarder les emplois les repreneurs doivent bien préparer la reprise de l'entreprise et maîtriser la gestion de cette dernière.

### II.2.2. Les études préalables

La préparation joue un rôle essentiel pour la réussite de la transformation de l'entreprise en coopérative. Le repreneur de l'entreprise doit être motivée et complémentaire. Ils doivent par ailleurs établir rapidement une pré étude de faisabilité qui consiste à se poser les questions suivantes :

- Le dirigeant et / ou les actionnaires sont-ils prêts à vendre l'entreprise ?
- L'entreprise est-elle compétitive ? Vaut-elle vraiment le coup d'être sauvée ?
- Les salariés sont-ils en mesure de racheter l'entreprise ?
- Le climat social de l'entreprise est-il un atout pour la réussite de la transformation ?

---

(38) Voir annexe 8 page 124

Les réponses à ces questions vont permettre aux repreneurs de valider un certain nombre d'éléments indispensables à la bonne réussite de la reprise en coopérative :

a. Confirmer les intentions réelles du ou des propriétaire(s) actuel(s) de l'entreprise

Il s'agit de s'assurer que les actionnaires de l'entreprise ont réellement la volonté de céder l'entreprise aux employés et surtout de régler l'incontournable question de la valeur de l'entreprise et du prix exigé par les vendeurs.

b. Analyser l'historique financier de l'entreprise

Cette analyse sert à savoir si l'entreprise est endettée. Si oui, il faut chiffrer son endettement et déterminer qui sont ses créanciers.

c. Identifier les partenaires financiers

Les repreneurs ont besoin de fonds pour acquérir l'entreprise, redémarrer son activité, et prendre de l'expansion en diversifiant ses activités et en modernisant ses installations. Une fois qu'ils ont apprécié la somme dont ils ont besoin, ils doivent cerner les meilleurs partenaires financiers et fixer le montant qu'ils souhaitent obtenir de chacun d'eux.

Les partenaires financiers peuvent être les repreneurs eux-mêmes, des investisseurs extérieurs et des institutions financières.

- **Les repreneurs**

Les repreneurs participent au financement de la coopérative en acquérant des parts sociales émises par cette dernière. Le nombre de parts est fixé par règlement administratif dans les statuts de la coopérative. La part sociale confère à son détenteur un droit de vote.

- **Les investisseurs extérieurs**

Les coopérateurs doivent être les associés majoritaires. Ils participent alors au moins à hauteur de 51 % du capital. Dans ce cas, la participation d'investisseurs extérieurs ne peut pas dépasser de 49 % du capital de la coopérative. En acquérant des parts du capital social de la coopérative l'investisseur extérieur devient lui aussi membre de la coopérative ce qui lui confère un droit de vote qui ne dépend pas du montant du capital détenu.

- **Les institutions financières**

Les institutions financières interviennent en accordant des prêts à la coopérative. L'emprunt est un mode de financement grâce auquel la coopérative peut obtenir le capital dont elle a besoin à des taux d'intérêt et selon des modalités bien définies.

Généralement, les taux d'intérêt et les montants du remboursement sont fixes et ne sont pas liés aux résultats obtenus par la coopérative sur le plan économique. Il se peut que la coopérative doit offrir une garantie grevant un bien immobilier (comme une hypothèque sur le

terrain ou l'équipement) en vue d'obtenir le prêt voulu. Il est alors possible que le coût d'emprunt réduise le montant des bénéfices.

Outre ces trois formes de financement, le rachat de l'entreprise par les salariés peut être soutenu par divers dispositifs. Par exemple en France, il est possible de :

- ✓ Défisicaliser les résultats de la coopérative grâce à l'adoption d'un accord dérogatoire de participation.
- ✓ Intégrer dans les excédents de gestion l'économie réalisée par l'absence de taxe professionnelle dans les SCOP.
- ✓ Retrancher, pour les salariés ayant contracté des emprunts personnels afin d'acquérir des parts sociales, les intérêts de cet emprunt de leur salaire imposable (Code Général des Impôts art. 83-2).

#### d. Identifier des dirigeants potentiels

Il s'agit de mettre en place un dirigeant. Le dirigeant est choisi parmi les coopérateurs au travers d'une élection par les coopérateurs eux-mêmes. Le fonctionnement participatif et démocratique induit donc que les coopérateurs forment une équipe au sein de laquelle doit ressortir un « leader » capable techniquement et humainement de prendre le relais du chef d'entreprise.

Cependant, il n'est pas toujours évident de voir émerger un leader. Par conséquent, les membres de la coopérative sont contraints de faire appel à un cadre externe recruté pour prendre la direction.

Cette solution est plus délicate dans la mesure où ce cadre externe doit à la fois être un bon gestionnaire et avoir un bon rapport humain car il devra trouver des moyens pour s'intégrer, pour obtenir la confiance des autres salariés, pour être élu par ses collègues, pour responsabiliser les coopérateurs et pour entretenir leur motivation. L'idéal serait de trouver une personne qui possède l'esprit coopératif.

Le but du recours au cadre externe est de rendre les coopérateurs qui travaillent sous sa tutelle plus autonome en terme de gestion d'entreprise pour que l'un d'entre eux puissent un jour être capable de prendre la relève. Une forte dose de décentralisation des responsabilités doit alors être introduite à des niveaux inférieurs afin de faire émerger de nouvelles personnalités dans la coopérative.

#### e. Évaluer le marché

L'étude de marché occupe une place clé dans la procédure de transformation de l'entreprise en coopérative puisqu'elle permet aux salariés - repreneurs de mieux connaître et comprendre le marché sur lequel va évoluer la coopérative, de définir une stratégie commerciale, et de mettre en place des actions commerciales.

- **Connaître et comprendre le marché**

Il s'agit de vérifier si l'offre de l'entreprise reprise répond toujours à la demande afin de déterminer les améliorations à apporter. Il s'agit d'autre part de se renseigner sur les concurrents qui opèrent sur le même marché.

#### - **Définir une stratégie commerciale**

Les connaissances acquises précédemment permettront de construire l'offre de la coopérative soit en validant soit en ajustant certains points-clé de son projet. Pour cela il faudra analyser les caractéristiques :

- De la demande pour répondre au mieux aux exigences du marché en adaptant la gamme de produits ou de services aux profils-type de la clientèle repérée.
- De l'offre de la concurrence pour se distinguer et mettre en avant les atouts. Des actions pourront alors être envisagées comme le développement d'un ou plusieurs avantages concurrentiel, ou le ciblage d'une niche de marché très précise qui distinguera la coopérative.

#### - **Mettre en place les actions commerciales**

Il s'agit de réfléchir aux relations avec les futurs clients et de décider des actions à mener pour favoriser ces relations. Cette réflexion permettra notamment de prévoir les coûts inhérents à ces actions de manière à les prendre en compte dans l'étude financière. Tout comme les entreprises classiques, les coopératives peuvent recourir à trois types de moyens pour tisser des relations avec les futurs clients : la publicité, les promotions et la prospection.

### II.2.3. Les grandes lignes de la transformation en coopérative

Nous avons trouvé uniquement des informations sur la transformation des entreprises en coopérative de salariés, et plus précisément en SCOP. Par conséquent, la procédure que nous vous présentons ci-dessous est celle qui mise en application lorsqu'on transforme une entreprise en SCOP. Nous avons recueilli ces informations auprès de la Confédération Générale des SCOP (CGSCOP) (39).

Plusieurs scénarios se profilent. En effet, la procédure de reprise en coopérative variera selon qu'il s'agit d'une entreprise individuelle ou une société commerciale. La procédure adoptée variera également selon le prix de la cession de l'entreprise.

#### a. La transformation d'une entreprise individuelle

Dans le cas de la cession d'une entreprise individuelle, les salariés, qui reprennent l'entreprise, devront constituer une SCOP soit pour acheter entièrement ou partiellement l'entreprise, soit pour prendre l'entreprise en location gérance (c'est-à-dire louer l'entreprise dans un premier pour pouvoir l'acheter à terme.)

---

(39) Voir adresse Internet suivante : <http://www.scop-poitou-charentes.org/transcop/index.htm>.

Cependant deux conditions doivent être validées pour que la location gérance soit mise en oeuvre :

- Le cédant doit être inscrit au registre du commerce durant sept ans au minimum.
- Le cédant doit avoir exploité individuellement l'entreprise au moins pendant 2 ans.

Une fois que ces conditions vérifiées, la solution de la location gérance pourra être adoptée et le cédant pourra recevoir, au titre de bailleur de fonds, une redevance qu'il devra déclarer fiscalement comme revenu commercial.

Une exonération d'impôts sur les plus-values engrangées à la suite de la cession de l'entreprise est accordée si le loyer ne dépasse pas 54.000 euros par an et si la vente de l'entreprise s'effectue au moins cinq ans après la mise en location (ou après le début de son activité commerciale si les conditions d'exonération étaient déjà remplies à la date de mise en location gérance).

b. La transformation d'une société commerciale.

Dans le cas d'une société commerciale, en pratique, les transformations en SCOP s'opèrent selon deux procédés distincts :

- **La transformation directe**

Cette méthode est possible dès lors que la valeur de cession maximale est égale au montant des capitaux propres.

La procédure est alors très simple puisqu'elle n'implique pas la création d'une personne morale nouvelle. Cependant, trois étapes doivent être respectées pour mener à bien la transformation :

- ✓ Organiser une Assemblée Générale Extraordinaire (AGE) de transformation.
- ✓ Rembourser progressivement les parts des anciens actionnaires.
- ✓ Reconstituer le capital initial, soit par apport immédiat des salariés coopérateurs aidés par les dispositifs cités ci-dessus, soit par transformation en parts d'une partie des bénéfices à venir de la société.

- **La transformation indirecte :**

Si la valeur de cession maximum est supérieure au montant des capitaux propres, la méthode de transformation indirecte s'impose.

Elle est un peu plus compliquée que la transformation directe mais elle est surtout plus longue. En effet, la présente procédure induit la création d'une nouvelle entité appelée la SCOP holding. Cette SCOP holding acquiert petit à petit les actions de l'entreprise jusqu'à ce qu'elle possède toutes les actions et par conséquent jusqu'à ce qu'elle forme avec l'entreprise une seule et même entité.

# **ANNEXES**

## ANNEXE 1

Tableau des IEIDE (2000)

<b>ZONE OU PAYS</b>	<b>IEIDE</b>	<b>ZONE OU PAYS</b>	<b>IEIDE</b>
<b>Union Européenne (15)</b>	<b>3,5</b>	<b>Peco12</b>	<b>1,4</b>
France	1,8	Chypre	0,3
Italie	0,4	Malte	5,0
Pays-bas	6,1	<b>Autres pays en transition</b>	
Danemark	4,2	Croatie	1,4
Irlande	8,9	Russie	0,2
Royaume-Uni	3,8	<b>EuroMéditerranée</b>	<b>0,8</b>
Autriche	1,5	Israël	1,7
Finlande	3,7	Maroc	0,3
Suède	8,5	Tunisie	0,6
Grèce	0,3	Turquie	0,1
Espagne	1,6	<b>Asie</b>	<b>0,6</b>
Portugal	0,8	Chine	0,9
<b>Peco10</b>	<b>1,1</b>	Malaisie	1,0
Pologne	1,3	Mexique	0,7
République. Tchèque	2,0	Brésil	2,0
Slovaquie	1,0	<b>Monde</b>	<b>1,0</b>
Hongrie	1,0		
Roumanie	0,8		
Bulgarie	1,2		
Slovénie	0,3		
Estonie	1,6		
Lettonie	1,1		
Lituanie	1,1		

Source : World Investment Report 2001 (CNUCED)

## ANNEXE 2

---

**Entretien réalisé par Sébastien GANET, paru dans L'Humanité édition du 19 juin 2003.**

Capitalisme "La révolution informationnelle est porteuse de changements profonds."

Pour Marie-France CONUS (1), le système capitaliste utilise le mouvement technologique et des connaissances pour empêcher son propre dépassement.

*Certains ont parlé de " nouvelle économie " ou encore de " révolution scientifique et technique " pour qualifier les bouleversements technologiques en cours. Quelle est, selon vous, la nature de ces bouleversements ?*

On peut effectivement parler de " bouleversements " pour qualifier les nouvelles technologies de l'information et des télécommunications (les fameuses NTIC), l'informatique, la télématique, la téléphonie mobile, les médias ou encore les biotechnologies et l'Internet. Ces bouleversements sont irréversibles, inondent toute la société et transforment les relations (ou rapports sociaux), aussi bien dans la sphère de la production qu'en dehors. Il s'agit donc bien d'une " révolution ", au même titre que la révolution industrielle entamée dès la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle. Mais on ne saurait s'arrêter à cet aspect " technologique ". Selon moi, il faut parler de " révolution informationnelle ", car ces technologies sont le support d'un contenu important en connaissances, en savoirs et en informations. La révolution informationnelle se caractérise par une nouvelle tendance technologique : l'automatisation. Désormais, des fonctions de traitement de l'information propre au cerveau humain sont transférées dans les ordinateurs. Ces derniers, en gérant eux-mêmes les fonctions de surveillance, de correction des erreurs, de contrôle, de commande de la machine, permettent potentiellement à l'homme de se consacrer à des tâches intellectuelles supérieures. Parallèlement à l'automatisation se poursuit et s'achève la tendance technologique, l'automatisation, héritée de la révolution industrielle. La révolution informationnelle a débuté dans la production matérielle en liaison avec l'électronique dès 1946 avec les premiers ordinateurs. Si, pendant les trente glorieuses (période de croissance rapide de 1945 à la fin des années soixante), sa progression est modérée, elle prend son essor dès l'éclatement de la crise structurelle en 1968, grâce à la mise au point des microprocesseurs en 1971 et à l'explosion de la microélectronique qui s'ensuit. Depuis maintenant trente ans, alors que la révolution industrielle est en voie d'achèvement dans les anciens pays industrialisés, la révolution informationnelle se met progressivement en place comme réaction et résultat des excès de cette dernière.

---

(1) Marie-France Conus est maître de conférences en économie à l'université de Montpellier-III.

*Quelles sont alors ces potentialités de la " révolution informationnelle " ?*

Potentiellement, elle développe considérablement la place de l'homme dans toutes les sphères de la société en renforçant la place des savoirs et des connaissances, alors qu'au contraire la révolution industrielle a entraîné le primat des moyens matériels de production sur les hommes (voir interview de Louis Fontvieille). Contrairement à la révolution industrielle, les biens de la révolution informationnelle valorisent et contiennent énormément d'informations. Leurs débouchés sont bien sûr toujours dépendants du pouvoir d'achat des consommateurs, mais aussi de leur pouvoir d'utilisation, qui nécessite beaucoup plus de formation (voir interview de Sandrine Michel). Fondamentalement, l'explication tient au fait que la révolution informationnelle permet, grâce à la miniaturisation de l'électronique (2), des économies de capital tout en favorisant un développement des hommes, ce qui est l'exact inverse du mode d'accumulation capitaliste. Conséquence : le mode capitaliste habituel de progression de la productivité devient de plus en plus difficile dans le cadre de la révolution informationnelle, qui, tout en permettant des économies supérieures de capital, nécessite un degré élevé de formation et de développement de tous les hommes pour maîtriser les nouvelles technologies, et les informations et les connaissances qu'elles véhiculent. La place maintenant prépondérante de l'information et des connaissances impose deux remarques de taille : premièrement, les ajustements nécessaires des compétences sont sans cesse croissants, d'où l'indispensable développement de la formation initiale et continue. Conséquence : la productivité ne peut désormais augmenter que par l'élévation de la qualité du travail tout en économisant le capital matériel et financier, ce qui est profondément anticapitaliste. Deuxièmement, la nature même de l'information peut permettre de dépasser le marché, soubassement de l'économie capitaliste. À la différence d'un produit industriel, si on livre une information, on la possède encore et cela en même temps que le nouveau détenteur : dès lors, il est possible de partager ses coûts de production. Cette possibilité est renforcée par le fait que l'accumulation privée de l'information est contre-productive. C'est sa diffusion publique qui est productive. L'information est un produit particulier qui ne peut s'enrichir que s'il circule. Dès lors, la révolution informationnelle est porteuse d'éléments non marchands, de partage, d'un dépassement du marché.

*Pour autant, ces potentialités tardent à s'exprimer ?*

Ces potentialités sont encore aujourd'hui évidemment contraintes par les aliénations capitalistes focalisées sur la recherche du profit à court terme. Par conséquent, le système capitaliste refuse d'assurer de telles dépenses pour l'homme, d'où l'accentuation sensible et actuelle de la crise capitaliste. Toutes ces potentialités ne pourront pas s'exprimer tant qu'on n'investira pas massivement dans les hommes, leur formation, leur éducation, leurs salaires, leurs qualifications et leurs loisirs. Autrement dit, il s'agit de renverser ces rapports sociaux davantage favorables au capital qu'au travail. Cela ne pourra se réaliser qu'au prix d'une transformation profonde des rapports de production impulsée par les mouvements sociaux nationaux, et bien entendu internationaux.

---

(2) La miniaturisation permet des baisses très importantes des coûts relativement au résultat utile. À puissance égale, un composant qui valait 350 francs il y a dix ans vaut actuellement 1 centime. Cette baisse des prix associée à l'accroissement des performances des ordinateurs explique la forte diffusion des produits de la révolution informationnelle

## ANNEXE 3

---

1. Avis sur la délocalisation des entreprises internationales, Comité des régions, 19 juillet 1995.

Au travers de cet avis le Comité des régions souhaite attirer l'attention sur les conséquences sociales des délocalisations des entreprises multinationales. Le Comité des régions sollicite ainsi la Commission européenne pour élargir et synthétiser les informations sur les flux d'investissement entre les États membres de l'Union européenne et les régions, ainsi que sur le nombre et les caractéristiques des installations délocalisées.

Le Comité des régions souhaite également qu'on étudie l'impact des délocalisations et montre par ailleurs à quel point le rôle de la politique de cohésion économique et sociale est primordial pour dépasser les disparités régionales et sectorielles.

2. *Avis d'initiative CCMI/013 (1)* intitulé "Mutations industrielles, cohésion économique, sociale et territoriale", Comité économique et social européen, 30 juin 2004.

Commandé par le Comité économique et social européen à la Commission consultative des Mutations industrielles, le présent avis fait l'examen des instruments au service de la cohésion économique afin de savoir s'ils sont appropriés. D'autre part l'avis cherche l'existence de "conditions pouvant créer un environnement favorable aux entreprises, qui permette aux mutations industrielles de se dérouler de manière compatible avec la nécessité de préserver la compétitivité de celles-ci."

Les recommandations préconisées par le présent avis prouvent la nécessité d'améliorer les politiques, les instruments et les critères d'éligibilité des régions aux fonds communautaires. Il conseille également de développer l'application des bonnes pratiques et la recherche de synergies entre les politiques et les instruments. Il recommande enfin l'amélioration "de la coordination générale de la mise en oeuvre des stratégies structurantes de l'UE, comme la stratégie de Lisbonne, ainsi que celles liées aux réformes structurelles et au développement durable."

Les points suivants y sont abordés :

- Le développement régional comme régulateur de la mondialisation, à travers de la création de "clusters" au niveau régional en tant que moyen efficace d'attirer et de fixer les entreprises.
- La responsabilité sociale des entreprises et la mise en oeuvre de "bonnes pratiques" dans le cadre d'une approche préventive et de l'anticipation de la gestion du changement.
- La négociation et le dialogue social au sein des entreprises au tant qu'approche socialement responsable des restructurations. Ainsi l'avis promeut une attitude positive de l'administration, des entreprises et des salariés, dans le but de prendre de bonnes résolutions pour les entreprises, les travailleurs et les communautés. Autrement dit, il s'agit d'établir un équilibre entre le social et l'économique.

---

(1) Document consultable à l'adresse Internet suivante : [http://www.esc.eu.int/ccmi/opinions/index\\_fr.htm](http://www.esc.eu.int/ccmi/opinions/index_fr.htm).

- La création de conditions d'accroissement de la productivité au travers d'actions en partenariat avec les chefs d'entreprises, les partenaires sociaux, la société civile (universités, centres de recherche et d'innovation, associations, etc.) et les autorités locales.
- La création d'une catégorie intitulée "région plus favorisée" qui regroupe les régions où le niveau de cohésion sociale et d'emploi est élevé qui subissent soudainement une perte de compétences en raison de délocalisation d'entreprises et de l'inexistence d'activités économiques alternatives pouvant soutenir ces régions en terme d'emplois. L'avis soutient la création d'une aide financière qui viserait à régénérer le tissu économique de ces régions.

## ANNEXE 4

---

1. Communication COM(2000) 588 final sur l'expiration du traité CECA, Commission européenne, 27 septembre 2000.

Au travers de la présente communication la Commission européenne propose la création d'une cellule spécifique au sein du Comité économique et social européen (CESE) qui serait compétent dans tous les aspects relatifs aux mutations industrielles. Le CESE a donc créé, en étroite collaboration avec la Commission européenne, la Commission consultative des mutations industrielles (CCMI).

La création de la CCMI intervient peu de temps après que le traité CECA soit arrivé à expiration (23 juillet 2002) le 28 novembre 2002. En créant la CCMI, le CESE se donne une nouvelle mission et étend sa fonction consultative. La Commission européenne reconnaît que l'expérience unique de la CECA "en particulier dans les domaines du consensus social, des restructurations industrielles, de la recherche viendrait renforcer la capacité du CESE à prendre une part active à la modernisation de l'économie européenne et au renforcement de sa compétitivité."

La CCMI est composée de 24 membres du CESE et de 30 délégués externes qui proviennent, dans un premier temps, des organisations socioprofessionnelles des secteurs du charbon et de l'acier. Cette composition sera par la suite élargie aux secteurs touchés par les problèmes de mutations industrielles.

Avec la CCMI en son sein, le CESE dispose des moyens pour élaborer des avis dans le cadre d'un dialogue structuré direct entre ses membres et les représentants des secteurs et groupes d'intérêts affectés par les mutations industrielles. Les problèmes, examinés tant d'un point de vue économique qu'un point de vue social, seront traités dans le cadre du processus décisionnel de l'Union européenne par le biais de saisines des institutions ou d'avis d'initiative. Les problèmes rencontrés par les nouveaux États membres de l'Union européenne sont particulièrement pris en compte.

La CCMI exerce son activité dans :

- Les domaines des industries charbon-acier ainsi que de leurs filières de production et de consommation, dans lesquels des actions communautaires sont engagées.
- La maîtrise des mutations industrielles dans d'autres secteurs d'activité et de leurs implications en matière d'emploi notamment.
- La maîtrise des mutations industrielles dans les nouveaux États membres dans le cadre de l'élargissement de l'Union européenne.

La CCMI peut émettre des avis obligatoires aux termes du traité, des avis facultatifs et exploratoires à la demande du Parlement européen, du Conseil de l'Union européenne et de la Commission européenne, ainsi que des avis d'initiatives, des rapports d'information. Ses moyens de communication passent également par l'organisation de conférences et d'auditions.

2. *Communication 2004/C244/02 (1)* sur les lignes directrices communautaires concernant les aides d'État au sauvetage et à la restructuration d'entreprises en difficulté, Commission européenne, 1er octobre 2004.

La présente communication a pour objectif de permettre, sous certaines conditions, l'octroi d'aides d'État au sauvetage et à la restructuration d'entreprises en difficulté.

Au travers des présentes lignes directrices, la Commission européenne définit les entreprises en difficulté comme étant des entreprises se trouvant dans l'incapacité, en l'état actuel de leurs propres ressources et en l'absence d'une intervention extérieure des pouvoirs publics, "d'échapper à une mort économique quasi certaine à court ou moyen terme."

Sont alors considérées comme étant en difficulté :

- Les sociétés à responsabilité limitée et à responsabilité illimitée, lorsque plus de la moitié de leur capital ou de leurs fonds ont disparu et plus du quart de leur capital ou de leurs fonds ont été perdus durant les douze derniers mois.
- Les sociétés qui remplissent les conditions d'insolvabilité prévues dans le droit national.

Les aides au sauvetage sont des aides occasionnelles et ponctuelles de six mois maximum. Elles sont attribuées selon les conditions suivantes :

- Les aides au sauvetage doivent être de garanties de crédits ou de crédits,
- Elles doivent être remboursées dans les douze qui suivent le dernier versement,
- Elles doivent être justifiées et ne pas avoir d'effets graves sur le marché des autres États membres,
- Elles doivent être accompagnées, lors de la notification, d'un plan de restructuration / de liquidation ou d'une autre preuve que le prêt a été intégralement remboursé,
- Elles doivent être limitées à ce qui est nécessaire à l'entreprise pour la période autorisée.

Pour qu'il n'y ait pas de distorsion à la concurrence, les aides à la restructuration ne sont accordées qu'une seule fois (règle de l'aide unique). Elles sont octroyées selon les conditions suivantes :

- Seules les entreprises en difficulté, au regard des présentes lignes directrices, sont éligibles,
- Un plan de restructuration doit être établi et mis en oeuvre dans son intégralité,
- Les mesures destinées à atténuer les conséquences défavorables de l'aide pour les concurrents doivent être assujetties,

---

(1) Document consultable à l'adresse suivante :

<http://europa.eu.int/eur-lex/lex/JOhtml.do?uri=OJ:C:2004:244:SOM:FR:HTML>

- Le montant et l'intensité de l'aide doivent être limités au minimum,
- Les conditions et les obligations spécifiques imposées par la Commission européenne doivent être respectées,
- La Commission européenne doit pouvoir effectuer un suivi sur l'aide accordée au travers de rapports réguliers et détaillés qui lui sont communiqués par l'État membre.

Tous les régimes d'aide qui ne remplissent pas les conditions de la présente communication ou de la règle des minimis doivent être notifiés. La notification doit prouver que l'aide en question amène les entreprises à entreprendre des activités supplémentaires et que, en absence de la subvention, l'aide n'aurait pas eu lieu ou elle aurait été moins ambitieuse.

3. *Communication COM (2004) 274 final* (2) intitulée “Accompagner les mutations structurelles : une politique industrielle pour l'Europe élargie”, Commission européenne, 24 avril 2004.

La présente communication examine les caractéristiques et l'importance de la menace de désindustrialisation, apprécie l'état de la compétitivité des entreprises européennes, et introduit un ensemble substantiel de préconisations.

L'examen de la Commission européenne à propos du danger de désindustrialisation montre que le phénomène en question n'affecte pas l'Europe. La Commission européenne écarte ainsi l'hypothèse de la désindustrialisation du secteur industriel européen, et préfère parler d'un processus de changement structurel dans plusieurs secteurs.

Elle précise que “réallocation des ressources, de l'industrie manufacturière vers le secteur des services”, n'est pas à être considérée comme un processus de délocalisation. Pour contrecarrer une véritable désindustrialisation en Europe, la Commission européenne préconise “la carte de la connaissance” pour accompagner l'évolution de l'industrie européenne vers les secteurs des hautes technologies.

Ce qui alarme plus la Commission européenne c'est la piètre performance de l'Union européenne en matière de productivité, de recherche et d'innovation. Cette inquiétude se justifie au vu des délocalisations qui commencent à s'opérer dans les secteurs d'intermédiaires et de haute technologie, c'est à dire les domaines traditionnels de compétence de l'Union européenne.

La Commission européenne s'est donc donnée comme mots d'ordre le renforcement des savoirs et des compétences. Dans le cadre du processus de réforme structurelle dans l'Union européenne, elle formule les préconisations suivantes :

- Atteindre un équilibre entre la compétitivité industrielle et la nécessité d'une réglementation en réduisant les charges que doivent s'acquitter les entreprises à un niveau minimum de réglementation,

---

(2) Document consultable à l'adresse Internet suivante :  
[http://europa.eu.int/eur-lex/fr/com/cnc/2004/com2004\\_0274fr01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/fr/com/cnc/2004/com2004_0274fr01.pdf)

- Mieux exploiter les synergies existantes dans les politiques communautaires afin de favoriser la compétitivité de l'industrie européenne en gardant comme priorité le développement d'une économie de la connaissance et le renforcement de la cohésion,
- Poursuivre le développement de la dimension sectorielle de la politique industrielle toujours dans le but d'améliorer la compétitivité industrielle.

La Commission européenne voit en l'élargissement de l'Union européenne un atout non négligeable pour contrer les délocalisations vers les pays asiatiques. En effet, avec l'intégration des pays de l'Est, notamment la Roumanie, la Commission européenne compte sur les avantages compétitifs qu'offrent ces pays pour garder la production des entreprises européennes au sein de l'Union européenne.

4. Communication COM (2005) 120 final (3) "Restructuration et emploi - Anticiper et accompagner les restructurations pour développer l'emploi : le rôle de l'Union européenne", Commission européenne, le 31 mars 2005.

Au travers de la présente communication, la Commission européenne dit que les restructurations sont "indispensables à la survie et au développement de l'entreprise" bien qu'elles "soient perçues comme un phénomène essentiellement négatif" du fait de leurs conséquences immédiates sur l'emploi.

Ici la restructuration est vue comme une étape inévitable et indispensable que toute entreprise doit franchir au moins une fois dans sa vie afin de rester compétitive sur des marchés très dynamiques.

Les entreprises doivent alors être conscientes de cette réalité et qu'elles s'y préparent pour. Selon le texte, les restructurations peuvent être "gage de progrès économique et social" à condition qu'elles soient "correctement anticipées", gérées "efficacement et rapidement" par les entreprises elles-mêmes, et guidées par l'action publique.

La Commission a alors proposé des mesures d'anticipation des restructurations pour limiter leurs impacts néfastes. Concrètement, elle recommande "la mise en place de politiques d'accompagnement visant à minimiser les coûts sociaux et à promouvoir les sources alternatives d'emplois et de revenus."

Les mesures en question sont doubles :

- L'adaptation des entreprises pour préserver leur compétitivité.
- La transition des salariés vers un autre emploi de qualité équivalente.

Pour atteindre ces objectifs la Commission se dote d'outils en passant par :

- La création d'un fonds d'ajustement à la croissance pourvu d'un milliard d'euros par an.
- La constitution de réserves pour les imprévus dans les fonds structurels.

---

(3) Document consultable à l'adresse suivante :

[http://www.liaisons-sociales.com/PDF/complement\\_803\\_Communication-FR-FINAL.pdf](http://www.liaisons-sociales.com/PDF/complement_803_Communication-FR-FINAL.pdf)

- La création d'une "task-force" qui rassemblerait les services internes de la Commission européenne concernées par les restructurations.
- L'instauration d'un forum où dialoguerait la Commission, le Parlement et le Conseil.

Enfin, la communication revient sur la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Elle rappelle qu' "il est un fait avéré, les entreprises qui sont capables de gérer les restructurations d'une manière socialement responsable sont souvent celles qui obtiennent les meilleurs résultats en termes de compétitivité et d'adaptation eu marché."

## ANNEXE 5

---

1. Résolution sur les délocalisations et les pertes d'emplois dans l'Union européenne, Parlement européen, 13 juillet 1995.

La présente résolution pointe du doigt les nombreuses pertes d'emplois occasionnées par les délocalisations. Le Parlement européen plaide pour la nécessité d'intégrer des clauses sociales dans les accords internationaux et dans le cadre de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

La résolution alerte les autorités européennes et les gouvernements des États membres de l'Union européenne de l'importance de lutter plus efficacement contre le dumping social dans les entreprises multinationales. Le Parlement européen engage la Commission européenne à examiner les formes d'aides, nationales et européennes, dont les entreprises concernées ont bénéficié afin d'élaborer à terme des propositions visant à lutter contre toute forme de commerce de subvention au sein de l'Union européenne.

Au travers de cette résolution, le Parlement européen encourage également les entreprises à tenir leur personnel au courant des procédures de restructuration qu'elles envisagent d'entreprendre et demande à la Commission européenne de proposer une directive sur les droits d'information, de consultation et de codécision des travailleurs employés par les entreprises de plus de 50 salariés.

2. Résolution sur les délocalisations d'entreprise dans l'Union européenne, Parlement européen, 21 septembre 1995.

La présente résolution marque le ralliement du Parlement européen à la cause des travailleurs de l'usine Renault de Setubal (Portugal) confrontés à la fermeture de leur usine. Au travers de cette résolution le Parlement européen somme l'entreprise Renault d'appliquer les mesures préconisées par la directive 94/45/CE.

Le Parlement européen demande par ailleurs à la Commission européenne qu'elle revoie, à la lumière de cette affaire, toutes les aides accordées ou en cours d'instruction en faveur de projets impliquant l'entreprise Renault, et de tenir compte des éléments de cette affaire dans les débats relatifs à la directive sur les transferts d'entreprise.

Le Parlement européen reformule également sa demande d'élaboration d'un relevé de tous les transferts d'entreprises opérés à l'intérieur ou à l'extérieur de l'Union européenne depuis 1993. Il souhaite que les aides communautaires soient refusées aux entreprises qui, en ayant déjà bénéficié dans les États membres, ont peu de temps après délocalisé leur unité vers un autre pays.

Il s'adresse à nouveau à la Commission européenne afin de la charger de veiller à ce que des garanties d'emploi soient liées à l'attribution des crédits accordés par les fonds structurels.

3. Résolution sur la restructuration et la délocalisation industrielle au sein de l'Union européenne, Parlement européen, 13 novembre 1996.

La présente résolution souligne l'urgence de privilégier l'objectif du développement durable et invite à cet effet la Commission européenne ainsi que les États membres de l'Union européenne à adopter des clauses sociales dans les accords commerciaux et les accords portant sur les investissements internationaux.

Le Parlement européen encourage la Commission européenne à surveiller étroitement les délocalisations opérées par les industries européennes à travers la création d'un observatoire permanent chargé d'examiner ces questions. D'autre part il lui demande de définir les orientations qui, en tenant compte de la complexité du phénomène de délocalisation, viseraient à en promouvoir les effets bénéfiques et à atténuer les effets néfastes.

Le Parlement européen se fixe cinq objectifs :

- Atteindre un niveau d'emploi élevé,
- Assurer une cohésion économique et sociale,
- Rendre l'industrie communautaire plus compétitive,
- Œuvrer un développement soutenable,
- Répartition plus équitablement du bénéfice du libre-échange.

Au vu de ces objectifs, le Parlement européen attire l'attention sur l'importance que représente la mise en place de conseils européens du travail chargés d'assurer la transparence des décisions de délocalisation et de restructuration, et propose que le soutien apporté aux entreprises par les fonds structurels soit conditionné à un engagement à long terme en matière d'emploi et de développement local.

4. Résolution sur la restructuration des entreprises dans le contexte de la mondialisation, Parlement européen, 28 octobre 1999.

Le Parlement européen juge essentiel de concevoir une base de mesures internationales dans le domaine du commerce et des investissements en fonction du développement durable (on entend par développement durable l'efficacité économique, la stabilité macro-économique, la justice sociale et la viabilité écologique).

Le Parlement européen attire par ailleurs l'attention sur l'importance que revêt la création de comités d'entreprise afin d'assurer la transparence des délocalisations et des restructurations. Il invite donc la Commission européenne à agir en faveur de l'inclusion de clauses sociales dans les traités internationaux, à soumettre les délocalisations d'entreprises industrielles de l'Union européenne à un contrôle strict et à envisager la création d'un observatoire permanent en matière de mutations industrielles.

## ANNEXE 6

---

1. *Directive 94/45/CE* (1) relative à l'institution d'un comité d'entreprise européen ou d'une procédure dans les entreprises de dimension communautaire et les groupes d'entreprises de dimension communautaire en vue d'informer et de consulter les travailleurs, Conseil de l'Union européenne, 22 septembre 1994.

Tous les travailleurs européens employés par des entreprises communautaires ou des groupes d'entreprises communautaires ont, depuis l'adoption de cette directive, le droit d'être consultés et informés sur les décisions de leur entreprise au niveau européen par l'entremise de leurs représentants au sein des comités d'entreprise européens.

La présente directive s'applique à toutes les entreprises qui emploient au minimum 1000 travailleurs dont au moins 150 dans deux voir plus États membres de l'Union européenne. Les entreprises sont tenues dans l'obligation de constituer des comités d'entreprise européens pour que les représentants des travailleurs de tous les États membres où l'entreprise exerce ses activités puissent se réunir, rencontrer la direction, recevoir des informations et donner leurs avis sur les stratégies et les décisions qui touchent l'entreprise et ses travailleurs.

La CES (Confédération Européenne des Syndicats) (2) dresse un bilan sur l'application de la directive 94/45/CE dix ans après son adoption. Elle fait état que seulement 36 % des entreprises concernées ont mis en place un comité d'entreprise européen. Mais une forte majorité de ces entreprises sont des multinationales ce qui fait gonfler le nombre de travailleurs qui peuvent en bénéficier à 10 millions soit 60 % des salariés employés par les entreprises concernées par la présente directive.

La Confédération Européenne des Syndicats note néanmoins des améliorations à apporter à la présente directive et "appelle à l'adoption de mesures urgentes visant à renforcer la loi." Pour marquer le caractère urgent de l'attente d'une amélioration, elle a fait état de l'exemple du groupe d'entreprises communautaire Renault-Vivorde (Belgique) qui a mené "des restructurations importantes sans consulter les travailleurs, violant ainsi l'esprit de la directive."

2. *Directive 97/74/CE* (3) étendant au Royaume-Uni la directive 94/45/CE concernant l'institution d'un comité d'entreprise européen ou d'une procédure dans les entreprises de dimension communautaire et les groupes d'entreprises de dimension communautaire en vue d'informer et de consulter les travailleurs, Conseil de l'Union européenne, 17 décembre 1997.

La présente directive ouvre le champ d'application des règles établies dans la directive 94/45/CE en matière d'information et de consultation des salariés pour tout projet de

---

(1) Document consultable à l'adresse Internet suivante :  
[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/labour\\_law/directive9445/9445eufr.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/labour_law/directive9445/9445eufr.htm)

(2) Source : <http://www.etuc.org/a/495>

(3) Document consultable à l'adresse Internet suivante :  
[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/labour\\_law/directives\\_fr.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/labour_law/directives_fr.htm)

restructuration ou de délocalisation, au Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord qui n'était pas concerné par ces mesures jusqu'à cette date.

3. *Directive 98/59/CE* (4) concernant le rapprochement des législations des États membres relatives aux licenciements collectifs, Conseil de l'Union européenne, 20 juillet 1998.

La présente directive établit une loi communautaire en matière de licenciements collectifs des travailleurs des pays membres de l'Union européenne.

Au vu de cette directive, on parle de licenciement collectif dès que les conditions suivantes sont vérifiées :

- Les salariés licenciés le sont pour des motifs qui ne sont pas liés à leur personne.
- Selon le choix des États membres de l'Union européenne le licenciement collectif doit intervenir soit sur une période de 30 jours soit sur une période de 90 jours.
- Le nombre de licenciements doit être supérieur à

> sur une période de 30 jours

\* 10 pour une entreprise de 20 à 100 travailleurs

\* 10 % pour une entreprise employant entre 100 et 300 travailleurs

\* 30 pour entreprise qui emploie plus de 300 salariés

> sur une période de 90 jours

20 quelle que soit la taille de l'entreprise

La directive impose aux employeurs d'informer les employés et de consulter les représentants des travailleurs quant aux modalités de licenciements. Elle fixe la procédure à suivre par les employeurs qui doivent notifier par écrit tout projet de licenciement collectif à l'autorité publique compétente. Certains pays membres de l'Union européenne cependant prévoient, dans le cadre d'une cessation d'activité ordonnée par la justice, que l'employeur n'ait pas à notifier le projet de licenciement. Le licenciement collectif prend effet au bout des 30 jours qui suivent le dépôt de la notification.

4. *Directive 2001/23/CE* (5) relative au maintien des droits des travailleurs en cas de transfert d'entreprises, d'établissements ou de parties d'entreprises ou d'établissements, Conseil de l'Union européenne, 12 mars 2001.

La présente directive s'applique, selon le choix fait par les États membres de l'Union européenne lors de la transposition dans le droit national, soit aux entreprises qui emploient au 50 employés, soit aux établissements de 20 travailleurs minimum. La directive

---

(4) Document consultable à l'adresse Internet suivante : <http://europa.eu.int/infonet/library/i/9859ce/fr.htm>

(5) Document consultable à l'adresse suivante : <http://juristprudence.online.fr/directCE01-23.htm>

entend par entreprise, toutes entreprises du droit privé et public exerçant une activité économique à but lucrative ou non. Le terme “établissement” renvoie aux unités d'exploitation dans laquelle est exercée de façon non transitoire une activité économique avec des moyens et des biens.

Il y a transfert d'entreprise, d'établissement ou de partie d'entreprise ou d'établissement dès lors que le cédant (personne physique ou morale qui perd la qualité d'employeur à l'égard de l'entreprise) cède de manière conventionnelle l'entreprise au cessionnaire (personne physique ou morale qui acquiert la qualité d'employeur à l'égard de l'entreprise), ou dès qu'il y a fusion d'entreprises.

Le cédant et le cessionnaire sont tenus de tenir leurs représentants des travailleurs concernés par le transfert respectifs informés du projet de transfert.

## ANNEXE 7

---

### Quand reverrons-nous les hirondelles ?

« Chaque fois que s'élèvera un conflit entre patrons et ouvriers, soit que le conflit soit dû aux exigences patronales, soit qu'il soit dû à l'initiative ouvrière, et au cas où la grève semblerait ne donner des résultats aux travailleurs visés : que ceux-ci appliquent le « boycottage » ou le « sabotage » Emile Pouget (*Le sabotage*).

**Un passé riche d'enseignement.** L'antagonisme social n'est en défaut à aucune des grandes époques de l'histoire. Et il n'est pas exact de lier la grève au seul capitalisme libéral qui en a seulement décuplé l'ampleur, il faut au contraire la faire remonter au plus lointain passé.

**Les civilisations anciennes.** Les premières grèves apparaissent à la période du nouvel empire Egyptien. Sous le règne de Ramsès III quand les ouvriers allant jusqu'à l'indiscipline, protestent contre l'irrégularité des salaires fournis en nature et contre les traitements indignes. A Rome, contrairement à la société grecque, des mouvements comme le mouvement Spartakiste illustre des volontés émancipatrices violentes.

**La grève avant le 19<sup>e</sup> siècle.** Des mouvements sont fréquents mais limités à des frondes de corporations : drapiers en 1280, imprimeurs en 1539, ouvriers relieurs en 1774. La teneur politique de la grève commence à poindre jusqu'à son interdiction logique en 1791 (loi Le Chapelier).

**Lip, une lutte ouvrière autogérée... en 1973.** Dans l'histoire du mouvement ouvrier, en France ou au niveau international, à de nombreuses reprises des salariés ont eu recours, dans une entreprise ou à l'échelle d'un pays, à des luttes au cours desquelles ils se sont emparés de l'outil de production, ont tenté de mettre en place des formes de contrôle ouvrier dans l'entreprise. Si c'est en Espagne entre 1936 et 1939 que les ouvriers ont été le plus loin dans ce sens, en France c'est sans doute à Lip que la lutte autogestionnaire a été la plus développée. A partir de 1973 une entreprise horlogère de Besançon-Palente, employant 1300 personnes, produisant des montres, se trouve menacée de liquidation et une grande partie des salariés est menacée de se retrouver au chômage. Face à cette menace, les salariés vont mener un combat de longue haleine et il est très utile, aujourd'hui encore, de rappeler les grandes caractéristiques de ce conflit, tant il est vrai que les luttes d'hier préparent celles de demain. Car cette lutte a déclenché un large mouvement de sympathie non seulement en France mais bien au-delà de nos frontières. Autour du mot d'ordre « Pas de licenciement, pas de démantèlement », le personnel a mené une lutte exemplaire sur de nombreux points.

Sur le plan de l'organisation :

- Réalisation d'une unité des syndicats locaux CFDT-CGT, malgré les divergences idéologiques.
- Existence d'un Comité d'Action regroupant des syndiqués et des non-syndiqués.
- Volonté de militants d'imposer le droit à la parole des travailleurs.
- Pratique d'assemblée générales qui permettront l'expression de tous et toutes, et qui deviendront quotidiennes à un certain moment du conflit. Sur le plan de la stratégie syndicale :

- Choix de ne pas déclencher la grève générale dans l'entreprise mais, dans les premiers temps de la lutte, appel à un ralentissement des cadences.

- Occupation des locaux, saisie de documents comptables et administratifs lors de la séquestration de 2 administrateurs, contrôle des livres de compte saisis. Cette méthode d'action directe a permis aux salariés de connaître précisément les projets patronaux et diverses magouilles réalisées dans leur dos.

- Saisie du stock des montres (environ 30 000) ce qui a constitué le « trésor de guerre » des Lip.

- Dans une deuxième phase de la lutte : pour suite de la production, et vente de cette production dans tout le pays, ainsi que du stock saisi. Ce choix a permis aux salariés en lutte de réaliser des payes dites « sauvages » par certains journalistes.

Autogestion de la lutte :

Le conflit des Lip a été populaire à cause de son orientation mais également grâce à la dynamique interne de ce mouvement. Du fait de la présence dans l'entreprise de quelques militants ouverts à l'idée autogestionnaire, l'organisation de la lutte a favorisé l'implication de toutes et de tous. Outre les Assemblées Générales quotidiennes, lieu pour débattre, solutionner les contradictions internes, la mise en place de 7 commissions a été le moyen pour associer le maximum de travailleurs à la gestion du combat.

- La commission Production qui gère le montage des montres.

- La commission Gestion des stocks.

- La commission Vente qui réalise l'écoulement de montres saisies et assurer ainsi la paye des travailleurs.

- La commission Accueil qui reçoit les visiteurs venus des 4 coins du pays et au-delà.

- La commission Popularisation chargée de faire de la propagande pour renforcer le mouvement populaire favorable à la lutte.

- La commission Garde et Entretien qui gère les locaux.

- La commission Restaurant qui assure un repas quotidien aux travailleurs chaque midi.

Cette auto organisation permettra que la lutte ne devienne pas une propriété d'experts, fussent-ils syndicalistes, mais devienne l'affaire de tous et toutes.

Certes le mouvement des Lip sera certainement une défaite et il y a à cela de nombreuses raisons. La première c'est qu'à l'époque la plupart des salariés pensaient qu'un changement social viendrait des élections. Nous savons aujourd'hui ce qu'il faut penser de cette illusion. Isolés, convaincus que l'on ne pouvait maintenir selon les termes de Charles Piaget, militant de Lip, « un îlot de verdure dans une mer capitaliste », les Lip après 9 mois de combat, accepteront un protocole d'accord garantissant un emploi pour tous les licenciés.

Au-delà de ce résultat les travailleurs de Lip ont écrit une page de l'histoire autogestionnaire. Cette lutte peut être taxée d'utopiste mais la véritable utopie n'est-elle pas de croire que ce système capitaliste a encore un avenir, qu'il ne conduit pas la planète vers son anéantissement ?

**« Le jour, précisément, où la révolution césarienne a triomphé de l'esprit syndicaliste et libertaire, la pensée révolutionnaire a perdu, en elle-même, un contrepoids dont elle ne peut, sans déchoir, se priver. »**  
**Albert Camus (*L'homme révolté*)**

Source : <http://journal.utm.free.fr/lddm1/lddm1.hirondelles.htm>.

## ANNEXE 8

---

**Article de Yves MAGAT, parue par tsr.ch le 16 février 2005.**

Les chemises autogérées d'Afonso.

C'est la version portugaise des « Lip » français, quelques décennies plus tard. A la fabrique de chemises « Afonso », les ouvrières ont pris leur destin en main. Des anciens patrons allemands, il ne reste plus que quelques pancartes : Eingang, Rauchen verboten.

Lorsque le soir du 27 novembre 2004 un camion tchèque est arrivé pour emporter les machines, tout a basculé dans la zone industrielle de la petite de ville des Arcos de Valdevez, à l'extrême nord du Portugal. Par hasard, quelques ouvrières étaient encore dans la fabrique. Elles ont vite compris ce qui se passait. Leur salaire de 500 francs suisses par mois était désormais considéré comme trop élevé par leurs employeurs, comparé à ce qu'ils pouvaient payer à des ouvrières tchèques faisant le même travail pour un prix six fois moins cher. La délocalisation avait atteint le Portugal. Du coup, une rapide mobilisation a permis d'empêcher le démantèlement sauvage de la fabrique.

Depuis cette date, «Afonso» est autogérée. La production est maintenue, les salaires sont versés et les patrons allemands n'ont plus pointé le bout du nez. Combien de temps cela va durer, nul ne le sait mais le chef des ateliers, Conceição Pinhão est optimiste. Sans elle, la fabrique n'existerait plus. «D'habitude les cadres administratifs suivent les décisions des propriétaires, dit-elle. Mais c'était trop injuste, je n'ai pas pu l'accepter. » Cette petite femme énergique a donc pris sur elle la poursuite de la production et la résistance à la délocalisation. Une énorme pierre a été placée devant la porte de la fabrique pour empêcher de nouveaux camions de s'approcher et la plupart des clients jouent le jeu. Près de sept cents chemises de luxe sont produites tous les jours ici par quatre-vingt-huit ouvrières et trois ouvriers avant d'être exportées vers l'Allemagne et les Etats-Unis.

Selon le syndicaliste Manuel Sousa, les menaces qui pèsent sur la fabrique « Afonso » sont révélatrices de ce qui menace tout le secteur textile portugais. Un secteur qui emploie 250.000 personnes et qui pourrait perdre 100.000 place de travail en deux ans si rien n'est fait pour endiguer le phénomène. « Les patrons portugais se sont endormis et n'ont pas cherché à innover », explique-t-il en conduisant sa camionnette de service à travers les routes sinueuses du Haut-Minho. Quant à Emilia Magalhães, chef de ligne dans la fabrique, elle espère que les élections de dimanche renverseront la tendance dans le pays. « Le Portugal a besoin de changement, explique-t-elle, sinon ce sera une catastrophe. » A l'écoute du débat télévisé d'hier soir entre les candidats au poste de premier ministre, il n'est pas sûr que son vœu soit réalisé. On avait plutôt l'impression d'une rivalité de technocrates aux idées étrangement semblables. « C'est une nouvelle génération de politiciens », explique Ana Benavente, ex-députée socialiste qui a décidé de ne pas se représenter, « ils n'ont pas connu la Révolution des œillets... » Une explication plausible, pour le meilleur comme pour le pire !

**Yves Magat - Arcos de Valdevez, Portugal.**

Source : [http://tsr.blogs.com/ym/2005/02/les\\_chemises\\_au.html](http://tsr.blogs.com/ym/2005/02/les_chemises_au.html).

# **BIBLIOGRAPHIE**

## MUTATIONS INDUSTRIELLES

---

### Textes de loi

1. Directive 94/45/CE relative à l'institution d'un comité d'entreprise européen ou d'une procédure dans les entreprises de dimension communautaire et les groupes d'entreprises de dimension communautaire en vue d'informer et de consulter les travailleurs, Conseil de l'Union européenne, 22 septembre 1994.
2. Résolution sur "les délocalisations et les pertes d'emplois dans l'Union européenne", Parlement européen, 13 juillet 1995.
3. Avis sur "la délocalisation des entreprises internationales", Comité des régions, 19 juillet 1995.
4. Résolution sur "les délocalisations d'entreprise dans l'Union européenne", Parlement européen, 21 septembre 1995.
5. Résolution sur "la restructuration et la délocalisation industrielle au sein de l'Union européenne", Parlement européen, 13 novembre 1996.
6. Directive 97/74/CE étendant au Royaume-Uni la directive 94/45/CE concernant l'institution d'un comité d'entreprise européen ou d'une procédure dans les entreprises de dimension communautaire et les groupes d'entreprises de dimension communautaire en vue d'informer et de consulter les travailleurs, Conseil de l'Union européenne, 17 décembre 1997.
7. Directive 98/59/CE concernant le rapprochement des législations des États membres relatives aux licenciements collectifs, Conseil de l'Union européenne, 20 juillet 1998.
8. Résolution sur "la restructuration des entreprises dans le contexte de la mondialisation, Parlement européen", 28 octobre 1999.
9. Communication COM(2000) 588 final sur l'expiration du traité CECA, Commission européenne, 27 septembre 2000.
10. Directive 2001/23/CE relative au maintien des droits des travailleurs en cas de transfert d'entreprises, d'établissements ou de parties d'entreprises ou d'établissements, Conseil de l'Union européenne, 12 mars 2001.

11. “Mutations industrielles, cohésion économique, sociale et territoriale”, Comité économique et social européen, Avis d'initiative CCMI/013 du 30 juin 2004.
12. “Accompagner les mutations structurelles : une politique industrielle pour l'Europe élargie”, Commission européenne, Communication COM (2004) 274 final du 24 avril 2004.
13. Communication 2004/C244/02 sur les lignes directrices communautaires concernant les aides d'État au sauvetage et à la restructuration d'entreprises en difficulté, Commission européenne, 1er octobre 2004.
14. “Restructuration et emploi - Anticiper et accompagner les restructurations pour développer l'emploi : le rôle de l'Union européenne”, Commission européenne, Communication COM (2005) 120 final du 31 mars 2005.

## Études

1. “Les conséquences sociales des restructurations d'entreprises”, Étude pour la DGV de la Commission européenne.
2. “Les mutations industrielles en Europe, gestion ou aventure aléatoire ?”, rapport du CESE, novembre 2003.
3. “Les systèmes de gouvernement d'entreprise et la nature de la restructuration industrielle”, rapport de l'EIRO (European Industrial Relation Observatory)
4. “From polarisation to partnership : time for change”, rapport de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail et du CESE, novembre 2003.

## Articles

1. “Le rythme des défaillances se stabilise”, article paru 19 janvier 2005 dans le Journal du Management.
2. “Le record des faillites détenu par la France en Europe”, article de Jean-Gilles MALLIARAKIS paru le 7 novembre 2003.

# MODÈLE COOPÉRATIF

---

## Textes de loi

1. Recommandation 193 intitulée "Promotion des coopératives, OIT (Organisation Internationale du Travail, 2002.
2. Règlement (CE) N° 1435/2003 relatif au statut de la société coopérative européenne (SCE), Conseil européen, le 22 juillet 2003.
3. Communication COM (2004) 18 visant à promouvoir la forme coopérative en Europe, Commission européenne, le 23 février 2004.

## Articles

1. "Gouvernance d'entreprise ; gouvernance coopérative", La lettre de l'Économie sociale N°1037, 30 janvier 2003.
2. "Lutte ouvrière chez Brukman", par Noami KLEIN, Le Passant Ordinaire n° 45-46 de juin et septembre 2003.
3. "Argentine : la catastrophe et les moyens de la combattre", par Robert PARIS, Lutte Ouvrière N°1 779 du 6 septembre 2002.
4. "Gouvernance d'entreprise, gouvernance coopérative", article de la CFCA, La Lettre de l'Économie Sociale N° 1037 du 30 janvier 2003.

## Sites Internet

1. <http://www.eurocoop.org/> : Communauté Européenne des Coopératives de Consommateurs.
2. <http://www.chfc.ca/> : Fédération de l'Habitation Coopérative du Canada.
3. <http://www.coopdefrance.coop/> : Coop de France – site de la coopération agricole.
4. <http://www.ffcga.coop/> : Fédération Française des Coopératives et Groupement d'Artisans.
5. <http://www.cmcm.org/> : Confédération de la Coopération de la Mutualité et du Crédit Maritime.
6. <http://www.les-enseignes-du-commerce-associe.com/> : Les enseignes du commerce associé.
7. <http://www.unicooptrans.com/> : Fédération Nationale des Coopératives et Groupements des Transports.
8. <http://www.scop-entreprises.tm.fr/> : Confédération Générale des SCOP (CGSCOP).

9. <http://archive.co-op.ac.uk/pioneers.htm> : La coopérative de Rochdale.
10. <http://www.scop-poitou-charentes.org/transcop/index.htm>. : CGSCOP Poitou-Charentes.