



Co-funded by  
the European Union

Projet n° 2022-1-FR01-KA220-VET-000088929



# Lignes directrices pour des entreprises démocratiques et participatives

Esquisser un scénario favorable aux  
entreprises reprises par les travailleurs

---

REWIND

Relancer les entreprises grâce à l'innovation des  
travailleurs et à une nouvelle dynamique



Avril 2025



Co-funded by  
the European Union

Projet n° 2022-1-FR01-KA220-VET-000088929

**REWIND**  
RELAUNCHING ENTERPRISES THROUGH WORKERS' INNOVATION AND NEW DYNAMICS

### *Histoire du papier*

<b>Contenu</b>	<b>Date</b>	<b>Nom du fichier</b>
Premier projet de lignes directrices pour un écosystème favorable à la coopération et à l'entrepreneuriat social	28 avril 2025	Rewind_WP5_Guidelines Ecosystème favorablem_v01
Deuxième projet	29 avril 2025	Rewind_WP5_Guidelines Ecosystème favorablem_v02

Financé par l'Union européenne. Les points de vue et opinions exprimés n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA). Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne peuvent en être tenus responsables.



Co-funded by  
the European Union

Projet n° 2022-1-FR01-KA220-VET-000088929



## INDEX

INDEX	3
Introduction	4
Sources des lignes directrices sur le REWIND	6
Expériences de prise en charge par les travailleurs	7
Promouvoir la participation démocratique des travailleurs dans les entreprises	12
Leçon tirée de REWIND	17
Références	20



## Introduction

Comme le souligne la recommandation du Conseil du 27 novembre 2023 sur le développement des conditions-cadres pour l'économie sociale (C/2023/1344), l'économie sociale joue un rôle crucial dans la promotion de l'inclusion sociale et l'égalité d'accès au marché du travail.

Il contribue également de manière significative à la mise en œuvre du pilier européen des droits sociaux<sup>1</sup>, en particulier son premier principe : le droit à une éducation, une formation et un apprentissage tout au long de la vie de qualité et inclusifs. Ce principe a guidé le travail du consortium REWIND.

Ce document d'orientation politique, intitulé "*Guidelines for Democratic and Participatory Businesses*" (*Lignes directrices pour des entreprises démocratiques et participatives*), vise à mettre en évidence les pratiques inclusives dans le monde de l'entreprise qui favorisent la continuité des affaires. Il cherche à promouvoir les entreprises engagées dans des approches socialement responsables - axées sur la qualité et la sécurité sur le lieu de travail, l'égalité des sexes, une gouvernance transparente et la création d'écosystèmes qui soutiennent l'entrepreneuriat social et coopératif.<sup>2</sup>

Dans le cadre de REWIND, nous avons exploré la pratique du **rachat d'entreprise par les travailleurs** - le transfert de la propriété de l'entreprise aux travailleurs organisés sous forme de coopérative. Il s'agit d'un modèle bien établi dans certains pays partenaires (par exemple la France, l'Espagne et l'Italie)<sup>3</sup>, mais qui reste rare ou absent dans d'autres pays tels que la Belgique, la Grèce et la Suède.

Ces lignes directrices offrent aux professionnels de l'enseignement et de la formation professionnels initiaux et continus (VET) un cadre complet pour soutenir l'utilisation des ressources d'apprentissage de REWIND, qui comprennent :

---

<sup>1</sup> GU C 428 du 13.12.2017, p. 10.

<sup>2</sup> Pour en savoir plus sur le modèle coopératif, consultez le site de l'Alliance coopérative internationale (International Cooperative Alliance) <https://ica.coop/en>, et sur le suivi mondial depuis 2012, l'ACI en coopération avec l'Institut européen de recherche sur les coopératives et les entreprises sociales (Euricse) publie des rapports annuels, dont le dernier peut être téléchargé ici : [World Cooperative Monitor 2023 | ICA Monitor](https://www.youtube.com/watch?v=). La vidéo de lancement du rapport 2023 (25/01/2024) [https://www.youtube.com/watch?v.](https://www.youtube.com/watch?v=)

<sup>3</sup> fi-compass, 2025, Étude du FSE+ sur le rachat des travailleurs, rapport de synthèse, 96 pages. [https://www.](https://www)



- Les **plans de formation**, structurés en sept modules, sont axés sur : La pensée critique pour la prise de décision stratégique ; Les entreprises socialement responsables ; Les modèles organisationnels : Démocratique et participatif ; Transfert de la propriété de l'entreprise ; Innovation méthodologique et de processus : Adaptation au changement numérique et technologique pour la transformation de l'entreprise ; TIC pour l'innovation des processus et des produits ; Innovations systémiques.
- **La plateforme d'apprentissage en ligne**, qui propose des parcours d'apprentissage autodirigés pour les entrepreneurs actuels et potentiels. La plateforme développe des compétences transversales essentielles pour les entreprises coopératives et sociales à l'ère numérique, avec sept modules sur : La gestion des personnes et des talents ; La négociation et la flexibilité ; La pensée informatique ; La coordination avec les autres et l'intelligence sociale ; La prise de décision et les compétences décisionnelles ; Les compétences interculturelles ; La gestion de la charge cognitive et l'orientation vers les résultats.
- Le **portail interactif**, qui offre des outils et des ressources aux professionnels pour soutenir la coopération et l'innovation dans les processus de transfert d'entreprise. Il comprend : Renforcer les réseaux et les stratégies des coopératives pour l'innovation sociale ; Concevoir et mettre en œuvre des services de soutien pour la création et la consolidation des entreprises sociales et des coopératives ; Concevoir et mettre en œuvre des parcours d'apprentissage à distance inclusifs et participatifs. Trois ressources multimédias pour l'auto-apprentissage sur l'intelligence émotionnelle, l'orientation vers le service et la collaboration virtuelle. Un espace de collaboration et de co-working.

Un défi commun aux six pays partenaires est le besoin urgent d'améliorer l'information et l'éducation sur l'économie sociale ou civile. Il s'agit notamment de comprendre ses caractéristiques distinctes – au-delà des formes juridiques – et ses implications plus larges pour la société, y compris son rôle dans la résolution de problèmes cruciaux tels que la crise climatique.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Au point 31 du *Laudate Deum* (4 octobre 2023), le pape François écrit : "Cette situation [la crise climatique] n'est pas seulement liée à la physique ou à la biologie, mais aussi à l'économie et à notre façon de penser. La logique du profit maximum au coût minimum, masquée par la rationalité, le progrès et les promesses illusoires, rend impossible toute préoccupation sincère pour la maison commune et toute attention à la promotion des laissés-pour-compte de la société [...]". [...]."



L'éducation et la formation sur ces sujets ne devraient pas seulement viser les jeunes générations, mais aussi les professionnels engagés dans la formation continue et le conseil aux entreprises, qui doivent de plus en plus tenir compte des impacts sociaux et environnementaux des décisions entrepreneuriales. Ces décisions doivent être fondées sur une approche holistique de la responsabilité sociale des entreprises.

### Sources des lignes directrices sur le REWIND

Le développement de ce document est basé sur la littérature grise nationale et européenne consultée lors de la phase de recherche documentaire, complétée par des informations qualitatives obtenues par le biais d'entretiens avec 31 parties prenantes clés. Les **rapports de recherche nationaux** offrent une vue d'ensemble des cadres économiques et des systèmes de gouvernance dans les six pays partenaires. Ils fournissent des informations sur les expériences de **rachats d'entreprises par les travailleurs (WBO)** et identifient les facteurs critiques qui soutiennent ou entravent l'émergence de cette forme de politique active du marché de l'emploi.

Les **entretiens semi-structurés** visaient à explorer les expériences pratiques des personnes directement impliquées dans les OMA, ainsi que des représentants d'organisations intermédiaires – telles que les associations d'employeurs – et des professionnels engagés dans les processus de transfert de propriété ou dans la création et la consolidation de coopératives et d'entreprises sociales.

Les personnes interrogées ont été invitées à réfléchir à plusieurs domaines clés :

- Les facteurs critiques de succès à surveiller pour faciliter les transferts de propriété aux travailleurs
- Comment les besoins en compétences entrepreneuriales et managériales sont-ils pris en compte ?
- Les obstacles contextuels susceptibles d'empêcher l'adoption des OMA
- Le niveau de sensibilisation des nouvelles coopératives ou entreprises sociales au travail décent et sûr, à la responsabilité sociale des entreprises, à l'égalité des chances et à la gestion de la diversité, ainsi qu'à la durabilité environnementale et sociale.



- La mise en œuvre de modèles de gouvernance démocratiques et participatifs

L'échange avec ces experts et parties prenantes a également permis de mieux comprendre les défis actuels en matière de soutien à ces entreprises, la nature évolutive des services d'assistance aux coopératives et aux entreprises sociales, et les initiatives potentielles visant à améliorer la gouvernance de crise des entreprises par le biais de modèles d'économie sociale.

Ce **document d'orientation** présente une synthèse des données collectées, ainsi qu'une analyse partagée par le consortium REWIND. Le dernier chapitre propose des réflexions finales élaborées à la fin du projet. Ces considérations ne constituent pas des réponses définitives, mais plutôt un tremplin pour la poursuite du dialogue entre les parties prenantes. Elles sont susceptibles d'être développées et affinées en réponse à l'évolution des défis posés par la mondialisation.

## Expériences de prise en charge par les travailleurs

Selon le Dictionnaire européen des relations industrielles<sup>5</sup>,

Un rachat par les salariés, également appelé rachat par les travailleurs ou reprise par les travailleurs, désigne un processus de restructuration dans lequel les salariés acquièrent une participation majoritaire ou totale dans leur propre entreprise et en deviennent, de fait, les propriétaires. Ces rachats servent généralement à éviter la perte d'emplois.

Comme le souligne le *rapport de l'étude EFS+ sur le rachat d'entreprise par les travailleurs*<sup>6</sup>, **le critère de non-discrimination** est essentiel : un rachat d'entreprise par les travailleurs implique l'acquisition d'actions de l'entreprise par une majorité substantielle de salariés, ce qui garantit que le processus est inclusif et ouvert à tous les membres du personnel - contrairement aux rachats d'entreprise par les cadres, qui n'impliquent souvent qu'un groupe limité de dirigeants.

Bien que la prévalence et le degré de maturité des pratiques des organisations de travailleurs varient entre les six pays partenaires de REWIND, chacun d'entre eux offre des exemples notables qui démontrent la valeur de cette politique active du marché de l'emploi.

---

<sup>5</sup> Source :

<sup>6</sup> fi-compas, 2025, *Étude du FSE+ sur le rachat des travailleurs*, p.10.



## Études de cas : Suède

Deux exemples suédois illustrent le potentiel des rachats d'entreprises par les travailleurs (WBO), quelle que soit leur structure juridique :

1. **Facit AB** (années 1980) – Fabricant suédois renommé de calculatrices et d'équipements de bureau. Lorsque l'entreprise a été confrontée à de graves difficultés financières, elle a été restructurée dans le cadre de l'actionnariat salarié. Les salariés ont réussi à stabiliser la production et à préserver les emplois, ce qui constitue l'un des premiers exemples de WBO dans le pays.
2. **Usine textile de Vaggeryd** (début des années 2000) – Face à l'imminence de la fermeture, les travailleurs ont pris possession de l'entreprise. Grâce à l'innovation menée par les travailleurs et à l'orientation vers des marchés de niche, l'entreprise a non seulement survécu, mais elle est devenue plus compétitive. Ce cas démontre que les initiatives menées par les travailleurs peuvent avoir des retombées positives tant sur le plan social qu'économique.

Ces exemples montrent que la forme juridique de l'entreprise – qu'il s'agisse d'une coopérative, d'une société à responsabilité limitée ou d'une autre structure – est moins importante que le **modèle de propriété** sous-jacent et les résultats qu'il produit en termes de maintien de l'emploi et de gouvernance participative.

## Études de cas : Belgique

Les rachats d'entreprises par les travailleurs (WBO) en Belgique peuvent être classés en trois catégories :

### 1. Reprise d'une activité professionnelle par les travailleurs

- **Difrenotech** (2016-2019) : Une tentative de récupération d'une entreprise délocalisée par la création d'une coopérative de travailleurs. Malgré l'attention initiale des médias et un engagement fort, l'accès limité au marché a conduit à la fermeture de l'entreprise.
- **Retritech** (2021-) : Entreprise de démolition et de recyclage appartenant auparavant à Arcelor. La vente de l'entreprise étant imminente, onze des douze employés ont formé une coopérative avec le soutien d'une société



de conseil certifiée en économie sociale et d'un financement public. Aujourd'hui, l'entreprise emploie dix-neuf personnes.

## 2. Rachat par la direction PLUS

- **Camelon** (2020-) : Un magasin de vente de vêtements menacé de fermeture après la faillite de sa société mère. Avec le soutien de *hub.brussels* et d'un incubateur coopératif, la direction, soutenue par une grande partie des 80 employés, a racheté la société, la transformant en une entreprise influencée par les travailleurs.
- **Ventfield** (2024-) : Entreprise du secteur de la tuyauterie industrielle, de la soudure et de l'électricité. À la suite de la décision du propriétaire de vendre, trois employés (le directeur, le directeur des ventes et le concepteur) ont acquis l'entreprise, la promouvant en tant que coopérative avec le soutien moral de leurs collègues.

## 3. Extension de la propriété aux travailleurs

- **Liswood & Tache** (2021-) : Une agence de publicité dont les neuf employés permanents sont devenus actionnaires, favorisant ainsi la propriété partagée et la prise de décision participative.
- **Logis des Fées** (2022-) : Entreprise sociale d'insertion dans le secteur du nettoyage. Acquis par une autre entreprise sociale opérant dans le cadre du système des titres-services, l'objectif était de renforcer la participation des travailleurs aux processus de gouvernance.

Ces études de cas soulignent la diversité des parcours des entreprises dirigées par les travailleurs et démontrent l'adaptabilité des modèles d'actionnariat salarié à travers les secteurs et les cadres juridiques. Elles mettent également en évidence le rôle des écosystèmes de soutien - y compris les services de conseil et les institutions publiques - dans la réussite des transitions vers les entreprises dirigées par les travailleurs.

### Études de cas : France

En France, les rachats d'entreprises par les travailleurs (WBO) sont issus du mouvement coopératif, qui a commencé à prendre de l'ampleur au milieu du 20<sup>e</sup> siècle. Ces initiatives ont pris de l'ampleur dans les années 1970 et 1980 en réponse à la restructuration industrielle généralisée et aux crises économiques.



- Le cas de **Lip**, une entreprise horlogère de Besançon, largement reconnue comme la première WBO d'importance en France, a constitué un moment charnière de cette histoire. Bien que la coopérative ait fini par être dissoute dans les années 1980, elle reste un symbole de l'autonomisation des travailleurs et de la démocratie économique. L'expérience de Lip a catalysé les débats sur la législation coopérative et la participation des travailleurs à la gouvernance, jetant ainsi les bases de l'écosystème robuste des OMA qui existe aujourd'hui en France.
- Un exemple plus récent est celui de **La Belle Aude**, née de la fermeture de l'usine de glaces Pilpa à Carcassonne. Lorsque la multinationale R&R a annoncé la fermeture, plus de 100 employés ont perdu leur emploi. Dix-neuf d'entre eux ont utilisé leur indemnité de licenciement pour fonder une coopérative de travailleurs, préservant ainsi leur artisanat et leurs moyens de subsistance. La transition a été soutenue par un solide réseau d'organisations de soutien aux coopératives.
- Un autre cas notable est celui de **Corsica Gastronomica**, une entreprise de transformation alimentaire de premier plan située à Sarrola-Carcopino. Fondée au début des années 1990, l'entreprise a été vendue en 2015 par son fondateur Charles Antona à quatre employés de longue date dans le cadre de son plan de retraite. Le rachat a été rendu possible par un financement du **Fonds européen de développement régional (FEDER)** (12 %) et un soutien local de l'**Agence pour le développement économique de la Corse (ADEC)**. Aujourd'hui, l'entreprise maintient un chiffre d'affaires annuel de 8 millions d'euros et un taux de croissance de 10 % à l'étranger, tout en préservant plus de 40 emplois.

### Études de cas : Espagne

En Espagne, les rachats d'entreprises par les travailleurs prennent généralement l'une des formes juridiques suivantes :

- **Les coopératives de travailleurs**, où les employés achètent et gèrent conjointement l'entreprise, en partageant les risques et les bénéfices.
- **Les sociétés de travailleurs (Sociedades Laborales)**, où les travailleurs détiennent la majorité des actions tout en conservant une structure d'entreprise.
- **Les entreprises sociales**, qui concilient activité économique et objectifs sociaux et sont souvent soutenues par des fonds publics ou privés.

Un exemple frappant est celui de **La Fageda**, fondée en Catalogne dans les années 1980 pour assurer l'inclusion économique des personnes handicapées.



Associant une mission sociale forte à des pratiques commerciales efficaces, La Fageda emploie aujourd'hui plus de 200 personnes, dont beaucoup sont handicapées, et sert de référence pour l'entrepreneuriat inclusif dans les secteurs de l'agroalimentaire et des services sociaux.

### Études de cas : Grèce

En Grèce, les rachats d'entreprises par les travailleurs (WBO) ont émergé en réponse à la crise économique prolongée qui a suivi la récession financière de 2008.

- L'un des exemples les plus emblématiques est celui de **Vio.Me**, une entreprise de matériaux de construction située à Thessalonique. Fondée en 1978, Vio.Me a fait faillite en 2011. En 2013, les travailleurs ont réoccupé l'usine et l'ont transformée en coopérative, en mettant l'accent sur la gouvernance démocratique et la durabilité. L'entreprise se concentre sur :
  - **Production durable** grâce à des produits respectueux de l'environnement
  - **Maintien de l'emploi**
  - **Engagement communautaire**

Vio.Me est devenu un symbole de résilience, montrant comment les coopératives de travail associé peuvent prospérer en temps de crise en alignant les objectifs économiques sur les valeurs sociales.

### Études de cas : Italie

L'Italie a une longue tradition de WBO, avec de nombreux exemples dans tout le pays. Dans certaines régions, les WBO ont également contribué à la reprise d'entreprises précédemment liées à des organisations criminelles.

- C'est le cas de **Centro Olimpo** à Palerme, en Sicile, la première entreprise italienne saisie par la mafia et relancée par ses employés par le biais d'un WBO. La reprise a été soutenue par **Legacoop Sicilia, Coopfond, CFI, Banca Etica et Unipol**.
- Un autre cas marquant est celui de la coopérative **Fenix Pharma** à Rome, la seule WBO pharmaceutique en Italie. Elle a vu le jour après la fermeture de l'usine Warner Chilcott en 2011, lorsque la multinationale américaine s'est retirée du marché européen, licenciant 160 travailleurs italiens. Un groupe d'anciens employés a repris l'entreprise et l'a relancée en tant que coopérative.



Parmi les autres affaires importantes, on peut citer

- **Ceramica Noi**, à Città di Castello (Ombrie), où les employés ont repris **Ceramisia** après que le propriétaire a délocalisé ses activités en Arménie.
- **La Birrificio Messina**, fondée à l'origine en 1923, a connu une renaissance en 2014 lorsque 15 travailleurs et maîtres brasseurs ont investi leurs indemnités de licenciement pour former une coopérative après la fermeture de la brasserie historique. Leur action a permis d'éviter la délocalisation de la production et de préserver l'emploi local.

Ces diverses études de cas à travers l'Europe démontrent le potentiel de transformation des agences de promotion de l'emploi, non seulement en tant qu'outil de préservation des emplois et des entreprises, mais aussi en tant que vecteur de promotion de modèles économiques inclusifs, démocratiques et durables.

## Promouvoir la participation démocratique des travailleurs dans les entreprises

### Cadres juridiques

Dans les six pays partenaires impliqués dans le projet REWIND, malgré des approches historiques et culturelles différentes du modèle coopératif, il existe une base législative solide soutenant l'économie sociale et son intégration dans l'environnement commercial européen.

La France, l'Italie et l'Espagne peuvent se targuer d'une longue expérience en matière de rachats d'entreprises par les travailleurs (WBO), qui se transforment en coopératives de travail et de production. En revanche, d'autres pays développent d'autres formes de participation des travailleurs, telles que les plans d'actionnariat salarié (ESOP), les fiducies d'actionnariat salarié (EOT) et les plans d'achat d'actions par les salariés (ESPP<sup>7</sup> - qui offrent tous aux travailleurs des possibilités structurées de devenir copropriétaires et parties prenantes actives de leur entreprise.

### Comprendre la nature des crises d'entreprise

L'analyse précise et opportune des causes sous-jacentes d'une crise commerciale est un facteur essentiel de la réussite de toute initiative de l'OMR. *La variable temps* est particulièrement importante, non seulement pour

---

<sup>7</sup> fi-compass, 2025, *Étude du FSE+ sur le rachat des travailleurs*, p.11.



diagnostiquer la crise mais aussi pour élaborer des stratégies viables de repositionnement de l'entreprise.

Si le manque de compétences managériales est souvent cité comme un obstacle à la conception et à la mise en œuvre de plans de redressement industriel, de nombreuses parties prenantes s'accordent à dire que le problème principal se situe plus en amont. Comme l'ont souligné plusieurs personnes interrogées, les **systemes d'alerte précoce - tant** au niveau de l'entreprise qu'au niveau national - sont essentiels pour anticiper et gérer les difficultés des entreprises avant qu'elles ne s'aggravent.

### **Engagement des parties prenantes et rôles clés**

Dans presque toutes les études de cas du WBO documentées dans le cadre de la recherche REWIND, les travailleurs ont souligné à la fois la pression émotionnelle liée à l'imminence du chômage et l'incertitude vécue pendant la phase de transition. De même, ils ont reconnu le **rôle essentiel d'écosystèmes de soutien solides**, qui comprennent :

- Institutions publiques impliquées dans la politique économique régionale
- Institutions financières et d'assurance
- Fonds de garantie des risques
- Associations d'employeurs, fédérations de coopératives et syndicats
- Organisations de la société civile
- L'opinion publique, amplifiée dans le paysage actuel des médias sociaux

Ces acteurs interviennent à différents stades, offrant une aide financière, une expertise juridique et managériale et un soutien moral, autant d'éléments essentiels à la réussite et à la pérennité des organisations de la société civile.

### **Formation continue et coaching d'entreprise**

Toutes les parties prenantes consultées dans le cadre de la recherche ont identifié la **formation continue** comme une priorité absolue. Toutefois, dans la pratique, il reste difficile de consacrer du temps à la formation dans le cadre des routines de travail quotidiennes, en particulier lorsque la formation est dispensée dans le cadre de modèles traditionnels en salle de classe.

Pour y remédier, il convient d'encourager d'**autres approches**, telles que la formation en cours d'emploi, le coaching et le mentorat, qui visent à favoriser le développement professionnel et l'épanouissement personnel. Ces formules



favorisent l'acquisition de comportements et d'attitudes pratiques directement dans le contexte du travail.

Alors que de nombreux formateurs se disent intéressés par l'intégration des **nouvelles technologies** dans leurs méthodes, la dépendance à l'égard des outils familiers reste forte et l'innovation limitée dans le domaine de l'éducation des adultes. Cette lacune met en évidence la nécessité de promouvoir l'**apprentissage autonome** et des **programmes de formation flexibles, axés sur la participation** et capables de s'adapter à divers styles d'apprentissage.

**L'apprentissage de pair à pair** est une autre méthode sous-utilisée et pourtant puissante. Elle facilite les environnements d'apprentissage collaboratifs dans lesquels chaque travailleur peut servir à la fois d'apprenant et d'enseignant, en partageant des connaissances et des expériences uniques. Malheureusement, de nombreux appels à la formation financés par les pouvoirs publics privilégient encore les modèles conventionnels, limitant ainsi l'adoption de ces approches plus dynamiques.

### **Favoriser la collaboration entre les entreprises et les institutions**

Alignées sur l'**Objectif de développement durable 17-Revitaliser le partenariat mondial pour le développement durable**-les conclusions de REWIND soulignent l'importance des partenariats intersectoriels pour faire progresser l'Agenda 2030.<sup>8</sup>

Les entreprises doivent jouer un rôle central dans la création d'**alliances territoriales** pour le développement durable, en travaillant de concert avec les gouvernements, la société civile, les universités et les entreprises homologues. Ces partenariats sont essentiels pour trouver de nouvelles solutions aux défis économiques, sociaux et environnementaux et, en fin de compte, pour renforcer la participation démocratique des travailleurs et soutenir des modèles d'entreprise résilients, fondés sur la coopération et la propriété partagée.

### **Promouvoir l'inter coopération et l'ancrage local**

Parmi les valeurs clés mises en avant par les membres des coopératives interrogés dans le cadre du projet REWIND figure la promotion de la coopération entre les coopératives et leur lien étroit avec les communautés locales. Cet enracinement est considéré comme l'un des avantages concurrentiels distinctifs du modèle de l'économie sociale, renforçant la résilience et la durabilité des entreprises détenues par les travailleurs.

### **Le rôle des autorités publiques et des organismes intermédiaires**

---

<sup>8</sup> Source [:](#)



Un thème récurrent dans toutes les expériences du BM analysées est le rôle central des efforts coordonnés entre les administrations publiques et les corps intermédiaires. La collaboration entre les associations d'employeurs, les fédérations de coopératives et d'entreprises sociales, les syndicats et les gouvernements territoriaux est souvent essentielle pour assurer la viabilité de ces transitions.

Dans de nombreux cas, les institutions régionales sont les principaux agents du développement économique et sont soutenues par des mécanismes de financement nationaux. Leur participation comprend non seulement une assistance financière, mais aussi des conseils sur les processus de restructuration juridique, managériale et opérationnelle.

Cependant, en Italie, une faiblesse structurelle notable persiste : un faible taux d'adhésion des coopératives à des organes représentatifs. Selon le rapport au Parlement sur la coopération, au 31 décembre 2021, seulement 35,5 % (39 224) des 110 445 coopératives enregistrées étaient affiliées à des organisations représentatives - laissant 64,5 % (71 221) non affiliées et potentiellement hors de portée du soutien institutionnel.<sup>9</sup>

## **Défis actuels des reprises d'entreprises par les salariés et des entreprises sociales**

### **Politique, visibilité et gouvernance**

- **Belgique :**
  - Les politiques publiques et les instruments financiers visant à promouvoir la participation des travailleurs restent **sous-développés**.
  - **La visibilité des structures de soutien** et du modèle WBO lui-même est faible, en particulier parmi les employeurs conventionnels et les consultants externes.
  - Une **cartographie complète des outils et des incitations disponibles - en particulier** en ce qui concerne la fiscalité et la sécurité sociale -

---

<sup>9</sup> Ministère des entreprises et du Made in Italy, Direction générale pour la supervision des entités et des sociétés coopératives, *Rapport au Parlement sur la coopération 2018 - 2021*, p.8.  
[https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/Relazione\\_al\\_Parlamento\\_sulla\\_cooperazione\\_2018-2021.pdf](https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/Relazione_al_Parlamento_sulla_cooperazione_2018-2021.pdf)



est nécessaire pour soutenir la planification de la succession et la continuité de l'entreprise.

- **France :**

- **Le modèle SCOP** (Sociétés Coopératives et Participatives) est internationalement reconnu, mais des défis subsistent, notamment :
  - Fragmentation de la législation sur les coopératives
  - Reconnaissance incohérente des objectifs de la communauté dans les différents types de coopératives
  - Nécessité de **renforcer la recherche et l'éducation** en matière de droit coopératif
- **Les obstacles à la croissance** persistent : besoins élevés en capital initial, déséquilibres géographiques et sectoriels, et portée limitée du modèle dans les régions mal desservies.

- **Grèce (affaire Vio.Me.) :**

- Les principaux problèmes sont l'**instabilité financière**, la complexité des **droits de propriété** et la **concurrence féroce sur le marché**.
- La politique nationale n'est pas encore efficacement alignée sur l'**intervention précoce en cas de crise** ; les systèmes d'alerte en cas de restructuration sont sous-utilisés.

- **Italie :**

- Souvent, les entrepreneurs ne disposent pas des conditions ou de la sensibilisation nécessaires pour lancer une restructuration **avant que les crises ne deviennent irréversibles**.
- Les travailleurs qui deviennent entrepreneurs sont confrontés non seulement à des **obstacles économiques**, mais **aussi à un stress émotionnel et psychologique** qui peut durer des années, jusqu'à ce que la coopérative atteigne la stabilité financière et le seuil de **rentabilité**.

- **Espagne :**



Co-funded by  
the European Union



Projet n° 2022-1-FR01-KA220-VET-000088929

- Malgré un écosystème favorable aux reprises d'entreprises par les salariés et à l'économie sociale, plusieurs défis en limitent le potentiel :
  - Lourdeur des **procédures juridiques et financières**.
  - **Sensibilisation** limitée du **public** aux avantages de l'Organisation mondiale du commerce.
  - **Disparités régionales** dans les services de soutien.
  - Difficulté à concilier les **missions sociales et la compétitivité**, comme dans le cas de La Fageda.
- **Suède :**
    - Les reprises d'entreprises par les salariés sont confrontées à des **difficultés de financement** persistantes, notamment lors de la phase initiale de rachat.
    - Les prêteurs traditionnels **perçoivent** souvent **les coopératives de travail associé comme risquées** en raison de leurs modèles de gouvernance et de profit non traditionnels.
    - **Les micro-entreprises peinent à se développer**, et le **soutien local aux reprises par les salariés est souvent fragmenté et irrégulier**.
    - Le manque de **sensibilisation et d'expertise** des travailleurs en ce qui concerne les modèles coopératifs continue d'entraver l'adoption de ces modèles.

## Leçon tirée de REWIND

L'expérience REWIND a souligné l'importance cruciale de la promotion des modèles d'entreprises coopératives et sociales, en particulier à une époque où, comme l'a souligné Giuseppe Guerini (Comité économique et social européen) lors de la conférence finale à Bruxelles le 8 avril, "**ces entreprises sont des agents clés d'une économie de paix**".

Dans le contexte turbulent d'aujourd'hui, les entreprises sociales et les coopératives représentent plus que de simples modèles d'entreprise alternatifs : elles sont les piliers d'économies démocratiques, résilientes et durables.



## Principaux enseignements et priorités d'action

- **Éducation et sensibilisation :**

Sensibiliser aux entreprises sociales et aux coopératives, non seulement les autorités publiques, les syndicats et les associations d'employeurs, mais aussi les jeunes générations. Beaucoup d'étudiants et de jeunes professionnels n'ont pas été exposés à ces modèles et n'y voient souvent que peu de différences avec les entreprises traditionnelles.

- **Éducation formelle:**

Intégrer les valeurs coopératives - démocratie, participation et durabilité - dans les programmes des écoles secondaires et des universités afin d'inciter les nouvelles générations à adopter des pratiques commerciales éthiques.

- **La continuité des activités grâce à la propriété partagée :**

Promouvoir les reprises d'entreprises par les salariés et les modèles coopératifs comme des outils permettant d'assurer la continuité des activités en impliquant l'ensemble des parties prenantes dans un paysage économique mondial en constante évolution. Il s'agit d'un levier de protection contre l'appauvrissement des territoires et d'un moyen de stimuler l'innovation au bénéfice des générations futures.

- **La connaissance comme moteur du changement :**

Développer des programmes de formation complets et continus, en particulier pendant les processus de reprises d'entreprises par les salariés. Ces programmes devraient inclure une aide financière, un accompagnement commercial et un soutien juridique/managérial pour guider les travailleurs qui deviennent propriétaires. L'apprentissage par les pairs et la formation autodirigée devraient être au premier plan.

- **Détection précoce des crises :**

Doter les entreprises d'outils prédictifs et de systèmes de pré-alerte en cas de crise pour anticiper les tendances économiques et financières, tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau national, afin d'éviter de répéter les dures leçons de la crise financière de 2008 (une préoccupation fortement exprimée par les parties prenantes grecques).



- **Gouvernance et inclusion :**

Favoriser la gouvernance participative en assurant une **représentation équilibrée des sexes** dans les conseils d'administration, en promouvant **l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée** et en **éliminant les écarts de rémunération**. Les audits internes et externes devraient garantir la transparence, la création de valeur et la lutte contre toute forme de discrimination (sexe, âge, compétence, origine, etc.).

- **L'innovation au-delà du numérique et de l'écologie :**

L'innovation ne doit pas se limiter aux transitions numérique et écologique ; elle doit également s'étendre à la **refonte des modèles organisationnels**. Les structures hiérarchiques sont de plus en plus dépassées ; les structures horizontales et participatives sont essentielles à la résilience et à l'adaptabilité.

- **Mesurer l'impact social :**

Il est essentiel de mesurer l'impact social, non pas comme une exigence bureaucratique, mais comme un outil d'amélioration continue qui s'aligne sur les valeurs coopératives de mutualité et de bénéfice social.

- **Réduire l'asymétrie de l'information :**

Comblent le fossé entre les détenteurs de connaissances institutionnelles (centres de recherche, universités) et les praticiens (travailleurs, entrepreneurs) par une **formation accessible**, des **instruments financiers ciblés** et un **accompagnement des coopératives**.

- **L'administration publique en tant qu'acteur clé :**

Les autorités locales doivent jouer un rôle actif dans la **coordination des processus de reprise par les salariés** et la **préservation des actifs territoriaux**. Leur implication peut contrebalancer les pressions individualistes des banques, des syndicats et des autres parties prenantes.

- **Considérez l'échec comme un apprentissage :**

Bien que les initiatives de reprise par les salariés comportent des risques, les échecs doivent être considérés comme des occasions d'apprentissage et d'adaptation, afin de minimiser les impacts négatifs et de renforcer la résilience.



Co-funded by  
the European Union

Projet n° 2022-1-FR01-KA220-VET-000088929



## Références

fi-compass, 2025, *Étude du FSE+ sur le rachat d'entreprise par les travailleurs*, rapport de synthèse, 96 pages.

<https://www.fi-compass.eu/library/market-analysis/esf-study-workers-buyout>

Journal officiel C428 de l'Union européenne, page 10, Proclamation interinstitutionnelle sur le pilier européen des droits sociaux (2017/C 428/09).

[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=oj:JOC\\_2017\\_428\\_R\\_0009](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=oj:JOC_2017_428_R_0009)

ACI, en collaboration avec Euricse, *World Cooperative Monitor 2023*, janvier 2024,

<https://monitor.coop/en/media/library/research-and-reviews-world-cooperative-monitor/world-cooperative-monitor-2023>

Recommandation du Conseil du 27 novembre 2023 sur le développement de conditions-cadres pour l'économie sociale (C/2023/1344),

[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=OJ:C\\_202301344](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=OJ:C_202301344)

[Rewind Belgium, Rapport national de recherche, décembre 2024](#)

[Rewind France, Rapport national de recherche, décembre 2024](#)

[Rewind Greece, Rapport de recherche national, décembre 2024](#)

[Rewind Italie, Rapport national de recherche, décembre 2024](#)

[Rewind Spain, Rapport national de recherche, décembre 2024](#)

[Rewind Sweden, Rapport national de recherche, décembre 2024](#)

Le Saint-Père François, Exhortation apostolique *Laudate Deum*, 4<sup>e</sup> octobre 2023, [https://www.vatican.va/content/francesco/en/apost\\_exhortations/documents/20231004-laudate-deum.html](https://www.vatican.va/content/francesco/en/apost_exhortations/documents/20231004-laudate-deum.html)