



# UNE UTOPIE À REVISITER : L'ENTREPRISE COOPÉRATIVE

JEAN GAUTIER\*

Depuis le début du XIX<sup>ème</sup> siècle, peu de doctrines, dans le domaine de la pensée économique et sociale, auront sans doute, suscité tant d'espérance, stimulé autant les imaginations de leurs auteurs, permis de développer de la part de leurs acteurs, une si grande variété d'initiatives, souvent irréalistes, parfois spectaculaires et innovantes, toujours passionnées et passionnantes, que le « corpus » coopératif et son chaotique parcours bi séculaire.

Et pourtant le foisonnement des expérimentations, la richesse des réalisations des premiers militants coopérateurs, auraient certainement mérité un sort plus glorieux et à tout le moins une notoriété, voire une reconnaissance plus légitime de la place de la coopération dans l'éventail des modèles économiques.

En fait, et à part la remarquable exception de Charles Gide, et partiellement de Léon Walras, le système coopératif n'a jamais bénéficié, à la différence des doctrines libérales ou, à l'opposé, socialistes et collectivistes, d'un véritable cadre d'analyse de théorie économique.

Le parcours historique de la coopération fut d'abord et surtout une lente et progressive succession de pratiques sociales. Il est aussi une recherche constante de réponses, pragmatiques et inspirées, à ce qui fut, au moins au début du XIX<sup>ème</sup> siècle, avec les débuts de la révolution industrielle, en France et en Grande Bretagne, une des plus grandes crises d'adaptation économique et sociale qu'ait connue l'humanité. C'est du moins, traditionnellement, la façon de présenter la coopération comme « fille de la misère

\* Ancien Secrétaire général de la confédération générale des SCOP.

et de la nécessité ». Cette présentation, trop restrictive, correspond, en effet, à une phase historique, de plus d'un demi-siècle, d'organisation des travailleurs (en particulier dans les Associations ouvrières de Production), en réponse à la désorganisation des métiers traditionnels (les corporations sont prohibées par les lois Le Chapelier et décrets d'Allarde) et avant la conquête, parsemée d'embûches au cours du XIX<sup>ème</sup> siècle, de la défense des intérêts collectifs à travers le socialisme et le syndicalisme (après 1884).

Les principes d'organisation coopératives ne furent dégagés que par une pratique progressive et leur mise en œuvre participe du plus grand pragmatisme, même s'ils ont été inspirés par des « théoriciens » que l'on a regroupés plus tard sous l'étiquette des « socialistes utopiques » (Saint Simon, Proudhon, Fourier, Buchez, Louis Blanc, Infantin, etc, dans la 1<sup>ère</sup> moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle).

Il ne peut dans le cadre de ce bref article être question de retracer de façon méthodique, moins encore méthodologique, le parcours historique de la coopération en général, ni même d'en explorer en détail, les résurgences ou réalisations contemporaines, qui sont cependant considérables au niveau planétaire et qui plus est en forte expansion.

Notre objectif est, ici, beaucoup plus limité, bien que non dénué d'ambition.

Il s'agit de revisiter et de réinterroger une partie du cadre de référence (déclinaison des valeurs, principes, règles) des pratiques coopératives passées et présentes pour tenter d'en évaluer la

pertinence, l'utilité, l'efficacité, dans le cadre des enjeux actuels de la gestion et de la gouvernance de l'entreprise, lieu et acteur stratégique de la création de richesses et de valorisation de l'activité humaine par le travail.

Nous limiterons donc volontairement notre analyse au domaine de la coopération de production (ou de travail) à travers certains aspects spécifiques du fonctionnement des Scop (Sociétés coopératives de Production) en France ; et après avoir rappelé que les autres formes d'entreprises coopératives (de Consommation, d'utilisateurs, d'entreprises, de Crédit, etc, regroupées au sein du Groupement national de la Coopération, GNC) s'inspirent dans leur gouvernance et leurs modes de gestion d'un cadre de référence coopératif commun s'appliquant à des membres (sociétariat) différents.

Nous vous invitons donc à une promenade, il est vrai à très grand pas et sous une forme nécessairement schématique, au pays d'Utopie, cher à Thomas More, où l'audace de l'imaginaire coopératif, s'il n'a toujours pas permis de réaliser la « cité d'harmonie » idéale ; ne cesse pourtant de provoquer de nouvelles interpellations face à une économie du XXI<sup>ème</sup> siècle de plus en plus diversifiée et complexe et aux nouveaux modes de gouvernance des entreprises.

Les développements qui suivent ne se veulent, ni ne peuvent être descriptifs et moins encore exhaustifs, sur le développement coopératif passé, présent et futur.

Les sources d'informations, les analyses, ne manquent pas, même si elles sont encore peu ou mal exploitées.



Mais nous ne doutons pas que la complexité de problèmes économiques et sociaux nationaux et internationaux n'amène les chercheurs autant que les praticiens, à réinterroger le modèle « coopératif » (ou de toute autre dénomination ; économie sociale, solidaire, etc., mais se référant à un système de valeurs quasiment commun) en tant que « complément, alternative, (mais pas substitut) » au monopole du système dominant actuel, dont le caractère exclusif à côté de l'Économie publique (mais de plus en plus restreinte) devient une source même d'affaiblissement. Autrement dit, nous pensons que le système coopératif peut, et doit, tenir sa place, toute sa place (rien que sa place) dans une économie plurielle seule capable de répondre à la complexité des attentes économiques modernes. Il s'agirait en quelque sorte de préserver une sorte « d'écodiversité économique », gage de développement équitable, soutenable et donc durable.

Mais faute de place, de temps et surtout de compétence, nous limiterons, notre réflexion à l'analyse du mode de gouvernance, à tout le moins original, de l'entreprise coopérative et ce à partir de l'illustration du fonctionnement des coopératives de production (les Scop), dont l'auteur de ces quelques lignes à une expérience plus approfondie.

Notre présentation s'articulera en deux temps, le premier sur la genèse de l'Utopie coopérative, et notamment sur les fondements du principe le plus connu du fonctionnement coopératif, la gestion démocratique (un associé - une voix), le second sur les potentialités raisonnées de la mise en œuvre et de l'essaimage des pratiques coopé-

ratives face à l'enjeu d'un nécessaire développement économique soutenable.

## LA CONSTRUCTION D'UNE UTOPIE

Au-delà du « pays idéal imaginé par Thomas More » le Petit Larousse définit l'Utopie comme « un système ou projet qui paraît irréalisable » mais aussi comme la « conception imaginaire d'un gouvernement idéal ».

Nous nous référerons, pour notre part, à cette seconde acception du terme pour illustrer l'apport, nous semble-t-il essentiel, du modèle coopératif dans le concept d'entreprise et son mode de management.

Ce n'est évidemment pas par hasard si ce concept coopératif (à l'époque Associations ouvrières de production) se forge au début du XIX<sup>ème</sup> siècle (même si des expériences pré-coopératives peuvent être repérées dans les temps antérieurs). Un certain nombre de conditions (nous dirions aujourd'hui) environnementales y contribue. Sans en faire l'analyse exhaustive, citons la naissance de l'industrialisation et la révolution des techniques, l'exode rural (du fait des gains de productivité liés au progrès technique), la profonde remise en cause de l'organisation sociale productive de l'ancien régime (corporations et métiers) à la suite de la révolution française (lois Le Chapelier, délit de coalition), l'absence et la prohibition de système de protection ou de défense collective (au nom de la reconnaissance et de la valorisation de l'individu) à un niveau

intermédiaire (hors de la collectivité nationale).

C'est donc en réaction aux conséquences sociales (le plus souvent dramatiques) de ces états de faits que les premiers « coopérateurs » (les socialistes utopiques) vont construire empiriquement les rudiments d'une doctrine coopérative et mutualiste qui va se formaliser progressivement tout au long du XIX<sup>ème</sup> siècle<sup>1</sup>.

La première des « nécessités » c'est d'imaginer un autre rapport au travail ; c'est le mot d'ordre de l'abolition du salariat ; statut de subordination « dégradant » sur le plan matériel, permettant simplement de survivre et d'entretenir la force de travail.

À une époque où le dialogue social est inexistant faute de partenaires syndicaux prohibés pratiquement jusqu'en 1884.

Comment se dégager progressivement de la « loi d'airain du salariat » ? Par l'association ! Par la Coopération entre les deux facteurs de production principaux (le capital et le travail), en faisant en sorte que ces deux facteurs soient fournis par les mêmes personnes !

En témoignent, Charles Fourier, le visionnaire, qui écrit qu'« on devrait, pour premier problème d'économie politique, s'intéresser à transformer tous les salariés en propriétaires co-intéressés », ou le typographe, P. Leroux, qui en 1833 publiait une brochure intitulée « de la nécessité de fonder une association ayant pour but de rendre les ouvriers propriétaires de leurs instruments de travail », ou encore Louis Blanc qui déclare en 1840 « ce qui manque aux prolétaires pour s'affranchir, ce sont les instruments de

travail : la fonction du Gouvernement est de la leur fournir ». Ici commence, et se poursuivra sur plus d'un siècle, le débat sur le financement de la propriété des outils de production. Nous y reviendrons.

Mais l'association « capital travail » n'est pas, loin s'en faut, la seule proposition des « socialistes utopiques ». Ils évoquent plus profondément la question de la place de l'homme au service de l'économie et de l'entreprise ou au contraire de l'économie ou de l'entreprise au service de l'homme.

Une des innovations les plus stimulantes est la proposition par Charles Fourier de mettre en œuvre et en valeur un quatrième facteur de production que l'entrepreneur (cher à Schumpeter) se doit d'introduire dans la combinaison des trois premiers (capital, travail, ressources naturelles) pour optimiser la réponse de l'entreprise aux besoins du consommateur. Ce quatrième facteur, c'est le talent, le potentiel d'initiative de chacun et de tous, individuel et collectif, la compétence globale, le *know how* (dirions-nous aujourd'hui). Le « capital social » au sens de Putman.

Je ne résiste pas à la tentation de citer ici une interview d'Alain Peyrefitte dans Le Monde du 22 décembre 1998, qui illustre, me semble-t-il, le caractère visionnaire des premiers coopérateurs dans ce domaine.

« L'analyse économique traditionnelle, de type libérale comme de type socialiste, privilégie ce qui est matériel... le capital et le travail. Selon moi, ce sont des facteurs secondaires [...]. La condition essentielle du développement, c'est ce que j'appelle le tiers facteur immatériel, c'est-à-dire mental,



culturel : au fond l'élément humain. On a tout simplement oublié de mettre l'homme au centre du développement économique ».

C'est sans doute, là, la novation la plus significative de la coopérative qui fait d'elle, certes, une « entreprise à part entière mais aussi entièrement à part ».

La finalité même de l'entreprise coopérative est, en effet, d'une autre essence que celle de la société de capitaux classique. L'*affectio societatis*, la cause de la forme sociale coopérative de travail n'est pas la mise en commun de moyens financiers pour en retirer un résultat (*animus lucri*) mais la valorisation des talents et capacités des membres associés, la satisfaction de leurs besoins et leurs développements personnel et professionnel.

L'article premier de la loi du 19 juillet 1978 sur les Scop stipule ainsi : « Les sociétés coopératives ouvrières de production sont formées par des travailleurs de toutes catégories ou qualifications professionnelles, associés pour mettre en commun leurs professions dans une entreprise qu'ils gèrent directement ou par l'intermédiaire de mandataires désignés par eux en leur sein ».

Ainsi l'entreprise coopérative apparaît-elle comme un moyen, un médium au service des membres qui viennent y développer leurs capacités d'initiative économique et y confronter leurs compétences et talents professionnels en vue de conquérir en particulier leur autonomie économique et sociale.

La poursuite de ce but, centré sur le développement humain se fait au sein d'une entreprise de production (de biens ou de services) dont les conditions de

fonctionnement technique (process de production) ou d'obligation d'efficacité (optimisation du rapport  $\frac{\text{input}}{\text{output}}$  ou  $\frac{\text{coût des facteurs}}{\text{valeur ajoutée}}$ ) n'ont, a priori, rien de très différent d'une entreprise exploitée au profit d'une société de capitaux. En cela, la coopérative de production s'inscrit naturellement dans une économie concurrentielle de Marché : « l'entreprise coopérative est une forme d'organisation sociale originale où se concilient harmonieusement l'action collective et la liberté individuelle et qui s'intègre parfaitement à un système économique concurrentiel ». Raymond Barre, discours à l'assemblée plénière du Conseil Supérieur de la Participation (1977).

C'est donc essentiellement dans la répartition des excédents de gestion et dans le contrôle, ou la légitimité de la gouvernance que la coopérative marque ses principales spécificités et son identité. Ces spécificités juridiques n'ont malheureusement, en France et dans la plupart des pays européens, pas fait l'objet d'une classification « sui generis » du statut coopératif, trop souvent assimilé, de fait et de droit, à la catégorie des sociétés de capitaux, alors qu'il ressort plutôt de celle des sociétés de personnes.

Ce manque de précision, au plan juridique, participe d'une sorte d'occultation de l'identité de la coopérative, aux yeux du grand public. Mais le brouillage de l'image coopérative se trouve encore renforcé par les particularités, plus grandes encore, du type de gouvernance de la coopérative, caractérisée par l'introduction du principe démocratique « un associé - une voix ».

Ce principe coopératif, généralement bien connu du grand public, apparaît le plus souvent comme intrinsèque à l'identité coopérative.

Il nous semble, cependant, et sans en atténuer évidemment la portée qu'il n'est que la résultante du principe de la « propriété commune coopérative » évoquée précédemment par la voix des premiers auteurs coopératifs (Buche, Leroux, Blanc, etc.).

La question de la propriété des outils de production a, en effet nous le savons, agité la pensée politique de la deuxième moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle et de presque tout le XX<sup>ème</sup>. Ce qui semble moins bien connu, c'est qu'entre les deux grandes thèses en présence, de la propriété individuelle dominante, et de propriété collective d'État, la coopérative apporte une contribution intermédiaire qui n'a malheureusement, nous semble-t-il, pas vraiment retenu ni l'attention, ni été valorisée en terme théorique (et macro économique).

Cette contribution, c'est la constitution progressive, au moyen de l'accumulation systématique en « réserves impartageables » d'une partie des résultats annuels de l'entreprise coopérative. C'est la création au profit de la personne morale d'un fonds commun de capitaux propres qui ne peut jamais être réparti entre les associés. L'accumulation de ce fonds coopératif constitue un patrimoine propre de l'entreprise (ou de l'association des membres présents et futurs) qui se transmet ainsi de génération en génération de sociétaires. Cette technique organise une forme de solidarité intergénérationnelle, garantissant la pérennité de l'outil de production

grâce auquel l'associé pourra exercer sa profession (indépendamment de ses propres capacités d'épargne). Ainsi l'associé nouveau s'engage-t-il dans son contrat de coopérateur, à apporter ses compétences et son talent et à fournir, dans une quotité raisonnable de son salaire, sa contribution à l'entretien et au renouvellement de l'outil de travail, adossé à l'apport des générations antérieures. La coopérative devient alors, en quelque sorte un moyen (partiel certes) de sécurisation du parcours professionnel de l'associé salarié.

Cette considération essentielle au statut coopératif peut paraître a priori bien théorique. En réalité et nous y reviendrons, la mesure effective, en termes financiers, de cette transmission générationnelle est parfaitement quantifiable et est indiscutablement à la source du succès économique actuel de nombreux secteurs coopératifs et dans de nombreux pays.

Mais revenons donc à notre principe de gestion démocratique coopératif qui légitime actuellement l'exercice du pouvoir de toute organisation coopérative digne de ce nom.

C'est en effet du fait que la propriété coopérative devient au fil du temps (et d'autant plus que cette entreprise est économiquement performante) une propriété commune (et non pas collective au sens du collectivisme étatique) que le fondement de la légitimité du pouvoir (hiérarchique, technique, stratégique), lié à l'apport individuel de l'associé au capital, n'a plus de raison d'être lié, ni en termes de risque ni en terme de propriété patrimoniale.

En effet, très vite dans le développement de la coopérative, l'apport





individuel ne constitue plus qu'une quotité minimale (voire symbolique) des fonds propres. Il ne représente plus que la contrepartie de l'engagement contractuel du sociétaire et une source de responsabilisation (qui est souvent égalitaire) et non pas une source d'exercice du pouvoir. Celui-ci est alors dévolu suivant les principes appliqués dans d'autres collectivités à propriété commune comme les associations, les collectivités locales ou la Nation, c'est-à-dire via la démocratie.

Le capital dans la coopérative se retrouve alors « remis à sa place », celle d'un facteur de production essentiel à la circulation régulée et sécurisée des flux financiers d'exploitation et des besoins d'investissements tant matériels que stratégiques et immatériels, et non celle de référent des enjeux de pouvoir et de gouvernance.

La présentation précédente, nécessairement schématique, ne doit pas laisser penser que le capital social individuel est accessoire ou non significatif. En réalité, outre le rôle technique et stratégique d'anticipation des fluctuations liées au marché, il demeure un outil de responsabilisation (capitaux qui courent les risques de l'entreprise) des associés travailleurs, qui peut bénéficier d'une juste rémunération en tant que facteur de production (dividende), même si elle est soumise à limitation.

En termes plus généraux, la coopération ouvre donc au gouvernement de l'entreprise des espaces plus larges que la forme classique de la société de capitaux, dont la gouvernance semble se focaliser de plus en plus (pour les plus grandes) sur la satisfaction des

seuls actionnaires (*share-holders*). Il est à noter d'ailleurs qu'au-delà des formes classiques de coopératives qui appliquent le principe de double qualité, l'associé apporteur de capital étant aussi porteur d'un intérêt autre (salarié pour les Scop, consommateur ou utilisateur pour les coopératives de consommation, Banques coopératives, Coopératives d'habitation), de nouvelles formes de coopératives voient le jour, en France et en Europe, qui cherchent à satisfaire des porteurs d'intérêts multiples (*multishare-holders*) comme les Scic, les coopératives sociales, etc.

## DE L'UTOPIE À LA RÉALITÉ DE DEMAIN

Que reste-t-il, en ce début du XXI<sup>ème</sup> siècle, de cette utopie, de ce système ou projet qui paraissait irréalizable ?

Antoine Antoni, secrétaire général de la Confédération des Scop écrivait en 1980 : « L'idée de démocratie dans l'entreprise n'a que 150 ans. S'il y a lieu d'être surpris, ce n'est pas de la lenteur de ses succès mais plutôt des résultats atteints malgré tant d'éléments contraires. Les coopérateurs encourent un seul reproche, c'est d'avoir eu raison trop tôt ».

Avant d'esquisser quelques pistes de réponses topiques de cette utopie coopérative, face à une complexification croissante de l'économie mondialisée, nous souhaiterions, tout d'abord, témoigner que la réalité coopérative apporte confirmation du caractère réaliste et tout à fait opéra-

tionnel du projet coopératif dans nombre de domaines évoqués précédemment.

Certes la Coopération de Production (ou de travail) est très loin d'être le modèle dominant de l'entreprise comme l'auraient peut-être rêvé leurs concepteurs au XIX<sup>ème</sup> siècle, était-ce d'ailleurs sa vocation ? Mais elle constitue cependant une réalité bien concrète, établie dans le monde entier et, bien entendu, en Europe où elle prit naissance.

La consultation du site de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) à Genève, de la Confédération européenne des Coopératives de Production (Cecop) à Bruxelles, de la Confédération générale des Scop à Paris permettra, au lecteur intéressé, de mieux connaître les réalisations quantitatives et qualitatives de ce secteur économique original et, au total, performant, comme en témoigne par exemple le dynamisme du groupe coopératif MCC à Mondragon au Pays Basque Espagnol.

Le temps et la place nous font défaut, ici, pour illustrer en détail cette réalité économique. Notons simplement qu'en France les coopératives de production regroupent plus de 35 000 travailleurs associés dans 1 700 entreprises Scop dans les métiers de l'industrie et des services.

Par rapport aux principes coopératifs évoqués dans la première partie, nous voudrions souligner quelques traits dominants de la réalité coopérative française :

- concernant la double qualité ; il est à noter que le taux de sociétariat, c'est-à-dire la proportion des salariés des

Scop qui sont associés au capital de leur entreprise dépasse actuellement les deux tiers, contre à peine 50 % il y a 30 ans. Qui plus est cette proportion atteint 80 % pour les salariés ayant plus de 2 ans d'ancienneté dans la coopérative,

- l'apport moyen d'un associé salarié au capital d'une Scop française représente près de 5 mois de salaire sur une durée moyenne de souscription de 12 ans (les apports en parts sociales sont généralement et statutairement prévus sur une période longue de 10 à 15 ans),

- le niveau de salaire moyen (toutes catégories confondues) est sensiblement supérieur (environ 10 %) à celui des entreprises de taille et secteur comparables. Il est notable, par ailleurs, que 95 % des Scop ont signé avec leurs salariés un « accord de participation aux résultats » (dérogatoire) qui assurent une répartition, à ceux-ci, de près de 40 % des excédents nets de gestion annuels et, en moyenne toujours, sensiblement supérieure à un mois de salaire. (En France, en 2004, la proportion des entreprises, de taille comparable aux Scop, ayant souscrit un accord de participation est de moins de 5 %).

La constitution du patrimoine commun, dont nous avons vu qu'il était un élément essentiel de l'identité coopérative, représente, sur l'ensemble des Scop françaises, à fin 2005, cinq fois le montant total des apports des associés en capital social individuel. Ceci atteste, s'il en était besoin, que la volonté, et la capacité de constitution d'une épargne collective, qui se transmet naturellement aux générations successives de coopérateurs, ne sont





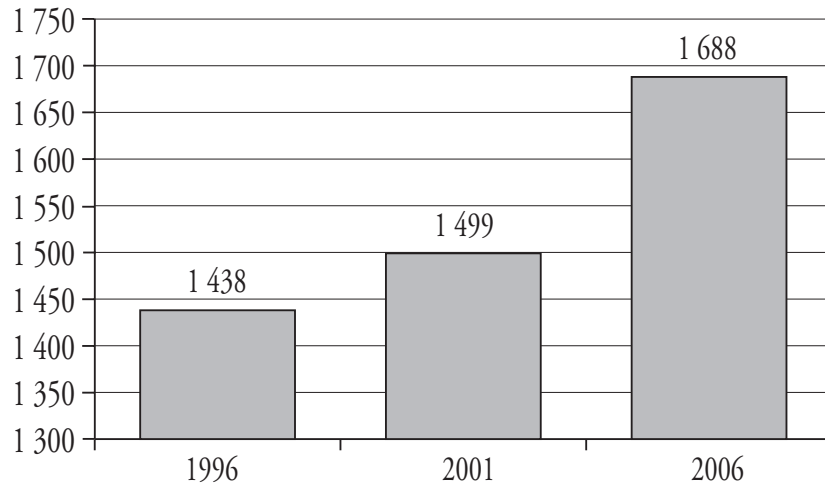
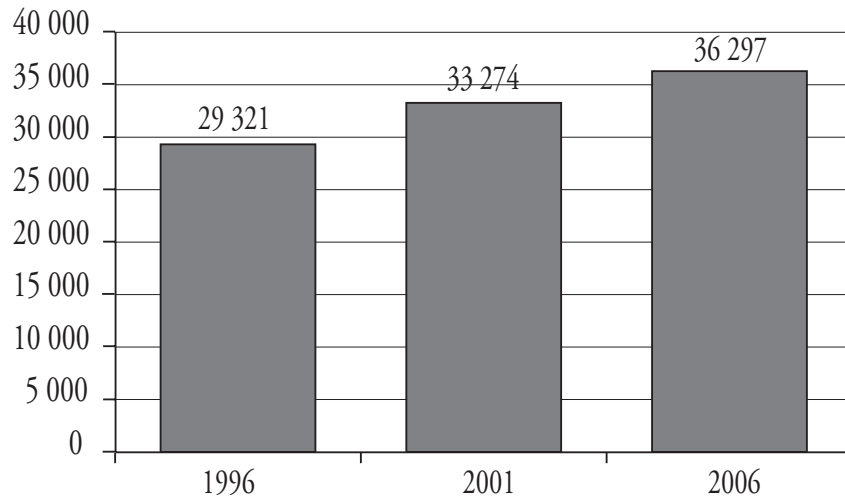
pas une vue de l'esprit ou un projet irréalisable. D'ores et déjà c'est plus des trois quarts du coût moyen de l'outil de travail, nécessaire à un coopérateur français, qui lui est légué par les générations précédentes.

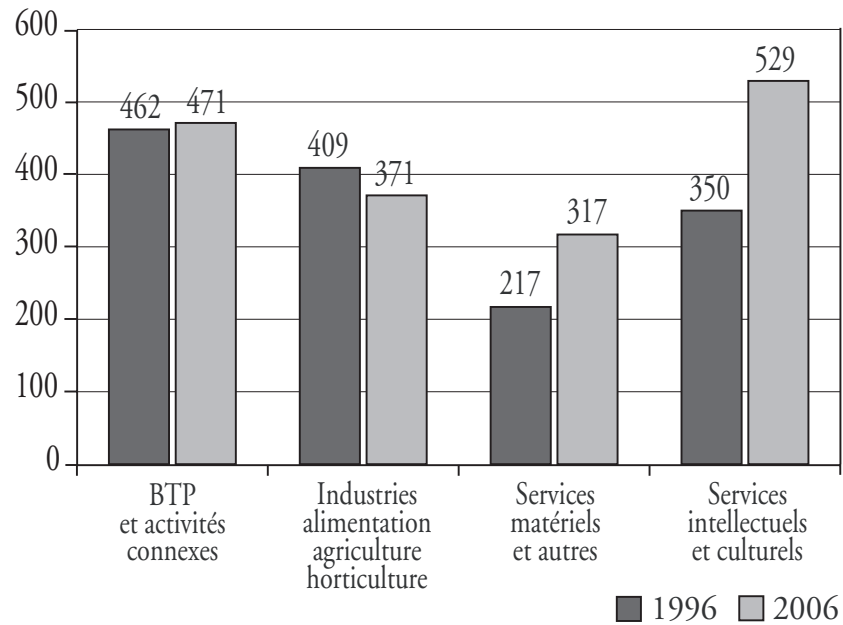
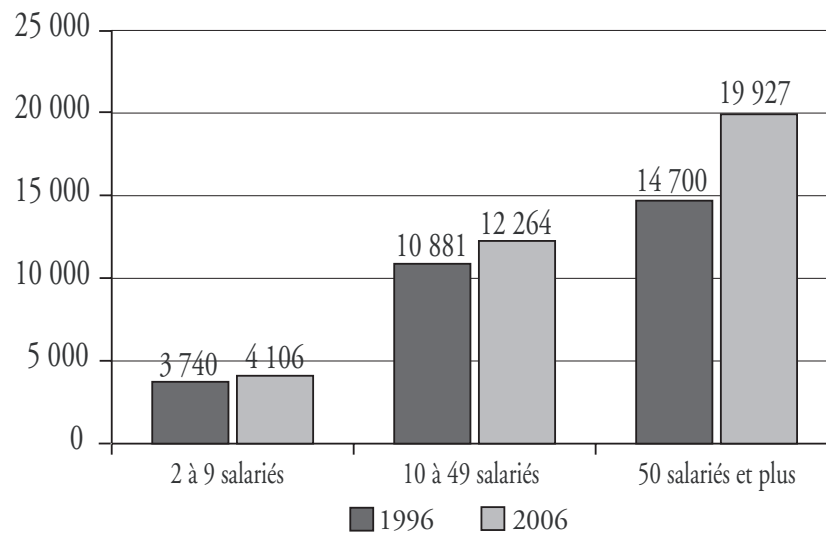
Pour paraphraser le Commandant Cousteau, nous pourrions dire que « la Scop n'appartient pas à ses associés actuels ; ils l'empruntent à leurs enfants ». Bel exemple, s'il en est, de solidarité entre les générations.

Voici donc quelques illustrations, bien loin d'être exhaustives, de cette forme d'utilité sociale qu'est susceptible d'apporter le statut coopératif dans le domaine de l'entreprise, et en particulier dans la recherche d'une gouvernance qui vise à une plus grande équité et qui aspire à développer la responsabilité sociale dans l'entreprise (RSE).

Il est clair toutefois que nous n'entendons pas faire ici un plaidoyer « pro domo » de la coopérative (ou de la coopération). Je ne pense pas, en effet, que cette dernière ait vocation à se substituer, et à remplacer « urbi et orbi » les autres systèmes économiques. J'oserai prétendre qu'elle revendique simplement le droit à l'existence et à pouvoir faire jouer, dans les domaines d'activité et les situations qui lui sont propices, les atouts, les potentiels, et les spécificités que l'expérience bicentenaire de ses acteurs a forgés, souvent dans la souffrance mais toujours dans l'espérance.

C'est là tout l'enjeu d'une économie plurielle, diversifiée, seule capable, sans doute, de laisser à nos enfants la perspective, pas vraiment utopique celle-là, d'un monde soutenable.

**De plus en plus de Scop****10 ans de création d'emplois**

**Plus de Scop de services en 10 ans****Forte hausse des emplois dans les grandes Scop**



*NOTES*

1. Voir notamment, la contribution de Philippe BUCHEZ, médecin de son état, qui traçait dès 1831 un plan d'association de production où figure l'essentiel des statuts des Scop modernes.

