

Transmission d'entreprise aux salariés : analyse des freins et opportunités en Région de Bruxelles-Capitale



Par Emmanuel EVERARTS DE VELP, Union des SCOP Wallonie-Bruxelles, novembre 2018

Analyse commanditée par la Région de Bruxelles Capitale, Cabinet du Ministre de l'économie de Monsieur Didier Gosuin, dans le cadre du *Small Business Act* 2017, et en particulier du projet « je transmets à mes salariés » porté par l'Union des SCOP Wallonie-Bruxelles en partenariat avec la Chambre du Commerce de Bruxelles (BECI-Hub Transmission).

Table des matières

Introduction	3
1. Quelques avantages objectifs à la transmission aux salariés	4
2. Transmission aux salariés et coopératives de travailleurs associés : situations chez nos voisins	5
a) Québec	5
b) Ontario	6
c) France	6
d) Wallonie	7
3. Échantillon concerné par une transmission aux salariés en RBC selon les critères français ...	7
4. Constats concernant la transmission aux salariés en RBC	9
e) Obstacles et opportunités	9
f) Synthèse	10
5. Propositions pour favoriser la transmission des entreprises aux salariés	11
Annexes	13
Liens utiles	13

Introduction

En Belgique, les transmissions qui impliquent des salariés s'opèrent généralement via des montages financiers tels que :

- le Management Buy-Out [MBO] : rachat d'une entreprise par son propre personnel (dont l'équipe dirigeante), par un recours à l'endettement. Le MBO s'effectue généralement avec une partie des salariés ;
- le Leveraged Buy-Out [LBO] : technique financière qui consiste à financer une partie du rachat d'une entreprise par le recours à l'endettement bancaire ou obligataire. De cette façon, l'entreprise qui investit augmentera la rentabilité de ses capitaux propres.

Le nombre de transmission d'entreprises aux salariés avec une vision de gestion démocratique ou collective est très anecdotique. Cependant, ce processus comporte des avantages indéniables, c'est ce que nous développerons dans le point 1.

Le manque d'expérience propre à la Belgique nous a amenés à passer la frontière pour nous inspirer de nos voisins français et canadiens (Ontario et Québec). Nous nous baserons également sur quelques cas pratiques initiés grâce au soutien du SBA, ainsi qu'aux dispositions prises par la Région Wallonne. Le relevé de ces pratiques est présenté en point 2.

Sur base des critères français, nous vérifierons dans le point 3 quel peut être le nombre d'entreprises concernées par une transmission aux salariés en Région de Bruxelles-Capitale (RBC). Dans le point 4, nous ferons part de nos constats quant aux difficultés spécifiques à promouvoir et mener ce type de transmission

Enfin, le caractère extrêmement spécifique du processus de transmission aux salariés, souvent élaboré sur mesure pour l'entreprise, complique l'identification de tendances générales. Nous nous efforcerons néanmoins en point 5 de formuler des suggestions pour améliorer les conditions de réussite en Région de Bruxelles-Capitale (RBC).

1. Quelques avantages objectifs à la transmission aux salariés

Quand l'équipe des salariés en place reprend, la continuité de l'activité est assurée, les compétences et le savoir restent dans l'entreprise et ne risquent pas d'être vampirisés, l'emploi est préservé. D'autre part, les travailleurs développent de nouvelles compétences et trouvent souvent plus de sens dans leur travail. Les chiffres de nos voisins d'outre-Quévrain parlent d'eux-mêmes, les taux de réussite et de pérennité sont très supérieurs aux transmissions classiques : le risque de disparition à 5 ans est réduit de plus de 20%¹.

Pour le cédant, cette transmission toute en douceur lui permet entre autres :





- de préserver l'emploi ;
- d'éviter tout risque de délocalisation ;
- d'économiser des heures de recherche d'un repreneur ;
- de réaffirmer les valeurs humaines qu'il défend ;
- de multiplier les chances de réussite.

C'est choisir en définitive de clôturer sa carrière en donnant du sens à son action².

¹ CGSCOP & Rapport Oséo 2010 sur l'évolution des PME

² Plus d'informations sur letitcoop.be

2. Transmission aux salariés et coopératives de travailleurs associés : situations chez nos voisins

	 FRANCE	 ONTARIO	 QUÉBEC	 BELGIQUE
Nombre de coopératives	22.500 dont 2.991 SCOP (chiffres pour 2016)	1.700 sur 10.000 entreprises sociales	3.300	26.000 dont 500 agréées par le Conseil National de la Coopération (chiffres pour 2017)
Statut	Statut spécifique SCOP	Modèle coopératif structuré par la loi sur les coopératives		Statut peu contraignant principalement choisi pour la variabilité du capital et les parts nominatives
Transmission	20% des emplois SCOP issus d'une transmission	250.000 successions d'ici 10 ans (Canada)	25.000 dans les prochaines années	Cf. Point 1 : échantillon
Aides	20% d'apport des salariés ; solde par CGSCOP, crédit coopératif, banques,...	40.000\$ via coop financières + 16.000\$ de subventions	Enveloppe de 100.000.000\$ répartis structurellement et dans des outils de financements	Cf. infra
Aides aux salariés	Réduction d'impôts sur les revenus en cas de création ou augmentation de capital (18% des versements avec limite annuelle)		Déduction des revenus imposables	Possibilité d'instaurer un plan de participation aux bénéfices par octroi d'une proportion des bénéfices après impôts AVEC avantage social (pas considéré comme rémunération) et fiscal IPP (taxe réduite 25%).

a) Québec

Avec plus de 8 millions d'habitants, le budget annuel québécois est supérieur à 100 milliards \$ canadiens³.

Une des caractéristiques du paysage coopératif au Québec est liée à l'emploi : 46,5% des coopératives ont plus de 10 travailleurs. À titre comparatif, ce taux tombe à 23,4% pour les entreprises classiques.

³ Données rassemblées avec l'aide de MCE Conseils inc.

Les choix politiques⁴ se sont portés sur le soutien au démarrage, à la croissance et à la diversification des acteurs de l'économie sociale. Concrètement, ils ont décidé un investissement massif (100 millions \$ canadiens) sur 5 ans - 2015/2020 - pour la mise en place d'outils financiers et de structures de soutien, destinés aux entreprises d'économie sociale. Ils estiment que cet investissement va maintenir ou créer 30.000 emplois et générer des investissements totaux à hauteur de 500 millions \$ canadiens (Soit 1\$ génère 5\$).

Ce secteur, composé de coopératives et mutuelles (au Québec, les mutuelles sont des organisations créées par et pour leurs membres pour répondre à des besoins d'entraide, définition plus large qu'en Belgique où elles se résument à la santé), représente actuellement 99.000 emplois. Il est en plein essor.

Le principal volet du programme⁵ est dédié à la reprise collective d'entreprises. Le montant y alloué est de **50M\$** et doit permettre aux coopératives de bénéficier de conditions avantageuses (prêts jusqu'à **2M\$**, remboursement sur 15 ans, taux avantageux, prise en charge d'intérêts, moratoire de remboursement) dans le cadre d'un rachat complet ou partiel d'une entreprise pour assurer la relève.

b) Ontario

En Ontario⁶, autre province canadienne de 13 millions d'habitants, le nombre de coopératives est moindre. Le politique essaye d'une part de concilier le manque de repreneurs avec la volonté de travailler des migrants, et d'autre part de favoriser les reprises collectives sous forme de coopératives de consommateurs.

L'aide financière, en cas de transmission se résume à 40.000\$ de prêt et 16.000\$ de subvention. S'ajoute à cela diverses aides sectorielles ou régionales spécifiques à la transmission.

c) France

Il est à noter que les SCOP françaises sont soumises à la **révision coopérative**, soit un contrôle sur les principes coopératifs par un organisme extérieur à l'entreprise. Combiné à un cadre légal précis, cela a permis l'émergence des fédérations, telles que la Confédération Générale des SCOP et les Unions Régionales des SCOP. Celles-ci bénéficient aujourd'hui de moyens pour organiser, former, soutenir et représenter les SCOP en France et, par la même occasion, développer un réseau qui représente aujourd'hui 53.850 emplois en progression constante⁷.

La force du réseau combiné à un mode de gestion collectif, aux avantages fiscaux, à la protection sociale du dirigeant, à la limite de responsabilité des travailleurs, à la souplesse du capital variable, aux possibilités de distribuer une participation aux résultats pour tous les travailleurs d'une SCOP - sociétaires ou non - en font des structures plus résilientes et mieux ancrées localement.

Les chiffres⁸ parlent d'eux-mêmes : progression de l'emploi, du chiffre d'affaires et du nombre de SCOP ; taux de pérennité supérieur au taux national ; transmissions réussies ; etc.

⁴ Communiqué de presse du gouvernement (ministère de l'économie) du 10 mars 2016

⁵ www.investquebec.com

⁶ Données rassemblées avec l'aide du Conseil de la Coopération de l'Ontario

⁷ Données rassemblées avec l'aide de la CGSCOP

⁸ BFM Business 2/7/2018 : « Ces dix chiffres en disent long sur le succès discret des sociétés coopératives »

Pour le financement, les SCOP françaises⁹ peuvent compter sur :

- la fédération qui a des outils financiers à disposition de ses membres ;
- les banques coopératives ;
- le régime fiscal qui permet d'immuniser les bénéficiaires des SCOP pour autant qu'ils servent à renforcer les fonds propres, à rémunérer le capital et la force de travail sans distinction (coopérateur ou pas, tous statuts confondus).

d) Wallonie

Le nombre de PME confrontées au départ de leurs dirigeants dans les 5 ans est estimé à 30%. Pour y faire face et par la même occasion soutenir l'essor et le renforcement du mouvement coopératif, la Wallonie, avec la SOWECSOM, s'est récemment dotée de deux outils de financement spécifiques :

- 1) Le dispositif « BRASERO »¹⁰ pour la capitalisation des Coopératives de travailleurs associés (CTA) ;
- 2) La garantie sur les microcrédits souscrits par les travailleurs de CTA pour constituer ou augmenter le capital de la coopérative¹¹.

Ces outils entendent répondre à la difficulté des PME d'augmenter le montant de leur capital, difficulté amplifiée pour les CTA au vu leurs spécificités (Les CTA développent un projet économique en se mettant des contraintes supplémentaires comme la gestion démocratique, la valeur nominale fixe de la part et l'affectation sociale des bénéficiaires).

D'autre part, dans le cadre du financement de l'activité entrepreneuriale, la Région Wallonne propose le prêt "coup de pouce"¹², accessible à tout type d'entreprise. L'idée est de mobiliser l'épargne privée dans l'économie réelle.

Enfin, via la SOWACCESS, l'entrepreneur peut également avoir accès à deux "chèques entreprises" dédiés à la transmission, soit pour faire réaliser un diagnostic soit pour financer des conseils. Dans les deux cas, l'expert doit être agréé par la SOWACCESS.

3. Échantillon concerné par une transmission aux salariés en RBC selon les critères français

L'expérience française¹³, longue de plus de 15 ans, porte sur la transmission d'une entreprise par un cédant à ses salariés. Une fois reprise, l'entreprise devient une Société

⁹ Ce mécanisme existe aussi en Italie, Espagne, Allemagne, etc.

¹⁰ Pour plus d'informations, cf. www.brasero.org

¹¹ Sources Crédal : le calcul se fait de la manière suivante : [Taux 4,5% + Frais de dossier 150 € + Frais de garantie Sowalfin (annuel 1% du montant restant dû, payé anticipativement en une fois) / Durée 4 ans (max 10 ans pour la Sowalfin) / Montant maximum 15.000 € par travailleur ou 25.000 € par ménage]. Il est à noter que la garantie couvre l'organisme prêteur et pas le travailleur.

¹² <http://www.pretcoupdepouce.be/qu-est-ce-c-est>

¹³ Entretien avec Thierry Perrin, directeur des outils financier de la Confédération Générale des SCOP (FRA), Namur, 27/10/2016.

Coopérative et Participative (SCOP)¹⁴. Il s'agit d'entreprises comptant entre 4 et 200 salariés (avec une moyenne de 15 à 25 salariés), avec une situation financière et comptable « saine » et dont le financement à prendre en charge par les travailleurs va de 2 à 3 fois le salaire mensuel net avec un maximum de 10.000 euros.

En 2017, il y avait en RBC 6.464 entreprises qui répondaient à ces critères¹⁵. En prenant un nombre de salariés moyen par entreprise, nous estimons que cela concerne 95.744 salariés (cf. tableau suivant).

Taille	Nombre d'entreprises	Moyenne emplois	Emplois estimés
5-9	3.347	7	23.429
10-19	1.839	15	27.585
20-49	1.278	35	44.730
TOTAL	6.464		95.744
% RBC	30,51%		13,34%

Si l'on estime que les entreprises sont confrontées à une transmission tous les 15 ans en moyenne, cela veut dire que plus de 400 entreprises bruxelloises de 5 à 49 salariés sont potentiellement concernées par une transmission aux salariés chaque année, soit un total de 6.400 salariés.

L'enquête réalisée par BECI¹⁶ auprès d'entrepreneurs révèle que 56% de ceux-ci ont pensé à la transmission aux salariés. C'est très positif et très interpellant vu la quasi-inexistence de transmissions de ce type. D'autant que l'expérience montre que le cédant est l'initiateur obligé d'une transmission.

En croisant les statistiques de l'IBSA et l'enquête de BECI et en prenant l'hypothèse que la moitié des cédants informés transmettent aux salariés, nous estimons que 25% des entreprises pourraient chaque année faire le choix d'une transmission aux salariés, soit une centaine. Cela concernerait 1.600 emplois par an.

¹⁴ Ce statut français comporte des critères précis d'apport minimum en capital et de poids décisionnel des travailleurs. Il s'agit d'une « surcouche statutaire », c'est-à-dire que l'entreprise a un statut juridique classique de type commercial auquel elle adosse le statut de SCOP. Il n'existe à ce jour aucune mention explicite des coopératives de travailleurs associés dans le droit belge des sociétés.

¹⁵ Cf. www.IBSA.brussels.be : il s'agit du nombre d'entreprises comptant de 5 à 49 salariés. À titre indicatif, la RBC comptait 21.184 entreprises comportant au moins un salarié.

¹⁶ Cf. Résultats en annexe.

4. Constats concernant la transmission aux salariés en RBC

e) Obstacles et opportunités

La participation de l'USCOP à la « **semaine de la transmission** » en Wallonie et à Bruxelles, ces deux dernières années, a permis d'identifier plusieurs obstacles et une opportunité :

- Les petites structures¹⁷ ont des difficultés à trouver les partenaires d'accompagnement à la transmission ;
- Les petites structures ont des difficultés à faire face aux coûts élevés des conseillers à la transmission ;
- Le prix demandé pour apparaître sur le portail¹⁸ des entreprises à céder est prohibitif pour certains entrepreneurs soucieux de transmettre leur entreprise ;
- Les entrepreneurs n'ont pas ou peu de connaissances sur la possibilité de céder leur entreprise aux salariés ;
- Le comptable est souvent le premier interlocuteur « transmission » pour une TPE ou PME, or il n'est ni informé ni formé pour accompagner une transmission ;
- Les acteurs actifs de la transmission classique estiment que la transmission aux salariés est une réelle alternative pour augmenter le taux de succès des transmissions.

D'autre part, le **projet SBA 2017 « je transmets à mes salariés »** a permis de rentrer en contact avec trois candidats cédants intéressés par la formule et de tirer les constats suivants :

- Le climat social positif est une condition préalable pour impliquer les salariés ;
- Il existe une difficulté (probablement culturelle) des salariés d'accepter d'investir leur propre argent pour accéder au travail. Autant le crédit à la consommation est une évidence, autant le crédit à la reprise de son entreprise est peu imaginable ;
- La responsabilité d'associé propriétaire de l'entreprise est considérée par les salariés comme une charge de travail supplémentaire. Cela se renforce par le fait que les patrons cédants sont rarement des modèles de travailleurs ayant des horaires compatibles avec la vie de famille ;
- Les salariés ont des difficultés d'appréhender la gestion des « trois casquettes » : la fonction de travailleur, la fonction de coopérateur et la fonction de codécideur.
- Les salariés ont des doutes sur leurs capacités à devenir « entrepreneur » et n'acceptent pas facilement :
 - le souci de l'entreprise, qui devient permanent 7j/7 et 24h/24,
 - l'absence d'un leader ou d'un groupe de porteurs de la transmission,
 - le risque financier.
- Il existe un « syndrome » dans le chef de certains cédants qui aimeraient réellement céder aux salariés mais qui, dans les faits, ne lâchent rien.

¹⁷ En RBC 92,76% des entreprises comptent de 0 à 4 salariés. Source IBSA.

¹⁸ www.affairesasuiivre.brussels

Les soirées d'information organisées en 2018 avec BECI sur la transmission d'entreprise en général, réunissant des cédants potentiels et dans lesquelles la transmission aux salariés était systématiquement traitée, n'a pas permis d'établir un premier contact probant. Les résultats de l'enquête menée par BECI¹⁹ sur la transmission aux salariés auprès de 192 entrepreneurs et salariés, confirment toute une série de constats précités :

- L'idée d'une transmission aux salariés est plus connue des entrepreneurs (56%) que des salariés (13%) ;
- Le contexte familial est important pour les salariés comme les entrepreneurs vu que c'est le premier lieu de parole ;
- Les freins à une transmission aux salariés du point de vue de ces derniers sont de deux ordres :
 - Moyens financiers (67%),
 - Compétences (49%).
- Pour les entrepreneurs, trois freins sortent du lot à poids égal :
 - Compétences,
 - Aide externe,
 - Besoin d'informations.
- Les entrepreneurs et les salariés identifient "la bonne relation patron-salariés" comme un atout.

f) Synthèse

1. Accompagnement :

- a. Les acteurs de l'accompagnement sont rémunérés sur base d'un pourcentage de la transaction et sont donc peu enclins à s'occuper de TPE et PME qui font la majorité des entreprises concernées par une transmission aux salariés ;
- b. Les reprises collectives nécessitent l'intervention de plus d'acteurs et sur une plus longue durée, d'où un coût plus élevé ;
- c. Les entrepreneurs cédants (TPE & PME) ont des difficultés à identifier les structures d'accompagnement spécifiques ;
- d. Les comptables jouent un grand rôle à Bruxelles vu le nombre de TPE : ils doivent donc être informés de la possibilité de transmettre aux salariés ;
- e. Le coût de l'accompagnement est considéré comme prohibitif pour une partie des petites entreprises.

2. Financement :

- a. Les reprises collectives ont plus difficile à trouver du capital et du financement bancaire vu leur mode de gouvernance²⁰;

¹⁹ Résultats complets en annexe

²⁰ Le droit de vote n'est pas proportionnel à l'apport en capital et la structure de décision (dirigeant élu, décisions collectives, etc.) est perçue comme moins stable.

- b. Il n'existe pas assez de partenaires financiers spécifiques comme dans les pays comparés ;
- c. Coopus²¹ by Brusoc²² lancés en octobre 2018, copient le mécanisme de financement du capital de coopératives BRASERO de la Wallonie avec des exigences sociales et sociétales plus élevées ;
- d. Au rayon des aides bruxelloises classiques, le Fond Bruxellois de Garantie permet de garantir auprès de l'institution financière 80% du montant du crédit. Des aides²³ à la consultance permettent de financer 50% des diagnostics ou avis d'experts.

3. Tendances & culture économique :

- a. Si on estime que 25% des entreprises de 5 à 49 salariés sont potentiellement concernées par une transmission aux salariés, cela représente annuellement une centaine d'entreprises et 1.600 salariés (sur base des chiffres pour 2017) ;
- b. Une tendance²⁴ lourde des jeunes entrepreneurs est la gestion collective et participative.

5. Propositions pour favoriser la transmission des entreprises aux salariés

1. Aide au financement du capital

- a) Coopus.be est une réponse adéquate et pertinente :
 - > À FAIRE CONNAÎTRE auprès des personnes ressources de la transmission ;
 - > Veiller à ce que les CONDITIONS D'OCTROI soient un incitant à faire évoluer les entreprises vers l'économie sociale plus qu'une clause d'exclusion stricte.
- b) Rachat des parts par les salariés :
 - > créer un outil qui réduit le risque du salarié ;
 - > S'inspirer de ce qui se fait pour les institutions financières par le Fond de Garantie de la RBC

2. Information

- a) LETITCOOP.BE :
 - > un site qui rassemble toutes les informations sur la transmission aux salariés sur base des outils et de l'expérience de la CGSCOP ;
 - > Letitcoop.be doit être gardé à jour et alimenté.

²¹ <http://coopus.be>

²² <https://www.finance.brussels/fr/about-us>

²³ <https://www.1819.brussels/fr/ecosubsibru>

²⁴ <https://rougecanari.com/tendances-industrie-de-lentrepreneuriat/>

- b) CANAUX PROFESSIONNELS SPÉCIFIQUES :
 - > Développer une communication-information spécifique vers les comptables, le premier contact des chefs d'entreprise cédants ;
 - > Créer un répertoire des acteurs de la transmissions en RBC, y inclus pour TPE et petites PME, la cible des transmissions aux salariés.

3. Subsides

- a) Tenir compte de la durée d'une transmission aux salariés dans l'accès aux aides : 3 ans est un délai normal d'accompagnement ; [3 x 1 an avec le même prestataire]

Annexes

- Enquête 2018 Hub Transmission
- Tableau complet du comparatif des pays
- Slides « semaine de la transmission » 1819

Liens utiles

- Mettre le nom des sites devant l'adresse

www.letitcoop.be

www.les-scop.be

les-scop.coop

ibsa.brussels

1819.be

https://youtu.be/4QhR_wM0MXk

www.cco.coop

<https://reprise-entreprise.bpifrance.fr/>

www.investquebec.com