

Pourquoi un ouvrage sur les coopératives ?, par Vassili Joannidès

2012 était déclarée par l'ONU année internationale des coopératives en raison de la contribution de ces entreprises à la réduction de la pauvreté, la création d'emplois et l'intégration sociale. Aujourd'hui, le monde coopératif compte 800 millions de membres, emploie 100 millions de personnes dans 96 pays et soutient 150 millions d'individus. Entreprises volontaires et autonomes, les coopératives sont surtout présentes dans les communautés locales au développement desquelles elles contribuent largement. Aussi l'ONU souhaite-t-elle interpeller la communauté internationale sur le fait que les coopératives peuvent être des entreprises pour un monde meilleur et à ce titre un modèle de management pour les défis à venir.

En dépit du poids social et économique et des vertus des coopératives, les acteurs de ce secteur constatent un manque de concepts et de cadres théoriques encadrant leurs pratiques. Il est vrai que dans les années 1970 les coopératives ont suscité un intérêt académique et médiatique éphémère et sont restées depuis relativement ignorées. Depuis 2008, un regain d'intérêt se fait jour. Force est de constater que les ouvrages publiés ne rendent pas suffisamment justice au modèle coopératif. Trois sortes d'ouvrages existent à nos yeux. Certains offrent la très riche description d'un secteur, en général le vin ou les banques coopératives. D'autres proposent des fiches techniques permettant la constitution en coopérative. Une troisième série d'ouvrages, clairement militants, promeuvent les coopératives comme une alternative crédible au capitalisme. À l'issue du Sommet International sur les coopératives qui s'est tenu à Québec en octobre 2012, un ouvrage réconciliant ces trois approches est paru : *L'étonnant pouvoir des coopératives*.

Dans la continuité du présent ouvrage, un certain nombre de publications sur les coopératives vont voir le jour à partir de 2013. Les *Presses Universitaires de Grenoble* publieront un essai dont le titre doit être *Les coopératives : des entreprises pour un monde meilleur*. En parallèle, des revues académiques en France et à l'étranger prévoient de publier des numéros spéciaux sur le management des

entreprises coopératives. Ainsi en est-il de *La Revue des Sciences de Gestion* ou du *Journal of Accounting & Organizational Change*.

À l'heure d'une profonde remise en question du capitalisme financier et d'appels répétés à un capitalisme plus humain, il est plus que jamais indispensable de fournir aux citoyens, décideurs politiques, dirigeants économiques et acteurs du monde coopératif des outils conceptuels et des cadres théoriques permettant d'encadrer, diffuser et développer les pratiques coopératives.

1 Un aperçu historique de la pensée coopérative

1.1 Première révolution industrielle et les coopératives pour un gouvernement des experts

Dans la seconde moitié du dix-huitième siècle commencent à s'organiser les toutes premières entreprises de l'industrie textile au Royaume Uni, aux Pays Bas, au Portugal et en France. La problématique qui se pose aux entrepreneurs est celle de l'organisation du travail afin d'assurer la production et être autosuffisant. Cette question est modélisée par Saint-Simon qui prévoit que la société doit être organisée en groupes professionnels constitués d'experts de leur domaine respectif. Au titre de cette expertise, les membres de ces groupes doivent se retrouver propriétaires et décisionnaires de l'ensemble qu'ils forment.

Ainsi, selon Saint-Simon, les propriétaires des terres agraires doivent être les exploitants agricoles. Celles-ci doivent donc être cédées par l'aristocratie à ceux qui les cultivent. Sur ces terres, chacun, du fait de son expertise, est en droit de participer aux décisions selon le principe d'*un expert, une voix*. De la même manière, Saint-Simon estime que les entreprises de filature doivent être la propriété de ceux qui travaillent sur les métiers à tisser, parce qu'ils sont les seuls à en connaître le fonctionnement et ainsi à les pérenniser.

Ce modèle de société fondée sur le gouvernement des experts implique alors la constitution de sociétés coopératives exclusivement afin que chacun trouve sa juste place. Le travailleur est un expert reconnu pour ses qualités et à ce titre est considéré comme l'unique propriétaire et décisionnaire de l'outil de production. N'étant pas seul, il partage de manière strictement égalitaire ce droit de propriété et de décision avec d'autres experts.

1.2 Deuxième révolution industrielle et les coopératives pour la paix politique et sociale

Avec la deuxième révolution industrielle incarnée par l'invention de la machine à vapeur et la constitution d'une classe ouvrière, la contestation sociale commence à se faire jour en Europe. Marx écrit *Le Capital* en 1867 dans la continuité du *Manifeste du Parti Communiste* rédigé en 1847 avec Engels.

À cette époque, Pierre-Joseph Proudhon, inspiré de la pensée de Marx, conçoit un modèle de société mettant en exergue une tension entre les besoins économiques, sociaux et politiques exprimés au niveau le plus local et les aspirations de la sphère macrosociale. Selon lui, ce sont de telles disparités dans les attentes qui provoquent des conflits et mènent aux révolutions (1789 mais aussi 1848). Aussi est-il crucial de proposer un modèle réconciliant ces perspectives.

C'est ainsi que naît l'idée d'organiser la société en fédération de communautés d'intérêt au sein desquelles chacun serait l'égal de l'autre. Les différents groupes interagiraient pour former le corps social au travers des échanges de biens et bons procédés. Le principe fédéral conduit Proudhon à concevoir l'entreprise elle-même comme une microsociété dans laquelle les travailleurs pourraient exprimer leurs besoins et attentes en tant que citoyens corporatifs et coopératifs.

La paix sociale et politique réside dans le fait que la force de travail dans les entreprises puisse contribuer aux choix de celles-ci. Pour cela, personne ne doit pouvoir revendiquer des droits de propriété sur le capital (les machines et équipements). Proudhon accentue cette idée en énonçant cette maxime bien connue : *la propriété, c'est le vol*. L'enjeu est alors de constituer des entreprises dont le capital serait la propriété collective de ceux qui l'utilisent quotidiennement. Inversement, ceux qui n'utilisent pas le capital n'ont aucun droit sur lui.

Ceci conduit Proudhon à proposer un mode d'entreprise dans lequel chaque travailleur détiendrait une part du capital strictement égale à celle d'un autre travailleur et aurait le même droit de participer à la prise de décision. Le principe *un homme, une voix* se trouvait alors confirmé.

Simultanément à l'effort de Proudhon, Charles Fourier propose un mode concret d'organisation coopérative en créant les premiers phalanstères. Il construit alors de vastes ensembles accueillant environ quatre cents familles chacun et dans lesquels celles-ci disposent d'espaces privatifs et d'infrastructures collectives entretenues par chacun. Selon Fourier, mettre en commun les efforts de chacun permet d'élever le niveau de vie et d'assurer l'égalité de tous. Le phalanstère est ainsi le premier modèle de coopérative d'usagers : le bien-être n'est possible que s'il est partagé. Fourier met ainsi en place un modèle d'entreprise dans lequel la qualité de travail-

leur et d'usager a pour contrepartie propriété du capital et participation à la prise de décision.

1.3 Troisième révolution industrielle et les coopératives pour l'efficacité économique et la justice sociale

Dans les années 1920-40, avec l'émergence de l'organisation scientifique du travail, la Grande Dépression, la montée des nationalismes en Europe et la Révolution socialiste en Russie, une troisième révolution industrielle et une troisième modalité du Capitalisme se font jour. Des inégalités entre peuples, catégories de travailleurs et détenteurs du capital sont patentées.

Les bienfaits du Capitalisme semblent ne plus pouvoir être partagés comme ils l'étaient dans les phalanstères de Fourier ou les groupements d'experts de Saint-Simon. Aussi, un mouvement se crée sous l'égide de Marc Sangnier, *Le Sillon*, qui promeut la constitution de groupements coopératifs principalement d'ouvriers visant à servir de contrepouvoir à l'entreprise. Ainsi sont fondées les auberges de jeunesse ainsi que de nombreuses institutions sociales, coopératives d'usagers, fonctionnant sur le même principe que les phalanstères. L'enjeu est alors pour les fondateurs du mouvement de développer un modèle d'organisation permettant de corriger la perte de valeurs éthiques et morales de l'époque. La société coopérative est présentée comme une entreprise humaine dans un Capitalisme humain.

Ces idéaux coopératifs se trouvent portés par le Front Populaire, l'esprit de la Résistance et les gouvernements de la Quatrième République soucieux de reconstruire une société juste où chacun trouverait sa place. Ainsi, dans les années 1950 de nombreuses entreprises coopératives sont constituées, sur les pas du *Sillon* de Marc Sangnier.

Les chocs pétroliers et les crises financières successives depuis 1973 ont porté un coup d'arrêt à la pensée coopérative alors que fleurissent de nombreux pamphlets vantant l'individualisme et ignorant les vertus de la coopération. La science économique d'alors a commencé à porter ombrage à la diffusion du modèle coopératif.

1.4 Et pour demain ?

Aujourd'hui, le Capitalisme entame un quatrième cycle caractérisé par l'innovation financière, le capital immatériel et les technologies de l'information et de la communication. Cet ouvrage plaide pour un rôle actif laissé aux coopératives dans le Capitalisme contemporain comme elles ont toujours su accompagner ses développements depuis ses débuts. Il propose de comprendre la place que les coopératives peuvent occuper dans le Capitalisme et le management de demain.

2 Trois niveaux de lecture du modèle coopératif

2.1 Comprendre le monde coopératif

Nous contribuons à combler le vide actuel sur la compréhension et la modélisation du monde coopératif. Chaque membre du groupe de recherche de Grenoble École de Management sur les coopératives (GEMCOOP) apporte sa pierre à la conceptualisation et à la modélisation des systèmes coopératifs.

Notre équipe étant transdisciplinaire, nous pouvons couvrir les principaux enjeux du management : engagement et leadership, communication et stratégie, entrepreneuriat et modèles organisationnels, droit et gouvernance, financement, comptabilité et contrôle de gestion.

Cet ouvrage tente de montrer la cohérence des systèmes de management des coopératives. A ce projet d'ouvrage est associé un projet pédagogique : un cours de management des coopératives à Grenoble École de Management et à Reims Management School est en préparation.

2.2 Comprendre la richesse et la diversité du monde coopératif

Cet ouvrage développe des études de cas aussi variées que nombreuses. Le lecteur pourra découvrir un modèle d'engagement face à la mondialisation chez Alterconso, une coopérative de consommateurs ; un modèle de développement d'une idéologie managériale soutenue par un militantisme coopératif dans une chocolaterie coopérative ; l'entrepreneuriat coopératif chez Alma, une société coopérative d'édition ; une approche de la complexité dans une grande coopérative agricole ainsi que le financement et l'activité bancaire coopératifs ou encore Évita, un cabinet d'expertise comptable, Enercoop, une coopérative d'achat d'électricité, Seafrance ou encore le Théâtre Shakespeare à Londres.

2.3 Proposer des facteurs clés de succès pour les coopératives

Chaque chapitre vise à offrir au lecteur en guise de conclusion des clés permettant un passage réussi au modèle coopératif. Celles-ci peuvent relever des démarches et formalités juridiques à effectuer lors de la constitution ; les modalités de la gouvernance d'une société coopérative ; la construction d'un avantage concurrentiel pour et par le modèle coopératif ; les systèmes comptables et outils de pilotage indispensables au fonctionnement quotidien d'une coopérative ainsi que les formes de leadership et l'engagement sans lesquels l'entrepreneuriat coopératif ne pourrait exister.

3 Plan de l'ouvrage

3.1 Première partie : L'entreprise coopérative comme modèle d'engagement pour demain

Cette première partie est constituée de trois chapitres. Dans le premier, l'entreprise coopérative a un engagement militant fort qui doit pourtant prendre en compte un principe de réalité susceptible de créer des tensions tandis que le deuxième chapitre porte sur le partage et la transmission des valeurs coopératives aux acteurs de l'entreprise et du secteur. Le troisième chapitre propose une synthèse de cette première partie en adoptant l'angle du développement durable, entendu par la pérennisation de l'entreprise et la préservation de son environnement proche associée à la constitution d'un avantage concurrentiel.

3.2 Deuxième partie : Le coopérateur comme entrepreneur de demain

À l'heure où les entreprises doivent arbitrer entre coopération et compétition, une forme de coopération conduit à se questionner sur les manières de s'organiser. Le quatrième chapitre explore la question du lien entre le statut et la nature de l'identité de l'opportunité de l'entrepreneuriat. Le recours au statut de coopérative relève d'un choix, au même titre que celui de la SA, ou de la SARL, ou de n'importe quel autre statut. Cette réflexion est ensuite prolongée dans le cinquième chapitre discutant les modalités d'organisation de la complexité induite par la forme coopérative. Ceci soulève des problèmes de droit des sociétés développés dans le sixième.

3.3 Troisième partie : Gestion, gouvernance et financement de la coopérative de demain

Le septième chapitre envisage la gouvernance des sociétés coopératives. Il aborde dans un premier temps la spécificité des sociétés coopératives au regard des théories de la gouvernance et propose dans un second temps des outils et mécanismes de gouvernance spécifiques à ce type d'entreprises. Le huitième démontre que les banques coopératives se distinguent des banques classiques dans la conception de leurs relations avec les entreprises et sont indispensables au financement du secteur coopératif, là où des banques traditionnelles ne sont pas en mesure d'apprécier business plan et solvabilité de tels clients. Cette question du financement pose des problèmes de rapport au capital, au profit et au dividende qu'un modèle comptable spécifique présenté dans le neuvième chapitre permet de prendre en compte. La comptabilité des coopératives est prolongée, dans le dixième chapitre, par des outils et méthodes de pilotage et de contrôle de gestion spécifiques.

Ce qu'il faut retenir

- 1. L'entreprise coopérative n'est pas une antithèse du Capitalisme mais une modalité d'organisation de celui-ci.**
- 2. Historiquement, le modèle coopératif a toujours été un moteur du progrès économique et social. Il a toujours su s'adapter aux enjeux de son temps.**
- 3. Les coopératives ont un rôle à jouer dans le Capitalisme financier et technologique du vingt-et-unième siècle. Une pensée coopérative doit émerger de nouveau en lien avec ces nouvelles préoccupations et ces nouveaux enjeux.**

Les coopératives face aux impératifs de productivité : entre principes d'engagement et principe de réalité, par Thibault Daudigeos

Alors que la forme coopérative a accompagné l'essor du capitalisme depuis ses origines, elle fait aujourd'hui face aux défis de la dernière vague de libéralisme économique et d'internationalisation des échanges. Cette dernière s'est accompagnée d'une redéfinition des standards de productivité auxquelles se heurtent les coopératives qui jouent le jeu de la concurrence. En corollaire, les modes d'organisation et de management liés à ces développements contemporains : contrôle à distance, financiarisation, alliances stratégiques, structuration des activités en maison mère-filiales, organisation liquide et décentralisée, croissance externe, posent des problèmes particuliers aux coopératives. Ils interrogent en effet leur nature même dont un des principes essentiels repose sur une certaine proximité entre certaines parties prenantes qui sont à la fois sociétaires et employés, clients ou fournisseurs. Dans ce chapitre, nous voulons explorer comment concrètement des entreprises coopératives, sélectionnées pour les principes forts qui fondent leur identité, vivent ces lieux communs de la vie économique contemporaine. Déni, trahison, schizophrénie, hybridation ? Plus précisément, nous étudierons par quels moyens les entreprises coopératives peuvent articuler recherche de productivité et coopération. C'est donc en plongeant au cœur de la mise en œuvre de mouvements stratégiques traditionnels au sein de coopératives que nous espérons lever le voile sur leur conduite des affaires, potentiellement paradoxale.

Le chapitre présente différentes manières d'articuler productivité et coopération et se divise comme suit. Dans une première partie, nous montrons que, si les entreprises coopératives se lancent dans de grandes opérations de développement et de réorganisation pour rester compétitives, elles peuvent faire preuve de volontarisme et laisser une place à leurs valeurs dans les critères de choix régissant leurs orientations stratégiques. Ensuite, nous soulignons que non seulement ces valeurs influen-