



LA COOPÉRATION, OU L'ÉLOGE DE LA DIVERSITÉ

HERVÉ JUVIN*

Les années 1990 ont marqué le triomphe de la société par actions. En 2007 comme en 1995, nous continuons d'être marqués par la domination sans partage des grandes sociétés cotées. Beaucoup, et pas seulement parmi les sociétés pétrolières, ont réalisé au cours de l'exercice 2006, les bénéfices les plus élevés de leur histoire, qui sont en même temps les plus élevés de toute l'histoire. Certaines sont plus riches qu'aucun État, aucun empire, ne l'étaient il y a seulement cinquante ans. Plusieurs peuvent mobiliser en un instant des capitaux supérieurs à ceux dont aucune Nation, à l'exception des membres du G9, ne dispose. Leurs décisions, leurs arbitrages, font trembler des gouvernements, dessinent les relations internationales, et leurs relations dessinent la nouvelle carte du monde, de ce monde qui se rêve sans géographie, sans limites, et sans origine ni projet.

Cette situation n'est pas sans explications. L'histoire de l'entreprise privée est extraordinaire. Un faisceau de circonstances tout à fait particulières explique seul la situation qu'elle occupe aujourd'hui, une situation qui la place parmi les formes les plus achevées de l'organisation que le génie humain a donné à la production de richesse, et qui associe l'efficacité à la puissance. Son existence était matériellement possible à d'autres époques, dans d'autres milieux. Mais elle n'avait alors aucune chance d'atteindre le développement qui a été le sien. Pour que la vocation d'entreprendre soit reconnue et célébrée, pour que l'entreprise soit acceptée comme une forme sociale à part entière, il a fallu que la religion et la révolution disparaissent de notre horizon. Il a fallu qu'entreprendre devienne la seule forme acceptée et acceptable de changer le monde et de changer de vie. Et, pour que l'entre-

* Président, Eurogroup Institute.



prise atteigne la puissance qui est la sienne, et fasse figure dans certaines sociétés de seul et unique principe de réalité qui tienne et qui structure, il a fallu un exceptionnel concours de circonstances, celui qui a suivi la chute du Mur de Berlin, et répandu l'illusion que le marché pouvait se dispenser de l'État. Imaginaire ou réel, le désarmement manifeste auquel les Nations ont procédé sous les noms de déréglementation, d'ouverture, d'État de droit, dans les années 1980, et qui a pris la forme des privatisations de masse, de l'encadrement du pouvoir majoritaire, du respect des contrats privés et de l'obéissance aux organisations internationales, pour s'exercer au profit du courant mondial des échanges et de la consommation, a permis aux sociétés privées de se penser les maîtres du monde ; l'ampleur des mouvements de démutualisation, tels que le Royaume-Uni les a engagés dans les années 1990, jusqu'à faire disparaître de son paysage la totalité des groupes coopératifs, n'y est pas pour rien. Au moment de la vogue de l'immatériel, de l'entreprise sans usines et de la nouvelle économie, quelques sociétés dont les produits ou les services étaient présents partout dans le monde, dont les marques s'inscrivaient dans l'imaginaire collectif, prenaient place effectivement parmi les organisations humaines les plus puissantes que le génie humain aie jamais produites, en dehors sans doute de quelques armées.

Cette situation est en partie le fait d'une erreur d'analyse. Pas seulement en raison de la myriade d'associations qui opèrent, notamment aux États-Unis, mais aussi en Europe, pour remédier aux imperfections du marché

ou éclairer ses points aveugles ; pas seulement en raison des 50 millions de sociétaires des coopératives et des mutuelles qui forment la partie cachée de l'iceberg financier européen ; beaucoup en raison de l'erreur stratégique majeure des sociétés coopératives qui les a maintenues dans une discrétion jugée de bon aloi, mais à terme suicidaire, et qui les a fait oublier. Ces faits révèlent la valeur d'un système qui se nomme diversité au moins autant qu'il s'appelle capitalisme. Le milieu fécond qui a nourri la croissance des sociétés par actions a nourri également et du même mouvement le développement d'autres formes d'organisation, d'autres formes sociales, et d'autres modèles d'efficacité. La démocratie libérale est historiquement le lieu de la diversité, effet direct de la liberté des acteurs à choisir les formes de leur association, pas celui du modèle unique. L'erreur d'optique qui consiste à ne voir que la partie, à vrai dire minoritaire, de l'activité couverte par la société par actions, en oubliant la part effectuée par les coopératives, les mutuelles, les associations, les familles, les collectivités territoriales, et par l'administration d'État elle-même, est explicable ; elle est grave. Grave pour les sociétés par actions elles-mêmes, qu'elle peut dispenser d'une interrogation constamment nécessaire sur leurs fondamentaux, leur légitimité, et leur pérennité. Grave pour les coopératives, les mutuelles ou les associations, qu'elle risque d'entraîner sur le terrain pour elles mortel de la légitimation par les résultats financiers, en niant leurs finalités d'une autre nature. Grave pour la société libérale dans son ensemble, qu'elle induit en erreur sur ses fondamentaux. Car l'histoire était





si belle, que beaucoup s'y sont laissés prendre. Et l'histoire est si belle qu'en sortir, reconnaître que toutes les organisations sont mortelles, qu'aucun modèle n'est achevé, même pour les plus lucides ou les plus acides, ne va pas sans désillusions, sans regrets, et sans un nouveau et plus profond désenchantement du monde. Nous nous serions trompés même sur cela, sur cela encore ?

Le facteur déclenchant l'erreur d'analyse, celui qui a donné à l'entreprise privée la place qui est aujourd'hui la sienne, sans presque d'exceptions dans le monde, celui qui a produit l'illusion de la société privée toute puissante, c'est l'apparente disparition de toute alternative crédible à la société capitaliste après la Chute du Mur de Berlin. Une erreur d'analyse fait que la société par actions a été rapidement, trop rapidement, créditée d'une victoire qui tient bien davantage à la complexité foisonnante des formes économiques et sociales en vigueur dans le monde libre, que cette diversité caractérisait à vrai dire davantage que le seul capitalisme privé. Face au monde uni de la propriété d'État, du contrôle d'État, et de la production nationalisée, l'Occident offrait le front désuni de la diversité, son arme fatale.

Dans la confusion des esprits, ce qui s'est passé le 9 novembre 1989 a aussitôt été interprété et compris comme le triomphe de la société libérale, puis de l'entreprise privée, puis de la société par actions, par un rebond compréhensible, mais injustifié. Des bataillons d'économistes frais émoulus de l'école de Chicago, où ils avaient suivi les leçons de Milton Friedman,

des légions de consultants formés aux dogmes de la création de valeur et du management par objectifs, se sont abattus sur l'empire éclaté, à commencer par la Russie. Avec une conviction ; la société par actions est l'opposé complet de la société d'État, et la transition de l'une à l'autre ne peut avoir lieu que par une destruction de tout ce qui a précédé. Avec un jugement présomptueux ; aucun des dirigeants autrefois désignés par un pouvoir central bureaucratique et autoritaire ne serait capable d'accepter l'économie de marché et la concurrence, de servir des actionnaires, de se transformer en entrepreneur.

L'ILLUSION DU MODÈLE UNIVERSEL

Cet enthousiasme, à peine tempéré par l'inquiétude d'un Samuel Huntington prédisant qu'au choc des idéologies allait succéder le choc des civilisations, a rapidement suscité l'espoir d'un arrêt définitif de l'histoire sur la démocratie de marché. L'aiguille s'arrêtait sur la société par actions et l'économie de marché financier. C'en était fini de l'histoire, et avec elle, du progrès et du changement politique et social ; un point d'aboutissement était atteint, il réalisait l'équilibre des différentes et contradictoires forces en jeu. C'en était fini plus particulièrement de l'histoire des organisations humaines, et même des institutions que les hommes se sont données pour régler leurs relations, leur rapport à l'espace, au territoire et au temps ; dans le modèle de la société privée par

actions s'achevait la longue histoire des expériences et des tâtonnements humains. La société par actions a envahi le champ de l'économie, ouvert celui de la gouvernance, de la conformité de la responsabilité sociale. Elle a rempli les rayons des bibliothèques, mobilisé les chercheurs et les thésards, occupé les colloques et les séminaires, et fourni un exutoire commode aux politiques. La société par actions faisait figure de modèle unique, elle était le point d'aboutissement des formes de l'organisation économique, comme la démocratie libérale était le point d'aboutissement de l'histoire politique. Et ce n'est pas par hasard que l'illusion économique et l'illusion historique aient sévi ensemble, au même moment, et avec une violence équivalente dans leurs affirmations, leur arrogance, et leur intolérance à toute remise en cause. Un effort constant, porté aussi bien par les États-Unis que par l'Union européenne, a tenté de diffuser, d'appliquer et parfois d'imposer ce double modèle à l'ensemble des régions de la planète, avec des succès variables. Les notions de « planète financière », de « mondialisation des entreprises », voire de « citoyens du monde », n'ont cessé de se diffuser dans le vocabulaire, l'analyse et la vision, comme des figures vraisemblables sinon actuelles des rapports économiques et politiques. Le niveau jamais atteint des échanges internationaux, de l'investissement direct dans les nouveaux pays de marché, de la croissance mondiale et, surtout, la participation sans cesse élargie de toutes les régions du monde à cette croissance, ont donné une crédibilité forte à cette tentative de mondialiser le modèle de l'Occident,

et d'universaliser le principe de la société par actions. Ils ont aussi donné naissance à quelques affirmations précipitées, par exemple ; « nous sommes dorénavant immunisés contre les effets négatifs de politiques publiques déficientes¹ ». Mais qu'importe, ce n'étaient là qu'erreurs de réglage et péchés de jeunesse, qui ne portaient en aucun cas atteinte aux certitudes des hérauts de la libre entreprise, du modèle du consommateur et de l'extension universelle du modèle des marchés financiers, des contrats privés et de la société par actions.

Quelques années plus tard, la situation est toute différente. L'administration américaine a abandonné le multilatéralisme bienveillant des années Clinton, pour combiner un unilatéralisme féroce quand la sécurité nationale ou israélienne est en jeu et un multilatéralisme régional dominé par l'affirmation de puissance. Les tentatives d'instauration par la force et la contrainte de démocraties libérales se sont terminées dans le sang et ont accru l'hostilité aux États-Unis, mais aussi à l'Occident, vu comme un tout impérialiste et moralisateur. La pratique plus approfondie des nouveaux et futurs géants, qu'ils s'appellent Chine, Russie, Corée, Inde, Malaisie, ne confirme en rien la vision d'une fin de l'histoire, mais annonce plutôt de formidables luttes de puissance, qui n'emploieront pas toujours des moyens économiques pour parvenir à leurs fins. Et l'illusion d'un libéralisme économique et politique universel se dissipe sur la réalité nouvelle de conflits de civilisations, de croyances et d'appartenances. Tout se passe comme si la



tentation de l'universel avait réveillé les démons enfouis, comme si la quête acharnée de la mondialisation venait d'ouvrir la boîte de Pandore. Et tout se passe comme si la primauté du territoire marquait la revanche de la diversité.

L'erreur d'analyse s'est révélée progressivement, non sans violence, non sans désillusions. La victoire de l'Occident libéral sur l'Est bureaucratique et autoritaire n'était pas la victoire de la société privée par actions. C'était bien plus la victoire la liberté d'organisation des acteurs, et la victoire de la diversité des modèles et des systèmes assurant la vitalité de l'économie et son adaptation permanente aux différents enjeux que le temps, la technique et le cours des choses lui jetaient successivement. C'est bien plus la coexistence de diverses organisations de l'activité économique dans les sociétés libérales qui a fait leur vitalité et assuré leur victoire finale, que le modèle unique de la société par actions. À vrai dire, dès que ce modèle tendait à devenir unique, dès que le système de la société par actions tendait à s'imposer ou à être imposé pour la totalité de l'activité humaine de production, de services et d'échanges, la société auparavant libérale tendait à se rapprocher de la société soviétique, d'abord caractérisée par l'absence totale de maîtrise des hommes sur leur destin. Quand la société privée est tout à fait libre, l'homme ordinaire ne l'est plus guère ; pas davantage en tout cas qu'au moment où les sociétés d'État contrôlaient tout, assuraient tout et étaient partout. La liberté ne procède pas du choix d'un modèle de

préférence à un autre ; elle émane de la multiplicité des modèles, de la capacité d'auto organisation des acteurs économiques ou sociaux, et elle s'appelle diversité.

Le réveil est brutal pour qui croyait que la société par actions, en désarmant l'État et la Nation allait apporter le développement, l'abondance et la paix. Il est violent pour qui pensait que l'extension du doux commerce au monde allait garantir le dépassement des conflits, la disparition des différences, et réduire chacun à la seule poursuite de son intérêt individuel bien compris. Il l'est d'autant plus que dans les pays même qui l'ont développé, le modèle de la société par actions a été fortement secoué. Les faillites d'Enron, de Tyco, de Parmalat, ont secoué la confiance dans les comptes, dans les bilans, dans l'architecture globale de la confiance qui fait les marchés. Elles ont rappelé cette vérité simple ; l'entreprise est mortelle. Comme toute organisation humaine, comme toute forme sociale, elle connaît un début, une croissance, un déclin et une fin. Et quelques-unes des conditions de la fin possible de cette forme sociale qu'est la société privée par actions, aussi vigoureuse soit-elle, sont déjà là. Le consensus sur le réchauffement de la planète et sur l'origine industrielle de ce réchauffement, conduit à un retour critique sur l'activité des sociétés industrielles. Et la perception que la croissance économique n'est pas le facteur unique, ni même l'indicateur le plus pertinent de la qualité de la vie, gagne dans les pays riches à mesure que les incertitudes s'accumulent sur la poursuite d'une expérience économique et politique unique dans

l'histoire, et peut-être condamnée par son propre succès.

L'échec est celui d'une conviction naïve ; la société par actions explique la réussite de l'Occident. Il est celui d'un jugement erroné ; la société par actions est la forme achevée de l'activité économique humaine. Il est celui d'un espoir menteur, ou d'une tentative suicidaire ; un modèle unique pour un monde unique. Et cette conviction et ce jugement, appellent la critique. À cette conviction et à ce jugement, il faut substituer l'image d'un équilibre dynamique, issu de la concurrence pour les ressources, mais aussi et surtout, pour l'adhésion du plus grand nombre à des formes sociales différentes de l'activité humaine, différemment efficaces, différemment pertinentes selon les moments, les secteurs, les priorités. Car il n'est pas vrai que le monde libre ait été le monde de la libre entreprise, réduite à la société par actions ; il a été tout autant celui des fondations, celui des associations, et celui des coopératives, comme il a été celui des entreprises publiques et des multiples formes de la coopération entre secteur public et secteur privé. Car il n'est pas vrai que ce monde libre ait été seulement celui de la liberté des actionnaires et des marchés ; il a été tout autant celui qui a fait s'épanouir la diversité des formes que l'imagination, l'invention ou le génie humain ont donné à l'activité économique et sociale. Les citoyens y ont trouvé cette liberté qu'il n'est ni dans le but, ni dans l'intérêt de la seule société par actions de leur donner. Pour l'analyser, il vaut la peine de considérer plus avant la vraie nature des entreprises.

LA VRAIE NATURE DES ENTREPRISES

La société par actions ne s'oppose pas à la société d'État comme une opinion répandue le voudrait. Il est même permis de considérer, à la lumière de l'expérience de privatisations conduites au cours des années 1990, que l'une et l'autre ne diffèrent en somme que par la nature du propriétaire de leur capital. C'est sans doute beaucoup, ce n'est pas tout ; en tout cas, rien qui modifie de manière substantielle l'organisation, l'autorité, la hiérarchie, le management, les objectifs de la société, pas plus que ses relations avec les autres acteurs et avec son milieu - ce qu'il est convenu d'appeler désormais « les parties prenantes ».

À vrai dire, la surprise a été grande. Non seulement un grand nombre des anciens apparatchiks qui dirigeaient les sociétés d'État se sont convertis à l'économie de marché et à la société par actions, mais beaucoup se sont mués en redoutables chefs d'entreprise, actifs, ambitieux, et habiles à mobiliser leurs actionnaires comme leurs salariés pour leurs objectifs de développement. Non seulement les sociétés d'État ne se sont pas toutes effondrées, mais il n'a fallu que quelques années pour que certaines adaptent leurs cadres, leurs organisations et leur mode de fonctionnement aux économies de marché qui les entouraient. Au point que certains ont commencé à revoir leur point de vue naïf du départ. L'entreprise capitaliste propriété d'État n'est pas si différente de l'entreprise capitaliste propriété de ses actionnaires. Et les deux types de propriété, celle



de l'État et celle des actionnaires, pour tous opposés qu'ils soient, ne manquent pas de ressemblances entre eux. Car tous deux distinguent radicalement entre le propriétaire, qu'il soit unique ou qu'ils soient des milliers, et le salarié. Car tous deux reposent également sur un système hiérarchique, sur un contrôle centralisé, et sur un pilotage essentiellement financier ; les chiffres parlent pour l'entreprise. Car tous deux acceptent que la vérité de l'entreprise soit dans ses chiffres, ses ratios, ses résultats - que la vérité de l'entreprise soit en elle-même.

Dans la réalité, la société propriété d'État en monopole et la société propriété de ses actionnaires, extérieurs à la conduite opérationnelle et à la production de la société, s'opposent moins l'une l'autre qu'elles ne s'opposent, mais radicalement cette fois, aux autres formes sociales de l'activité humaine que sont les coopératives, les mutuelles et les associations. Dans le passé, et encore aujourd'hui, elles sont tout le contraire des formes individuelles ou familiales de l'activité, que sont l'artisanat, l'atelier, ou la profession libérale. L'écart du salariat les sépare, il est immense, mais pas davantage que l'écart entre le propriétaire et l'employé, qui chez eux n'existe pas. Elles s'opposent tout autant, sinon davantage, aux formes d'activité qui ne cherchent pas le profit, et que sont les Organisations non gouvernementales, les associations, les Fondations, *trusts* et « *charities* ». Pas seulement en raison de la recherche du profit ; parce que les modes de contrôle, de management et surtout la nature des objectifs les distinguent. Enfin, et peut-être surtout, elles sont à l'inverse des modes

d'auto organisation des producteurs, des consommateurs ou des distributeurs qui ont donné naissance à ces formes sociales particulières que sont les sociétés à forme coopérative ou mutuelle.

Comme l'a écrit Henry Mintzberg : « la croyance selon laquelle le capitalisme a triomphé risque d'ébranler l'équilibre auparavant atteint par les pays de l'Ouest² ». En effet, dans l'ensemble des pays occidentaux, coexistaient pour le meilleur les systèmes familiaux et communautaires, ancrés dans des territoires ou des minorités, les systèmes capitalistes ouverts sur le monde et sujet à tous les mouvements des marchés et de la mode, les systèmes publics, institutionnels et d'État. La diversité des modèles d'organisation, la concurrence des systèmes privés, des motivations et des structures, a été le foyer fécond de la performance sociale autant qu'économique des sociétés d'Occident. Et c'est ce qu'elles ont perdu quand le modèle de la société privée par action et le système des marchés financiers s'est auto institué comme systèmes et modèles uniques, supprimant au passage la liberté des acteurs de déterminer eux-mêmes l'organisation et la structure de leurs relations.

LA COOPÉRATION FAIT LA DIFFÉRENCE

Au système d'opposition naïve et figée qui considère que la société privée par actions et la société propriété de l'État sont aux antipodes, qu'elles sont l'exact opposé, il faudrait substituer un

cercle dans lequel société à capitaux privés ou d'État se retrouveraient proches, tandis que les formes coopératives et mutuelles se trouveraient-elles à l'opposé.

Cette représentation explique quelques faits troublants, sur lesquels les économistes et les adeptes du management se sont trop peu interrogés.

D'abord, l'étonnante facilité avec laquelle les privatisations ont été réalisées et ont rempli leurs objectifs au cours des années 1990 ; d'une propriété centralisée d'État à une propriété centralisée des actionnaires, l'écart est en réalité faible, il a été en tout cas franchi plus aisément qu'il ne semblait possible. Car le mot important n'est pas État ou actionnaire, il est centralisé. D'un système centralisé à un autre, l'écart est en réalité minime. Les leviers du pouvoir et les modalités d'exercice de ce pouvoir sont identiques, les formes hiérarchiques, les modes de délégation et de contrôle sont les mêmes. Il l'est d'autant moins que la propriété théoriquement diffuse, éclatée et contestable des actionnaires, fait place en général à une délégation étendue, et même à la remise complète des pouvoirs à une direction qui n'est réellement contestable qu'une fois par an, à l'occasion de l'assemblée générale.

Ensuite, la manière dont les dirigeants des sociétés d'État se sont mués en dirigeants de sociétés privées, ou bien la facilité avec laquelle des hauts fonctionnaires d'État se transforment, le moment venu, en dirigeants de sociétés par actions ; la France est un meilleur exemple que la Russie d'une situation qui caractérise presque tous les anciens pays des socialismes d'État. L'analogie des modes de

gouvernance va beaucoup plus loin que la simple centralisation des décisions, sur le mode « *command and control* ». Car la question n'est pas dans la différence de nature des propriétaires, elle est dans la différence de nature de la propriété. La société d'État est la propriété de l'État comme la société par actions est la propriété de ses actionnaires. Rien de commun avec les coopératives ou les mutuelles, qui n'ont au sens strict aucun propriétaire, rien de commun non plus avec ces structures familiales qui sont la propriété d'une lignée, et dont le temps et le désir de durer, sont les vrais propriétaires.

Encore, le faible changement ressenti par le personnel salarié. Passer d'une société d'État à une société par actions a pour effet principal l'enrichissement des salariés qui sont conviés à participer de manière privilégiée à la privatisation ; le succès des privatisations de masse réalisées dans maints pays de l'Est n'a pas d'autre secret que cette fortune soudainement assurée à des salariés qui ne l'attendaient pas, et qu'elle a d'un coup plongé dans l'idée du capitalisme privé, plus que dans sa réalité. Ils ne tardent pas à l'apprendre, et à en connaître les conséquences. Car ici encore, l'écart est moins entre le salarié d'une entreprise d'État et celui d'une société par actions, que celui qui sépare une entreprise qui dissocie la propriété du travail, et une entreprise dans laquelle le client, le producteur et l'associé sont une seule et même personne. La séparation ou le rapprochement de fonctions économiques majeures fait toute la différence ; là encore, l'écart n'est pas là où il est dit qu'il est.



Le client lui aussi ressent différemment la situation, et pour cause. Il est certain que l'entreprise en concurrence le traite différemment du monopole d'État ; il n'est pas certain que le monopole privé soit plus confortable pour lui que ce monopole d'État, et même le partage de marché par les acteurs privés a de quoi lui poser quelques problèmes. Dans les deux cas, il ne sert à rien de protester, de réclamer, de chercher à se faire entendre ; dans les deux cas, la qualité de clients est de peu de recours. Le client ne vaut que par le chiffre d'affaire qu'il représente, ou par la capacité de nuire qu'il est capable de faire jouer ; et pour l'immense majorité des clients, l'une comme l'autre sont dérisoires par rapport à la puissance de la firme, à l'étendue de ses intérêts et à sa masse. Le client peut naturellement faire jouer la concurrence ; c'est même son seul droit, et c'est là-dessus qu'est fondé le progrès ; sur les effets de la libre concurrence que font jouer les clients, et qui conduit naturellement les sociétés à améliorer leur offre, à rivaliser d'innovation, et à adopter sans cesse le prix le plus bas pour la qualité la meilleure. Là encore, il y a loin de la théorie enchanteresse à la réalité spoliatrice ; la théorie fait peu de place aux prédateurs qui s'entendent entre eux pour dépouiller le client ; la réalité en connaît chaque jour.

Enfin, et c'est peut-être le plus important, la situation des clients face à des entreprises dont la puissance les dépasse, leur laisse peu de choix, et les domine manifestement. Le sentiment partagé : « nous n'avons pas de recours », « il n'y a rien à faire », contre l'entreprise géante, voire multinationale,

qui échappe à tout recours et qui bénéficie d'une impunité de fait, si elle n'est pas droite, s'explique moins seulement par un facteur de taille et de puissance, que par le caractère insaisissable, désengagé, de l'entreprise d'aujourd'hui, qui semble ne rendre compte à travers le marché financier, qu'à ses seuls actionnaires. De sorte que la société par actions se substituerait en maints secteurs, en maintes zones géographiques aux États et à la Nation comme système de pouvoir, comme organisation sociale et comme principe de réalité.

Dans une telle situation, il est bon de se référer aux intuitions fondamentales d'Albert Hirschmann³ et d'Henry Mintzberg.

La première différence essentielle entre la société par actions et la coopérative ou la mutuelle n'est pas le statut d'entreprise privée. À vrai dire, il n'y a pas plus privé qu'une coopérative, d'autant plus qu'elle a adopté le système « un homme une voix » et qu'elle appartient donc à tous ses utilisateurs, ce qui est bien loin d'être le cas dans les sociétés par action, qui s'accommodent d'ailleurs fort bien d'un pourcentage de leurs actions détenu par l'État ou par ses bras armés. Tel ne saurait être le cas dans une coopérative ; l'absence d'intérêt spécifique attaché au nombre d'actions détenues en matière de participation aux décisions supprime tout intérêt pour l'État d'être présent au capital d'une coopérative. Quant à une mutuelle, le modèle est plus pur encore, puisqu'il n'y a pas à proprement parler de capital ; il n'y a que les réserves accumulées sur la base de la confiance des adhérents et assurés. Ici encore, non seulement le

caractère privé ne saurait être mis en cause sans procès d'intention, mais la réalité, la vraie différence est dans la manière dont les parties prenantes, associés, clients, salariés, peuvent se faire entendre. L'intuition d'Hirschmann est à cet égard fondamentale ; dans la société par actions, celui qui est mécontent de l'entreprise, de ses produits, de son rendement ou de sa stratégie, n'a qu'une solution ; la fuite. Il vote avec ses pieds. Car l'actionnaire minoritaire, le client atomisé, le salarié ordinaire, n'ont aucune chance de se faire entendre, ni de remettre en question les décisions et orientations arrêtées ailleurs. L'exit est la seule porte qui leur soit offerte. Il n'en va pas de même dans la coopérative, en fonction d'abord du principe « un homme une voix », en fonction ensuite de l'engagement dans les communautés d'appartenance, qui font l'une et l'autre que chacun a droit à la parole, peut être entendue, et peut compter, en fonction surtout de l'inscription dans la durée de l'entreprise attachée à un territoire, et qui ne peut concevoir de se développer hors sol - en dehors de son territoire et de ses habitants. Le sociétaire peut jouer « *Voice* », se faire entendre, avant de vendre ses parts sociales ; et de même le client et le salarié ont-ils toutes chances d'être entendus, s'ils s'expriment.

La seconde différence essentielle tient au rapport avec le temps. La société privée est malade du long terme ; c'est le fait des marchés financiers, du règne de l'actionnaire et plus encore, de celui de l'analyste financier. Le mode très particulier de propriété de la société coopérative la protège de l'accapement par des propriétaires exclusivement soucieux de leur intérêt

à court terme ; la société coopérative est là pour rester ; et ses associés sont bien moins propriétaires qu'usufruitiers, en ce sens où leur fonction est de transmettre plus grand, plus riche et plus puissant l'outil qu'eux-mêmes ont reçu des générations antérieures.

La troisième différence fondamentale tient à la structure de relations des acteurs entre eux. La société par actions est construite sur une architecture dédiée au profit pour l'actionnaire ; toutes les autres conditions de l'exercice de l'entreprise sont subordonnées à ce but exclusif, et qui ne peut qu'être difficilement concilié avec d'autres, à moins que la loi n'intervienne. Les règles, les normes, les orientations qui viennent médier le rapport au profit ne peuvent donc qu'être externes ; et la structure des relations veut que la médiation externe préside également aux rapports que chaque catégorie d'acteurs entretient avec les autres. Le diable s'appelle alors conflit d'intérêt ; le modèle se grippe dès qu'un ou des acteurs jouent dans plusieurs des rôles de la pièce. Dans la société coopérative, l'exercice est tout différent puisque la vocation est externe ; la prospérité d'un territoire, d'une communauté socioprofessionnelle ou territoriale. Dans ces conditions, le conflit d'intérêt est inconnu ; il est normal que siègent au conseil les premiers clients, normal que le client, l'associé et le collaborateur soient la même personne ; ils poursuivent ensemble un but qui est supérieur à l'entreprise, qui lui est externe. Et cette mission supérieure permet d'obéir à des règles internes, et de se donner ses propres normes et ses propres modèles de fonctionnement. Petite différence, mais d'immenses



conséquences ; c'est tout le régime juridique et c'est toute la pratique de la gouvernance qui en sont bouleversés, au point que les mêmes normes, les mêmes règles et les mêmes jugements ne sauraient sans injustice s'appliquer en commun à la société par actions et à la coopérative.

La question n'est pas de savoir si le système de la société par actions fonctionne ; il fonctionne. La question n'est pas davantage de savoir si ce système est capable de produire une croissance durable, et s'il constitue un système meilleur que d'autres dans ce but ; depuis la chute du Mur de Berlin, depuis l'internationalisation des entreprises, des marchés et des contrats privés, la croissance mondiale a atteint des sommets, et la croissance mondiale enregistrée depuis quatre ans est à la fois forte, robuste, et se poursuit essentiellement au bénéfice des nouveaux pays de marché.

La question consiste plutôt à savoir s'il est bon que ce modèle soit le seul, et s'il représente en l'état un achèvement tel que toutes les autres formes de l'activité humaine doivent s'y rallier, s'y confondre, ou disparaître.

À l'évidence, ce n'est ni la tendance, ni le souhaitable. Car la diversité résulte de la liberté des hommes dans leur organisation collective, et ni l'entreprise, ni l'économie ne font exception à la règle de la diversité. La coopération est un autre moment exceptionnel de l'organisation des activités économiques. Cet autre moment s'inscrit moins en opposition qu'en complément à la société par actions. Et même, il n'est pas interdit de penser que plus les sociétés par actions iront loin dans la logique de l'actionnaire et

du marché financier, plus la stabilité du système en expansion qui est le nôtre, et qui fait nos démocraties et nos droits, dépendra du renforcement économique et idéologique des autres modèles, dont la coopération est le plus achevé.

La vraie nature des entreprises ne dépend pas de leur statut juridique, de leur appellation d'origine. Elle réside, non dans les mots, les discours et les affichages, mais dans les fondamentaux qui modèlent leur projet, leur organisation, et s'imposent ou devraient s'imposer aux relations quotidiennes ; les relations avec le milieu.

Analysée sous cet angle des relations avec leur environnement, la différence pertinente entre les modèles d'organisation de l'activité économique n'est pas celle qui distinguerait société à capital public et société à capital privé. Elle est bien plus celle qui oppose des entreprises sans lien avec leurs territoires, sans responsabilités à l'égard des bassins d'emplois et de ressources où elles sont implantées, et celles qui ont intégré cette responsabilité. Elle distingue des entreprises qui sont là pour rester, pour durer, qui sont enracinées et situées localement, d'entreprises mobiles, fluides, désengagées de tout. Et elle sépare plus radicalement encore des sociétés dont l'origine est le lien entre producteur, consommateur et propriétaire, et celles qui ignorent ce lien ou qui font tout, sous le nom de conflit d'intérêt, pour le dissoudre. La faible conscience de cette réalité n'est pas la plus petite faiblesse qui menace l'évolution actuelle d'économies libérales qui sont en train de perdre la diversité des modèles et des systèmes qui ont fait leur vitalité et leur force.



NOTES

1. The Times, février 2007.
2. In Harvard Business Review, «Managing Government, governing management», mai-juin 1996.
3. Exit, Voice and Loyalty, 1994.

