

## **JOURNEE D'ETUDE DE LA FGTB INTERREGIONALES WALLONNE ET BRUXELLOISE**

### **REPRISES D'ENTREPRISES PAR LES TRAVAILLEURS C'EST POSSIBLE SUR GRANDE ECHELLE**

Sobelair, Sigma Coatings, Alstom Beyne-Heusay,... les entreprises défailtantes font chaque semaine l'actualité. Dans d'autres entreprises, la santé économique n'est pas en cause, mais les dirigeants vieillissent, et ils cherchent simplement des repreneurs.

De nombreux pays ont expérimenté depuis longtemps la piste de la reprise d'entreprises par les travailleurs. L'exemple espagnol des *sociudades laborales* est une belle réussite, et il y en a beaucoup d'autres... Pourquoi pas chez nous aussi?

Informations: [www.sociudades-laborales.net](http://www.sociudades-laborales.net) et [www.actionnariat-salarie.be](http://www.actionnariat-salarie.be)

#### **RAPPORT DE LA JOURNEE D'ETUDE DU 28 JUIN 2004**

##### **Sous la Présidence de**

**Jean-Claude Vandermeeren, Secrétaire de l'Interrégionale Wallonne de la FGTB,  
Jean-Pierre Knaepenbergh, Président de la Régionale de Bruxelles  
Philippe Van Muylder, Secrétaire de la Régionale de Bruxelles**

##### **Avec la participation de**

**Antonio Ferrer, Secrétaire à l'Action Syndicale - Unión General de Trabajadores (UGT)  
Miguel Millana, Président - Confédération Espagnole des Sociudades Laborales (CONFESAL)  
Marc Mathieu, Secrétaire Général - Fédération Européenne de l'Actionnariat Salarie (FEAS)**

Avec le soutien des Ministres de l'Emploi et de la Formation de la Région Wallonne  
et de la Région de Bruxelles-Capitale, Philippe Courard et Eric Tomas





Une importante journée d'étude s'est tenue fin juin 2004, dans les locaux de la FGTB à Bruxelles, à l'initiative des Interrégionales wallonne et bruxelloises et de la FEAS (Fédération Européenne de l'Actionnariat Salarié).

La reprise d'entreprises par les travailleurs est devenue une pratique tout à fait courante dans bon nombre de pays, avec succès et depuis de longues années. Pourquoi pas chez nous aussi? Le maintien et le sauvetage d'emplois, la pérennisation des entreprises sont des préoccupations majeures pour le syndicalisme.

Dans un contexte économique difficile, l'Espagne a su développer plus de 110.000 emplois et 18.000 entreprises à partir de reprises et de sauvetages d'entreprises par les travailleurs – c'est le modèle des *sociedades laborales*. Le but de la journée était d'étudier ces pratiques, en faisant venir des praticiens et des témoins directs, espagnols et belges aussi – parce que chez nous aussi, ces pratiques existent et sont possibles.

Miguel Millana Sansaturio, Président de CONFESAL, la confédération espagnole des *sociedades laborales* et ancien Ministre de l'Emploi de la Généralité de Valence est, à l'évidence un témoin de premier ordre, de même que Fransesc Abad Rigla, Directeur Gérant de la FEVES - Fédération des *sociedades laborales* de la Région de Valence. Enfin, l'*Union General de Trabajadores* était représentée au plus haut niveau - Antonio Ferrer Sais est le numéro 2 de l'UGT, et il souhaitait lancer un appel à la FGTB, dans la perspective de généraliser la pratique des *sociedades laborales* à travers l'Europe.

En Belgique aussi, des reprises d'entreprises ont réussi. Marcel Bartholomi, de la FGTB Verviers et du fonds régional FOSODER, était là pour en témoigner, de même que Jean-paul Feldbusch, représentant de SOFICATRA, un invest actif dans l'économie sociale et le financement de reprises d'entreprises par les salariés.



Les images de la journée sont accessibles sur [www.employee-ownership.be/BE/FR/NEWS%202004/FGTB%20040628/S%E9minaire%20FGTB%2028%20juin%202004.htm](http://www.employee-ownership.be/BE/FR/NEWS%202004/FGTB%20040628/S%E9minaire%20FGTB%2028%20juin%202004.htm)

C'est Philippe Van Muylder, Secrétaire de la Régionale de Bruxelles qui a ouvert la journée en saluant les participants au nom de la FGTB.



De gauche à droite: Jean-Pierre Knaepenbergh, Président de la FGTB Bruxelles, Philippe Van Muylder, Secrétaire de la FGTB Bruxelles, Jean-Claude Vandermeeren, Secrétaire de l'Interrégionale Wallonne, Marcel Bartholomi, Président de Fosoder, Marc Mathieu, Secrétaire Général de la FEAS

Marc Mathieu a pris la parole ensuite, pour tracer le cadre de la journée et faire le point des pratiques de reprises d'entreprises dont la Fédération Européenne de l'Actionariat Salarié (FEAS) est le témoin. Il a aussi expliqué le rôle de la FEAS et de la plate-forme [www.actionariat-salarie.be](http://www.actionariat-salarie.be) qui est en train de s'organiser en Belgique.

Les drames que sont les faillites d'entreprises, ainsi que le vieillissement de la population des propriétaires dirigeants de PME, conduisent de plus en plus à poser la question de la reprise des entreprises par les travailleurs.

Les chiffres sont éloquentes: chez nous, 10% des faillites d'entreprises sont dues au fait que le dirigeant d'entreprise n'a pas réussi à organiser sa succession; en Région Wallonne, cela représente une perte de 5 à 6.000 emplois chaque année !

Dans ce contexte, il n'est pas acceptable que la piste de la reprise par les travailleurs ne soit pas prise au sérieux, elle devrait toujours être considérée avec sérieux, comme une solution possible, voilà notre objectif.

Il est très encourageant de voir les acteurs sociaux et économiques réagir positivement. Marc Mathieu a mis en exergue le soutien exprimé par les responsables politiques. Les Ministres de l'Economie et de l'Emploi de la Région Wallonne et de la Région de Bruxelles-Capitale, Philippe Courard et Eric Tomas, se sont tous deux associés à ce programme.

Marc Mathieu a fait un tour d'horizon des pratiques de reprises d'entreprises en Europe et aux Etats-Unis. Il a d'abord témoigné de quelques exemples vécus en Espagne: une auto-école, qui occupait 30 personnes au moment de la faillite. Reprise de l'entreprise par 22 travailleurs en 1997 - actuellement 32 personnes occupées, et l'entreprise lauréate pour sa qualité. Autre exemple: IZAR, une entreprise de fabrication de pièces métallurgique (mèches et forets), qui occupait 200 personnes lors de la faillite. Mobilisation locale: syndicale, financière, politique. Reprise par 123 travailleurs; ils sont maintenant 180.

En Espagne, c'est une expérience de 40 années. Et ce n'est pas un cas isolé. Dans l'Etat américain de l'Ohio - région qui présente beaucoup de similitudes avec nos bassins industriels wallons, l'expérience est très semblable: le gouvernement de l'Etat a installé il y a déjà 20 ans un centre spécialisé dans l'aide à la reprise d'entreprises par les travailleurs. En Grande Bretagne, les collègues de la FEAS ont mis en place le fonds d'investissement Baxi pour organiser et financer les reprises d'entreprises ("*employee buyouts*"). Nous avons aussi des collègues en Finlande qui développent un programme similaire.

Revenant à la Belgique, Marc Mathieu a indiqué que les conditions favorables sont en train de mûrir très rapidement. En fait, beaucoup plus vite que nous ne le pensions, et autrement.

Au départ, nous pensions que la question du sauvetage d'entreprises en difficultés serait la première question qu nous serait posée, mais, à notre surprise c'est la question de la

transmission d'entreprises en bonne santé qui vient en numéro 1. Nous avons dès maintenant une liste d'entreprises wallonnes, dont les propriétaires dirigeants prennent de l'âge et qui veulent privilégier la formule de la reprise par les travailleurs de l'entreprise.

Nous nous attendions aussi à devoir longtemps diffuser une information d'ordre général. Au contraire, nous sommes dès maintenant confrontés à des demandes pratiques, et nous sommes en train de mettre au point et de diffuser les solutions techniques.

#### LES OUTILS DE LA TRANSMISSION

Dans la suite de son exposé, Marc Mathieu a décrit 4 éléments-clés du dispositif technique mis en place par la plate-forme [www.actionariat-salarie.be](http://www.actionariat-salarie.be):

- les modèles juridiques;
- les étapes pratiques d'une opération de reprise d'entreprise par les travailleurs;
- les questions-clés à se poser avant une reprise;
- les schémas financiers.

Quid des modèles juridiques? Comment introduire un modèle semblable aux *sociedades laborales* en Belgique ? La question numéro 1 n'est pas de légiférer. L'essentiel des outils juridiques existent déjà, il suffit de les utiliser. C'est ce qui s'est passé aussi en Espagne: pendant 20 ans, entre 1965 et 1985, les formules de *sociedades laborales* ont été expérimentées et développées sur base du droit commun des sociétés et du travail, et ce n'est qu'en 1986 qu'une première loi a été adoptée – et cette loi consiste principalement à entériner (on peut même dire à labelliser) le modèle de la *sociedad laboral*.

En quoi consistent les éléments du modèle actionnarial de la *sociedad laboral*? Il y a en tout et pour tout 9 éléments caractéristiques (voir détail à l'annexe 1). :

1. Les travailleurs sont majoritaires dans le capital (minimum 51%).
2. Aucun actionnaire ne peut détenir plus d'1/3 du capital.  
Exceptions: peuvent aller jusqu'à 49% l'Etat et les Régions, les pouvoirs locaux, les sociétés publiques, les asbl.
3. Il y a deux classes d'actions : les actions de travailleurs et les actions d'autres associés; les actions sont nominatives; pas d'actions sans droit de vote.
4. Les administrateurs sont désignés proportionnellement aux deux classes d'actions.
5. En cas de transmission des actions, il y a un droit de préemption, par ordre de préférences:
  - aux travailleurs qui ne sont pas encore associés;
  - aux travailleurs déjà associés;
  - aux autres actionnaires;
  - à la société elle-même.
6. En cas de désaccord sur le prix, celui-ci est fixé via évaluation de la valeur de l'entreprise par expert.
7. En cas de cessation de la relation de travail, il y a vente des actions.
8. La *sociedad laboral* doit constituer un fonds spécial de réserve de 10%.
9. En cas d'augmentation de capital, il y a un droit de souscription préférentiel pour les actionnaires existants.

Marc Mathieu a attiré l'attention sur la grande valeur de ce modèle actionnarial. Tous ces éléments sont applicables chez nous, sur base du droit existant.

#### Quid des étapes d'une reprise d'entreprises par les salariés?

Il y a une méthode précise, étape par étape (voir détail à l'annexe 2).

Le propriétaire est-il prêt à céder ? Les travailleurs se sentent-ils motivés ? L'entreprise est-elle viable ? Qu'il s'agisse de transmission ou de reprise d'une entreprise en difficulté, il faut s'assurer que les travailleurs ne vont pas droit au mur. C'est un processus de "stop ou encore", à la fin de chaque étape préliminaire à la reprise. Il va de soi que certaines entreprises sont vouées à l'échec ou que pour une raison ou une autre il vaut mieux arrêter le processus afin de ne pas faire courir un risque inutile aux travailleurs.

#### Les questions clé à se poser en cas de reprise.

Ici aussi, il y a un ensemble précis de questions préalables à examiner (voir détail à l'annexe 3).

## Les schémas financiers

Le schéma financier de base d'une opération de reprise d'entreprise par les travailleurs figure à l'annexe 4. Il est clair que le financement de l'opération va principalement reposer sur le crédit.

L'expérience montre aussi que l'intervention de fonds d'investissements spécialisés peut grandement faciliter les opérations. C'est par exemple le rôle du fonds BAXI en Grande Bretagne. Nous avons rencontré à la SOWALFIN un grand intérêt pour ces formules, ce qui est très encourageant.

Marc Mathieu a conclu son intervention en affirmant que si la chose est possible dans de nombreux pays, elle doit l'être chez nous aussi, et sur une échelle beaucoup plus grande que ce qui a été fait jusqu'ici.



Jean-Claude Vandermeeren, Miguel Millana, Marc Mathieu



Antonio Ferrer, Francesc Abad

## LE TEMOIGNAGE DU PRESIDENT DE CONFESAL

Miguel Millana a situé la naissance du mouvement des *sociedades laborales* dans le contexte des années du franquisme finissant. Il fallait remettre sur pieds une économie en péril. Les problèmes étaient complexes dans un climat de grande difficulté économique.

Dans ce contexte, l'important pour le syndicalisme, c'était l'emploi. Le rôle du syndicalisme et un accord entre organisations d'entreprises et syndicats était essentiel.

Réorganiser une vie syndicale libre dans un contexte économique frappé par la difficulté a été une entreprise motivante, mais cela ne s'est pas passé sans mal. Une convergence d'intérêt s'est faite entre les pouvoirs publics et les partenaires sociaux. D'une part nous héritions d'un passif économique et d'un passif en matière de démocratie et particulièrement de démocratie participative, mais d'autre part, nous n'avions pas le choix : tout était à refaire.

Miguel Millana explique ensuite qu'à partir d'entreprises désertées par leurs dirigeants, les travailleurs ont entamé un mouvement "sauvage" de reprises d'entreprises. On peut qualifier ce mouvement de sauvage en ce qu'il n'était pas structuré, ni fédéré ou organisé. Le leitmotiv était de sauver les structures et les emplois, de poursuivre les activités.

C'est de ce mouvement volontariste qu'est née la politique d'organiser et de construire des structures. Les gouvernements ont suivi le pas, car ce mouvement recelait un potentiel de relance économique dont les bienfaits se sont rapidement fait sentir. Les enjeux, en terme de développement social, étaient de taille.

Comme je le disais, dans ce climat il y a une convergence d'intérêt entre pouvoirs public et univers du travail, ce de manière à éviter des crises sociales majeures. Nous parlons du début des années 80. Un premier pacte social de la démocratie espagnole est né pour juguler la crise et ça s'est fait entre tous les intervenants de la vie sociale et économique.

Un pacte était nécessaire et a été établi pour trouver des solutions nouvelles à la crise de l'emploi.

Les premières années ont eu leur content d'erreurs et bien des corrections ont été nécessaires pour parvenir à une situation claire en matière de gouvernance des sociétés, en matière de crédit et de protection des travailleurs. Par exemple, certaines entreprises avaient des crédits mal structurés, ce qui a causé leur perte. Il y a eu aussi la question des actifs et des passifs des sociétés reprises. Les travailleurs devaient-ils reprendre l'ensemble du passif ? Toutes ces questions ont été soulevées et traitées au fil des années.

*Mais venons-en à la question syndicale*, poursuit Miguel Millana. Avec les syndicats – nous n'étions pas encore l'organisation CONFESAL – il fallait établir un modèle de reprise et dire que les travailleurs ne devaient reprendre que les actifs fixes. La création d'entités nouvelles (nouvelles sociétés) était une solution.

Le rôle du syndicat a été fondamental dans notre expérience. Ce sont les syndicats qui ont été à la base de la modélisation des *sociedades laborales*. Ce sont eux qui ont négocié les premières reprises. En tant que CONFESAL nous n'existions pas encore, alors que les syndicats agissaient depuis longtemps sur le terrain pour assurer le maintien des activités.

Un premier accord entre UGT et CONFESAL a été conclu en 1997 pour fonder une collaboration riche qui permette de proposer des situations saines à la fois pour les entreprises et pour les travailleurs.

Des formes simples de reprise ont été mises en place. Nous avons obtenu que les chômeurs puissent capitaliser 2 ans d'indemnités de chômage pour prendre des parts dans une *sociedad laboral* et nous avons trouvé différentes sources de financement pour la reprise et la création d'entreprises.

Mais l'essentiel du travail que nous avons mis en place avec les syndicats a consisté dans un vaste travail de formation. En effet, on ne passe pas du statut de travailleur à celui des travailleurs associé sans prendre conscience de ce que la gestion d'une entreprise implique. Cette éducation prend du temps ; le rôle du syndicalisme y est essentiel. Nous pouvons considérer que la clé du succès des *sociedades laborales* réside dans la formation et l'accompagnement de gestion.

Miguel Millana a terminé son intervention en précisant que la question des procédures et de la gouvernance est également essentielle et qu'à ce titre, l'expérience acquise au long des années est pertinente: la *sociedad laboral* est un modèle que l'on peut encore améliorer, mais qui montre déjà une belle maturité.

La croissance des *sociedades laborales* témoigne de leur capacité à réduire les effets dévastateurs de la délocalisation des unités de production. En ce sens, le modèle des *sociedades laborales* permet de répondre à l'agression de l'ultra-libéralisme.

#### LE SYNDICAT, UN ROLE APPAREMMENT CONTRADICTOIRE.

Francesc Abad Rigla, Directeur de la Fédération des *sociedades laborales* de la région de Valence a pris la parole ensuite. Son intervention porte également sur le rôle fondamental que les syndicats ont joué dans le renouveau économique que le développement des *sociedades laborales* a apporté. Le pôle de son intervention est d'ouvrir à la réflexion d'un syndicalisme économiquement actif.

Quand nous avons démarré, nous n'étions pas représentatifs. Au début, les négociations ont été menées par les syndicats. Durant les années '80, les promoteurs des *sociedades laborales* sont les syndicats et les représentants des syndicats dans les entreprises. Ils sont passés d'une action syndicale à une action d'entreprise car il n'y avait pas d'autre choix.

Ce double rôle apparemment contradictoire a été joué de manière extraordinaire par ces syndicats. Les projets ont commencé à se structurer pour former une véritable culture d'entreprise. Nous avons dû faire ce pas pour permettre aux entreprises de durer, puis pour permettre aux *sociedades laborales* de devenir un modèle reconnu. Il a fallu démontrer la rentabilité des *sociedades laborales* pour les légitimer.

Face à la crise le mouvement des ouvriers et des travailleurs a été dynamique pour reprendre les outils, au lieu de prendre la direction du chômage. Les travailleurs des années '80 ont mené un mouvement fort qui a interpellé les gouvernements. C'est alors que les politiques se sont mis au travail pour légiférer sur le cadre des *sociedades laborales*.

Francesc Abad exprime également toute la difficulté que les SAL ont pu rencontrer avant d'être légitimées en tant que modèle d'économie sociale, car il s'agit bien d'entreprises qui sont économiquement en croissance tout en préservant les travailleurs et leurs intérêts.

Le mouvement fort lancé par les travailleurs, durant la crise des années 80, n'a pas été reconnu immédiatement, on s'en doute. Il y a eu des expériences négatives dont le mouvement entier a pu tirer des leçons.

Nous pouvons en Belgique bénéficier d'un enrichissement conséquent de cette manifestation de partage et de collaboration. Bien entendu, le modèle des SAL n'abolit pas les questions de classe, mais il sait concilier les intérêts des travailleurs à l'intérieur de règles économiques où la pression de la concurrence et où le dumping social coûte chaque semaine, sinon chaque jour, des milliers d'emplois en Europe.

Les *sociedades laborales* aujourd'hui, c'est en synthèse : 18.407 entreprises en 2003, chiffre en croissance. 8% d'emplois en plus l'année dernière ; 9.000 postes de travail ont été créés en 2003. Création de 8-9.000 postes chaque année.

Pour conclure, Francesc Abad a souligné certains facteurs politiques :

Notre mouvement est lié à la crise et il tient en bonne partie grâce à l'engagement des syndicats. Les premières lois sont venues d'un gouvernement centriste, mais la gauche a été déterminante pour notre mouvement; avant cela il n'y avait que de timides avancées et certainement pas la possibilité de capitaliser les indemnités de chômage. La gauche a permis une révision positive du droit des sociétés dans notre pays.

En conclusion nous avons travaillé avec un éventail politique allant de la gauche jusqu'au centre droit et c'est important de souligner cet équilibre pour continuer le développement positif qui génère des solutions pour l'emploi. La concertation entre gauche et droite jointe à la concertation syndicale permet de faire en sorte que les mesures s'inscrivent dans le temps.

Vous les syndicats belges, vous ne devez pas voir un danger dans le fait d'être à la fois syndicalistes, travailleurs et entrepreneurs. Il y a un lien, une suite, une possibilité de faire avancer le terrain de l'emploi.

Nos entreprises, les *sociedades laborales* ne sont pas des entreprises classiques, il n'y a pas de prise de position capitalistique, nous avons mis au point des modèles de responsabilité sociale.

Notre formule n'est pas un miracle, mais le modèle mis au point a fait diminuer le chômage et les effets de la délocalisation ont été réduits.

Ces dernières années les entreprises ont fortement délocalisé et en fin de compte plus de 15.000 postes de travail ont été perdus. L'effet négatif est évident, d'où l'importance de s'engager au niveau local et avec les gouvernements et avec les syndicats.

Ce qui s'est passé à l'Est est très clair. Privatiser n'est pas la solution, on l'a vu, les travailleurs ont spéculé avec leurs titres, et finalement ne sont plus actionnaires-travailleurs. Nous refusons ce modèle, nous voulons que les travailleurs restent au pouvoir de leur entreprises. Vous devez voir ce qui pourrait vous permettre d'accéder au succès, comme en Espagne.

Vous pouvez en tant que syndicats avoir une influence positive sur les emplois et les entreprises en difficulté.

## TEMOIGNAGE EN BELGIQUE – L'EXPERIENCE DE FOSODER A VERVIERS

FOSODER est un fonds de solidarité au niveau régional permettant de favoriser la reprise d'entreprises par les travailleurs, à travers une garantie donnée aux tiers (institutions de crédit et partenaires commerciaux). Marcel Bartholomi en assure la Présidence. Il préside aussi la Centrale des Métallurgistes FGTB – Verviers.

Marcel Bartholomi témoigne des exemples réussis de reprise d'entreprise par les travailleurs dans la région de Verviers. Il y a en Wallonie des entreprises à reprendre et à créer, il faut voir si on s'oriente vers une politique d'actionnaire ou une politique de responsabilité sociale ? C'est une question majeure dans la participation des travailleurs au capital.

Dans le cas d'une reprise, la question de la protection du travailleur est essentielle. Il faut vérifier la viabilité des affaires reprise et crédibiliser l'action de reprise auprès de tous les acteurs de la reprise, dont les pouvoirs publics.

L'activité des délégués dans l'entreprise est essentiel et doit veiller à donner le signal qui pourrait déclencher une action de reprise et négocier les conventions.

La réussite tient particulièrement à la rigueur des étapes qui précèdent la reprise. La vérification de la viabilité de l'entreprise est essentielle, non seulement pour protéger les travailleurs qui investiraient dans la reprise, mais aussi pour rassurer les institutions de crédit et les pouvoirs publics.

Il ressort de l'expérience de FOSODER que les premières années d'une reprise sont capitales. Ces années de relance doivent être crédibles et rassurer les partenaires de la reprise. La bonne organisation de la gouvernance, l'organisation des droits d'entrée et de sortie des actionnaires-travailleurs est également le garant de la réussite et de la bonne entente entre travailleurs. C'est par la gouvernance, notamment, que l'on étonne le redémarrage ou la continuation d'une activité.



Jean-Paul Feldbusch



Marcel Bartholomi

## TEMOIGNAGE BELGE - JEAN-PAUL FELDBUSH, PRESIDENT DE SOFICATRA

En tant qu'expert financier, à la tête d'un invest actif dans le financement de la reprise d'entreprises par les travailleurs, Jean-Paul Feldbush a confirmé plusieurs points déjà évoqués.

Dans le cas d'une reprise d'activité par les travailleurs, les questions de gouvernance et de démocratie interne sont essentielles, tout comme celles de la viabilité des activités. Il va de soi que l'on ne désire pas engager sa propre énergie et celle des repreneurs dans un projet bancal. Il faut aussi souligner, qu'il existe autant de schémas qu'il y a d'entreprises. Notons qu'un secteur n'est pas l'autre et que les hommes qui composent et structurent une entreprise forment des équipes dont la culture peut varier fortement.

Face au changement qu'implique le passage d'un statut de travailleur au statut de travailleur associé, les réactions et les besoins de formations sont divers. Sans introduire ici d'échelle de valeur, le profil que l'on trouvera dans une entreprise de haute technologie n'a rien de

commun avec celui que l'on trouve dans une manufacture. Les besoins qui devront être comblés, en matière de gestion, de marketing ou de management ne seront pas les mêmes.

Il ressort de l'expérience de SOFICATRA que l'accompagnement est effectivement la clé du succès, idée déjà soutenue par les intervenants espagnols. La FEAS souligne elle aussi que l'expertise mondiale active dans le champ de la création, de la reprise ou de la transmission d'entreprises aux travailleurs, s'accorde sur cette note. Formation et accompagnement nécessaires pour combler ça et là les lacunes de gestion. Il faut étonner la démarche des travailleurs, poursuit Jean-Paul Feldbusch, éviter également le danger de l'individualisation au sein de l'entreprise devenue propriété collective.

L'aventure d'une reprise change à ce point les rapports que l'on peut pointer les sujets qui peuvent être la source de discorde et de difficulté, notamment le conflit d'intérêts entre salariés ayant acheté des parts et ceux qui n'en ont pas acheté. Le changement radical d'univers est à lui seul un sujet de vigilance car il transforme les rapports humains. Pour résumer brutalement les choses, on peut affirmer que, lors d'une reprise par les travailleurs, la vie de l'entreprise n'est plus la même. Il en découle, par exemple, que des questions telles que l'organisation des décisions et l'organisation du contrôle des stratégies et des rémunérations ne peuvent être prises à la légère.

Pour ce qui est de la pratique, rien ne s'oppose à ce que des sociétés qui emprunteraient les statuts d'une *sociedad laboral* puissent être créées dès à présent en Belgique. Rien dans le droit des sociétés ne s'oppose à la création d'une coopérative qui adopterait les règles de participation et de gouvernance que l'on observe dans le modèle espagnol.

La facilitation de la reprise par les travailleurs ne tiendrait donc pas tant dans un travail législatif, mais plus dans un travail d'information et de formation, ce qui est également la thèse de la FEAS. Quel rôle le syndicat serait-il prêt à jouer dans ce contexte de formation et d'information ? La question mérite d'être posée.

## DEBAT

*Un intervenant syndical* : faut-il privilégier les coopératives dans le cas de reprise ou des sociétés anonymes ou d'autres formes de sociétés ?

*Marc Mathieu* : il faut élargir la gamme des possibilités. La coopérative est un bon modèle et on peut l'encourager. *Jean-Paul Feldbusch* : j'ajoute que la coopérative c'est autre chose qu'une société anonyme. La coopérative est plus intéressante pour la participation,

*Intervenant syndical* : qu'en est-il de la reprise d'activités en cas de délocalisation des multinationales ?

*Marc Mathieu* : nous imaginions que le sauvetage d'entreprises serait la question majeure, mais c'est plutôt la transmission qui prévaut jusqu'ici dans notre expérience.

*Intervenant syndical* : le contexte espagnol est différent de la Belgique ou de l'Argentine. Ici les gens ne sont pas le dos au mur. Comment organiser ici la reprise d'une entreprise de grande taille, par exemple 300 personnes ? Où trouver l'argent ? Où sont les moyens ?

*Miguel Millana* : en Espagne des cas semblables se sont présentés couramment et ils n'ont pas posé de difficulté majeure. En cas de faillite, il souligne encore une fois la possibilité donnée aux travailleurs de cumuler 24 mois d'indemnités de chômage pour capitaliser une partie de la reprise. Le processus est long car les travailleurs doivent être reconnus comme chômeurs avant de disposer de la somme qui sera injectée dans le capital de la nouvelle entité. A ce titre, près de 10.000 personnes ont bénéficié en 2003 de cette mesure de cumul des indemnités aux fins de capitalisation. C'est la somme des allocations, des indemnités, des aides partielles à l'emploi qui permet de racheter les actifs en laissant les passifs de côté. Il y a peut-être plus de difficulté pour la création. Le patrimoine personnel est limité : un logement propre souvent hypothéqué. Il faut voir projet par projet les possibilités qui sont offertes, il n'y a pas de règle générale.

*Jean-Paul Feldbusch* : il est difficile de faire un montage avec 300 personnes en Belgique, cela dépend des secteurs et des besoins en capitalisation. Les invests publics sont une

piste, ils peuvent intervenir mais pas pour plus de 50% du capital de la reprise. Le reste est à trouver ailleurs.

*Intervenant syndical* : si on n'a pas de projet commun, les fonds ne servent à rien. Sans projet, rien n'est possible. Les travailleurs ont appris à être soumis et ne savent pas entrer dans un projet collectif, une éducation est nécessaire aujourd'hui pour répondre à l'éventualité des reprises. La collectivité est battue en brèche par l'individualisme. Est-ce qu'il n'y a pas une contradiction entre profit et collectif ?

Un second intervenant soulève la question de la contradiction entre volonté de profit et intérêt collectif. Qu'en est-il de la relation qui lie les travailleurs qui sont actionnaires de ceux qui ne le sont pas ou ne désirent pas le devenir, n'y a-t-il pas aliénation des seconds aux premiers ?

*Interventions diverses* : on peut prévoir ce type de problème à travers des conventions et des actes d'adhésion à des principes de gouvernance. Il va de soi que la question essentielle ne se trouve pas forcément dans le montage financier, mais plutôt dans la gouvernance de l'actionariat salarié. Tout se joue dans la transparence et la vigilance. Il est nécessaire d'adopter une attitude préventive et réagir immédiatement lorsque les problèmes se posent. Tout se règle et se régule à travers des principes démocratiques.

#### UNE ADRESSE DE L'UGT ESPAGNOLE AUX MEMBRES DE LA FGTB.

Antonio Ferrer Sais, Secrétaire à l'action syndicale de l'UGT (Union General de Trabajadores) a fait le voyage de Bruxelles pour adresser un message aux membres de la FGTB, sur la question de la position syndicale dans le contexte d'une reprise ou d'une transmission d'entreprise.

Il se peut qu'il y ait équivoque à propos du rôle du syndicat dans ces cas de figure, déclare Antonio Ferrer. Mais, la position syndicale n'est pas une position univoque, cette époque est révolue. Il est question d'agir selon la nature du contexte et, dans notre cas, en Espagne, une vision double s'est développée. L'une appartient clairement, pour des raisons historiques, à l'économie sociale. Le lien entre syndicalisme et économie sociale est ancien dans notre pays. C'est lié notamment à la résistance passive au franquisme.

Mais concentrons-nous plutôt sur l'actualité de l'économie sociale. L'économie sociale est avant tout de l'économie et il s'agit d'abord de viabilité des projets, de croissance et de performance. Mais à quoi destine-t-on cette force de croissance? Ce qui relie l'UGT aux *sociedades laborales* et au mouvement de l'économie sociale en Espagne est avant tout une question de solidarité. *L'après franquisme a été une époque où nous avons cherché des alternatives au capitalisme d'exploitation*, dit Antonio Ferrer.

Durant les années 80, la désertion du patronat nous a finalement donné la possibilité de développer une économie basée sur des principes de solidarité et de démocratie participative. C'est de l'économie sociale et celle-ci est présente à travers des entreprises dans tous les secteurs d'activité.

L'émancipation des travailleurs s'est faite à travers l'éducation et la formation. *Sur cette base nous avons bâti le mouvement des sociedades laborales, qui constitue une position de défense contre le capitalisme d'exploitation.*

Il y a dans ce mouvement de reprises d'entreprises une réponse à la précarisation de l'emploi, les employeurs privilégiant de plus en plus les contrats à durée déterminée, alors que les *sociedades laborales* procurent des contrats à durée indéterminée. Nous voyons qu'à travers ce mouvement, dans lequel le syndicalisme a joué un rôle majeur, la possibilité de développer un tissu économique durable, qui permet aux travailleurs de se reposer sur des acquis à long terme, notion qui a tendance à disparaître de notre paysage économique.

Le message adressé est clair. A travers la reprise d'activités ou la relance d'activités, il existe un moyen éprouvé de redonner aux travailleurs un espoir de long terme tout en préservant leurs droits et la qualité de leur travail.

Les *sociedades laborales* sont un hybride entre capitalisme et participation. La formule contribue à la création d'entreprises, elle est flexible.

Quelques réflexions en guise de conclusion :

- Nécessité de renforcer l'accompagnement: financement + information + formation et soutien technique.
- Développer les associations, les fédérations et tisser des liens entre les sociétés.
- Accès à la formation par le biais des syndicats et faire en sorte que la formation soit moins coûteuse pour le travailleur.

Le rôle du syndicat est évident dans ce mouvement : information, formation et négociation avec les instances qui auraient à gérer le processus.

C'est dans cet esprit que l'UGT et CONFESAL ont conclu depuis 1997 des conventions de collaboration. De même, le Président de CONFESAL a signalé ce matin la convention de collaboration signée entre CONFESAL et l'autre grande organisation syndicale CC.OO (Commissions Ouvrières).

Antonio Ferrer conclut sur cette note en espérant que toute l'expérience acquise au sein de CONFESAL et de l'UGT pourra servir aux camarades belges dans leur réflexion et leurs actions.



#### ET ENSUITE ?

Après un débat ouvert, la journée s'est conclue sur un appel de collaboration entre la FEAS et la FGTB afin de continuer à explorer la voie des *sociedades laborales*.

Il est évident que le sujet mérite que l'on s'y attarde plus d'un jour et c'est sur une note d'ouverture mutuelle que s'est terminée la journée, Jean-Claude Vandermeeren et Philippe Van Muylder assurant que ce sera prochainement l'objet de communications et de réflexion internes, à l'intérieur des instances de la FGTB.

#### ANNEXES:

1. Le modèle actionnarial de la *sociedad laboral*
2. Reprise d'entreprises par les travailleurs: les étapes
3. Les questions-clés avant de se lancer dans une reprise
4. Le schéma financier de base d'une reprise d'entreprise par les salariés

# LE MODELE ACTIONNARIAL DE LA *SOCIEDAD LABORAL*

1. Les travailleurs sont majoritaires dans le capital (minimum 51%).
2. Aucun actionnaire ne peut détenir plus d'1/3 du capital.  
Exceptions: peuvent aller jusqu'à 49% l'Etat et les Régions, les pouvoirs locaux, les sociétés publiques, les asbl.
3. Il y a deux classes d'actions : les actions de travailleurs et les actions d'autres associés; les actions sont nominatives; pas d'actions sans droit de vote.
4. Les administrateurs sont désignés proportionnellement aux deux classes d'actions.
5. En cas de transmission des actions, il y a un droit de préemption, par ordre de préférences:
  - aux travailleurs qui ne sont pas encore associés;
  - aux travailleurs déjà associés;
  - aux autres actionnaires;
  - à la société elle-même.
6. En cas de désaccord sur le prix, celui-ci est fixé via évaluation de la valeur de l'entreprise par expert.
7. En cas de cessation de la relation de travail, il y a vente des actions.
8. La *sociedad laboral* doit constituer un fonds spécial de réserve de 10%.
9. En cas d'augmentation de capital, il y a un droit de souscription préférentiel pour les actionnaires existants.

## REPRISE D'ENTREPRISE PAR LES TRAVAILLEURS: LES ETAPES

### 1. INSTRUIRE LES PARTISANS DE LA REPRISE

Les partisans d'une reprise peuvent compter tous les travailleurs à temps plein ou à temps partiel de l'entreprise, aussi bien que son management. Souvent, dans des situations impliquant une force de travail organisée, les travailleurs affiliés à un syndicat sont les promoteurs initiaux. Le management et les salariés devraient rejoindre le groupe aussitôt que possible, sans que cela risque de mettre leur emploi en danger.

**Réunion 1:** L'instruction initiale a généralement lieu en deux réunions. La première se tient avec les premiers promoteurs de la reprise, et elle comprend :

- Une explication générale sur les étapes à suivre pour organiser une reprise, sur le fonctionnement des plans d'actionnariat salarié (ESOPs) et sur leur utilisation pour financer une reprise. (Dans le système anglo-saxon, un ESOP est une structure collective de gestion de l'actionnariat des salariés qui en sont membres).
- Une discussion détaillée des facteurs-clés qui devraient être pris en considération avant que les travailleurs ne tentent une reprise, étant entendu que ces facteurs sont spécifiques aux circonstances de chaque entreprise.
- Stop ou encore? Une décision reconnaissant qu'aucune raison majeure n'empêche d'aller plus loin dans l'examen de la reprise.
- Un plan déterminant les étapes suivantes et fixant une deuxième réunion avec le reste des travailleurs.

**Réunion 2:** La seconde réunion est une présentation pour tous les employés qui souhaitent y assister. Cette réunion comprend :

- Une explication sur les étapes à suivre pour une reprise et sur le fonctionnement des plans d'actionnariat salarié (ESOPs).
- Une présentation des facteurs-clés qui sont importants pour une reprise réussie, et la première évaluation qui en est faite par les promoteurs initiaux.
- Un engagement, de la part d'une majorité significative des personnes présentes, d'encourager les promoteurs de la reprise à poursuivre leur exploration.
- Stop ou encore? Si les travailleurs ne sont pas intéressés par une reprise, inutile d'aller plus loin.

### 2. CREER UN GROUPE OU UNE ASSOCIATION DE REPREENEURS

La qualité de membre du groupe ou de l'association de reprise est habituellement ouverte à tous les futurs travailleurs actionnaires. Une équipe de direction du groupe ou de l'association est généralement désignée pour coordonner le processus, pour le compte de l'association. A l'intervention de cette équipe de direction, l'association peut :

- Collecter des fonds parmi les membres et solliciter des fonds du gouvernement et d'autres contributeurs possibles.
- Etablir des contrats et superviser le travail confié à des consultants juridiques et financiers.
- Mettre en route une équipe de management.

### 3. FAIRE UNE PRE-ETUDE DE FAISABILITE

Cette étude est une rapide analyse des facteurs-clés nécessaires pour une réussite de la reprise, effectuée par les consultants juridiques et financiers. Elle doit comprendre :

- Etablir et clarifier la volonté de vendre des propriétaires actuels.
- Une évaluation de la performance financière historique de l'entreprise.
- L'identification des prêteurs et des investisseurs possibles.
- L'identification du management de l'entreprise, une fois la reprise effectuée.
- Une évaluation de l'industrie et du futur marché de l'entreprise.
- L'identification de tous les obstacles susceptibles de provoquer l'échec de la reprise.  
Stop ou encore? Si de tels obstacles existent et si l'avis des professionnels est qu'ils ne pourront pas être surmontés, alors l'association de reprise ne doit pas continuer davantage à investir de l'argent, du temps et de l'espoir.

#### **4. CONDUIRE UNE ETUDE DE FAISABILITE**

Une étude de faisabilité réalisée par des professionnels permet une analyse en profondeur de la viabilité économique de l'entreprise comme entreprise d'actionnariat salarié. Une telle étude se base généralement sur les données financières de l'entreprise au cours des cinq dernières années, sur l'évaluation de l'entreprise et de ses équipements, sur l'estimation des engagements de l'entreprise, et sur une étude de marché.

- L'étude de faisabilité peut être réalisée par le management local de l'entreprise (spécialement dans les petits projets), par des analystes industriels, par des banques d'investissements ou par d'autres consultants. Ce type d'étude coûte usuellement entre 10.000 et 50.000 Euro, d'après l'importance du projet.
- Stop ou encore? Si l'étude de faisabilité montre qu'il n'y a pas de viabilité possible pour une entreprise reprise par ses travailleurs, l'association de reprise devrait arrêter sa tentative.
- S'il y a les moindres bases de succès pour une entreprise d'actionnariat salarié, celles-ci devraient être mises en évidence dans l'étude de faisabilité. L'association de reprise devrait sélectionner l'alternative la plus acceptable. A cette étape, l'association de reprise a en mains l'essentiel de l'information nécessaire pour boucler les étapes suivantes.

#### **5. DEFINIR LE BUSINESS PLAN (PLAN D'AFFAIRES)**

Si l'association de reprise poursuit le processus au-delà de l'étude de faisabilité, c'est parce que cette étude a montré comment une entreprise d'actionnariat salarié peut réussir. Cette démonstration est la base du business plan que l'association de reprise va proposer aux prêteurs et aux investisseurs potentiels. Le business plan explique comment la nouvelle entreprise pourra générer les flux financiers susceptibles de rembourser la banque et de rémunérer les investisseurs.

#### **6. NEGOCIER LE RACHAT ET CREER LA STRUCTURE POUR LA NOUVELLE SOCIETE D'ACTIONNARIAT SALARIE**

L'étude de faisabilité devrait donner à l'association une estimation raisonnable de la valeur de l'entreprise ainsi que de la hauteur de l'endettement que la nouvelle entreprise sera capable de supporter. La négociation de l'achat peut demander beaucoup de temps et d'argent. Typiquement, les frais juridiques peuvent varier énormément en fonction de la complexité de la transaction.

- Si la reprise est une vente d'actions, l'entreprise peut constituer un plan d'actionnariat salarié (ESOP) pour acheter les actions. Si la reprise est une vente d'actifs, une nouvelle entreprise doit être créée, avec un plan d'actionnariat salarié adossé. Le plan d'actionnariat salarié achète les actions de la nouvelle entreprise et celle-ci utilise ce produit pour acheter les actifs de l'entreprise originelle.
- L'association de reprise met en place une structure de gouvernance pour la nouvelle entreprise d'actionnariat salarié qui encouragera tous les actionnaires salariés à contribuer de façon constructive et coopérative au futur succès de leur entreprise.
- L'association de reprise met en place le plan d'actionnariat salarié (ESOP). Un juriste doit être engagé pour rédiger le règlement du plan, mais le coût sera moindre si l'association sait déjà ce qu'elle veut inclure dans son règlement.

#### **7. REALISER LE FINANCEMENT**

L'étude de faisabilité doit identifier les besoins de capitaux et le capital nécessaire de l'entreprise, et ceux-ci devront être pris en comptes en plus des dispositions relatives au règlement du prix d'achat. Le financement peut inclure du capital actions ou des prêts subordonnés, des prêts d'associés ou du financement de fonds de roulement. En général, cela demande une assistance professionnelle par des juristes, des consultants en gestion ou autres consultants financiers.

#### **8. CONCLURE L'ACHAT AVEC LE VENDEUR**

Bien entendu, ceci demande l'assistance d'un juriste.

## LES QUESTIONS-CLES AVANT DE SE LANCER DANS UNE REPRISE

Une reprise d'entreprise par les salariés demande beaucoup d'énergie, de temps et d'argent. C'est pourquoi il est important d'identifier les éléments indiquant si une réussite est douteuse. Cela peut éviter de gaspiller du temps, de l'argent et des espoirs inutiles. Dans les cas où la viabilité est possible, cela peut aussi aider les vendeurs et les acheteurs à identifier les points sur lesquels il faudra se concentrer. Voici les questions-clés:

### 1. Est-ce que les actionnaires sont prêts à vendre aux salariés?

Au départ, beaucoup de vendeurs ne sont pas prêts à vendre à leurs travailleurs, mais ils changent souvent d'optique une fois qu'ils ont reçu plus d'information. Si pour une raison quelconque les propriétaires ne veulent pas vendre aux travailleurs, il n'y a pas de moyen facile pour forcer la vente. Le seul cas où le propriétaire n'a pas le contrôle total est celui de concordat ou de faillite, ou bien encore les cas extrêmement rares où l'intérêt supérieur de la communauté justifie une intervention publique.

#### Si le vendeur est pour:

- Il va donner au comité des repreneurs ou à leur analyste financier l'accès complet aux informations nécessaires et aux personnes clés dans le management de l'entreprise.
- Il va permettre à tous les travailleurs (et pas seulement les travailleurs protégés) de s'exprimer sur un projet de reprise par les travailleurs.
- Il ne va pas pousser à un prix exagéré.
- Dans certains cas, il va même payer lui-même une part des frais d'organisation de la reprise, ou contribuer au financement de l'achat.

### 2. Est-ce que les travailleurs et leurs syndicats sont pour un rachat?

Tout comme les vendeurs, les travailleurs et leurs représentants syndicaux ne sont peut-être pas favorables à une reprise, tant qu'ils n'ont pas plus d'information. Il ne suffit pas de quelques travailleurs enthousiastes ou d'agents de développement local pour réussir une reprise; il faut le soutien actif d'un nombre significatif de travailleurs susceptibles de prendre un engagement d'actionnaires dans la reprise. Si le soutien est trop faible, cela n'empêchera peut-être pas la reprise, mais cela pourrait réduire l'espérance de vie de la nouvelle société de travailleurs associés.

#### S'il y a des acheteurs intéressés:

- Ils vont participer aux réunions d'information et ils vont voter pour le soutien à une exploration des possibilités de reprise.
- Ils vont apporter leur contribution à un fonds destiné à payer le pilotage d'une reprise.
- Ils vont accepter des sacrifices économiques ou investir directement de leur poche si c'est absolument nécessaire. (Les travailleurs les plus convaincus).
- Ils vont jouer un rôle moteur dans l'organisation de la reprise. (Soutien syndical).
- Ils vont prendre en charge eux-mêmes certaines dépenses pour la reprise. (Soutien syndical très motivé).

### 3. Est-ce que la nouvelle société de travailleurs associés pourra disposer d'un management compétent?

La plupart des entreprises ont besoin d'un dirigeant ou d'une équipe de personnes capables de vendre, de diriger la production, de gérer les aspects financiers. De plus, cela peut beaucoup aider d'avoir un manager qui a une expérience antérieure de gestion personnelle d'une entreprise. Les organismes de crédit ne financeront pas une reprise sans savoir qui prendra en charge cette fonction de direction.

- Quand on fait l'évaluation de la performance du management en place, il est important de voir si des erreurs passées sont dues à une incompétence des dirigeants, ou bien s'ils ont pu avoir les mains liées par un actionnaire ou par une maison-mère en conflit d'intérêt avec celui des travailleurs.
- Des managers peuvent se trouver en position difficile durant une reprise, puisqu'ils sont employés par les vendeurs. Toutefois, quand un manager prend une part active dans la

conduite d'une reprise, c'est bon signe, dans la mesure où les dirigeants se font souvent une bonne idée du potentiel de l'entreprise.

- Quand le management en place n'est pas disposé à se joindre à la tentative de reprise, ou quand il est jugé incompetent, le comité de reprise devra se tourner vers d'anciens managers, des propriétaires antérieurs ou vers des personnes que les syndicats ou d'autres organismes pourront aider à identifier.

#### **4. Est-ce qu'on a assez de temps pour mener à bien l'organisation d'une reprise?**

L'organisation d'un rachat d'entreprise par les travailleurs prend beaucoup de temps. Il est à peu près impossible à mener à bien en moins de 6 mois, et une période d'un an est plus vraisemblable, ou même plus.

- Si l'entreprise perd de l'argent, les propriétaires actuels voudront peut-être la stopper. Ils peuvent considérer que cela aurait plus de sens pour eux de s'en défaire au plus vite ou de la mettre en liquidation.
- Si les propriétaires actuels n'entretiennent pas l'outil, s'ils délaissent le contact avec les clients et s'ils négligent l'avenir, ce qui peut paraître une entreprise viable aujourd'hui peut se dégrader fortement, le temps que les travailleurs organisent le rachat. Financer le rachat d'une entreprise menacée de faillite dépend fréquemment de la participation d'organismes de crédits publics. La mise en œuvre de mécanismes pareils demande couramment 2 à 4 mois supplémentaires.
- Si les dates-limites sont à considérer sérieusement, aucune n'est coulée dans la pierre. Chaque chose doit être réglée à temps, mais il n'est pas rare qu'un report soit nécessaire pour régler certains détails. Les vendeurs veulent souvent avoir une offre bien avant que le comité de reprise ait eu le temps d'évaluer ce que ça vaut; une offre rapide et attrayante est possible, pour autant qu'elle prévoie des possibilités de dédits.

#### **5. Est-ce que l'entreprise est compétitive?**

Spécialement quand les travailleurs visent à reprendre une composante d'une entreprise plus large, il est important d'évaluer comment cette composante sera capable de se comporter en tant qu'entreprise indépendante. Une clé pour répondre à cette question est de voir pourquoi l'installation doit être fermée ou vendue. La nouvelle entreprise devra réunir toutes les pré-conditions usuelles nécessaires au succès de n'importe quelle entreprise.

- Accès à des quantités suffisantes de matières premières, à des prix compétitifs, de la part de fournisseurs disposés à appliquer les conditions de crédit et de livraison usuelles.
- Un niveau de production comparable à celui des concurrents, en quantité et en qualité.
- Une installation et des équipements en assez bon état pour que les coûts de maintenance et de remplacement n'épuisent pas le cash flow de l'entreprise.
- Un marché assez large pour que la nouvelle société s'assure un niveau de ventes suffisant pour couvrir les coûts, payer et rembourser les crédits, et dégager un bénéfice.
- La nouvelle société devra aussi prendre en compte les risques cachés qui peuvent être liés à des questions d'environnement, de pensions d'anciens travailleurs ou de litiges potentiels.

#### **6. Est-ce que le climat social permettra à la nouvelle société de réussir comme société de travailleurs associés?**

L'actionnariat salarié n'est pas la solution miracle à un climat de travail détérioré. Si les représentants syndicaux ne veulent pas passer d'une position de dénonciation des problèmes à une position de résolution de ceux-ci; si le management n'a pas la volonté de partager le travail de résolution des problèmes; si tel est le cas, les relations difficiles risquent d'être encore exacerbées plutôt qu'améliorées, avec l'actionnariat salarié. Des professionnels des relations sociales peuvent aider les travailleurs et le nouveau management proposé, à voir si ceci risque d'être problématique, en examinant les points suivants:

- L'historique de l'entreprise selon les travailleurs.
- Le même historique vu par le management
- Les questions cruciales dans les derniers conflits sociaux et dans les négociations.
- La volonté des différentes parties à réévaluer leurs rôles.

# STRUCTURE TRANSACTION

## RACHAT D'ENTREPRISE PAR LES SALARIES

