

# Quel avenir pour les coopératives ?

par

■ **Pierre Liret** ■

Auteur du livre *La solution coopérative*  
Confédération générale des Scop

## En bref

Quel est le point commun entre un groupe bancaire de taille mondiale, comme le Crédit Agricole, une chaîne de grandes surfaces, comme E. Leclerc, et une PME provinciale en liquidation reprise par ses salariés ? Même si, au premier regard, cela peut paraître contre intuitif, toutes ces entreprises sont des coopératives. Dès lors que l'on laisse de côté les idées reçues, le monde coopératif surprend par sa diversité et la richesse des solutions qu'il propose. À la fois héritier des grandes utopies égalitaires du XIX<sup>e</sup> siècle et acteur économique performant du XXI<sup>e</sup> siècle, ancré dans les territoires mais aussi inscrit dans la mondialisation, cet univers méconnu surprend par sa diversité et offre des alternatives, parfois aussi inattendues qu'efficaces, à la toute-puissance du modèle libéral dominant.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séminaire organisé en collaboration avec le collège des Bernardins et Le RAMEAU, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et l'institut CDC pour la recherche de la Caisse des Dépôts et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1<sup>er</sup> octobre 2017) :

Algoé<sup>1</sup> • ANRT • Be Angels • Carewan • CEA • Caisse des dépôts et consignations • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil régional d'Île-de-France • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVector<sup>2</sup> • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • Ministère de la Culture – DEPS • PSA Peugeot Citroën • SNCF • Thales • UIMM • VINCI • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

Après une formation de gestion et de droit à l'ESSEC et un parcours assez classique dans plusieurs entreprises, en particulier de l'agroalimentaire, je suis entré comme associé, en 1995, dans l'équipe du mensuel *Alternatives économiques*, au sein de laquelle on m'a confié la responsabilité du marketing et du développement. Immédiatement, parmi toutes les alternatives économiques dont parle ce périodique, j'ai compris que celle qui me plaisait le plus était la Scop (Société coopérative de production). Cela m'a intéressé à un point tel que, quelques années plus tard, je suis entré à la Confédération générale des Scop qui représente toutes les PME et TPE françaises organisées sur ce modèle. Je m'y occupe de tout ce qui concerne l'ingénierie de la formation et de la vie coopérative, ainsi que de *Participer*, le journal des Scop et de la sensibilisation des jeunes et des enseignants au monde coopératif.

### Une réalité mal connue

Un fait m'avait frappé à la lecture de la presse : on y évoquait soit, avec commisération, des tentatives de reprise en Scop d'entreprises en déconfiture, soit on y critiquait les grandes coopératives qui n'auraient de coopératif que le nom, par exemple, le Crédit Agricole. Les articles d'universitaires, quant à eux, portaient généralement sur les expériences du XIX<sup>e</sup> siècle ou sur le souvenir, sympathique, des aventures autogestionnaires comme celle de LIP. Cependant, si l'histoire est essentielle pour donner des repères à ceux qui entrent dans une coopérative, la nostalgie des années 1970 n'est sans doute pas la meilleure clé de compréhension de la réalité du mouvement coopératif d'aujourd'hui. Rien ne me paraissant rendre compte, de façon satisfaisante, de l'intérêt de ce modèle au regard des enjeux économiques et sociaux actuels, je me suis donc lancé dans l'écriture d'un livre dans le but d'apporter des débuts de réponses sur ce point.

Pourquoi ce modèle est-il si mal connu et si mal compris ? Traditionnellement, on raisonne davantage en termes de branches d'activité ou de métiers plutôt que de systèmes d'organisation. Dès lors, on n'a jamais remis en question le fait qu'à côté de l'économie de marché et des entreprises capitalistes, d'une part, et du secteur public, d'autre part, il pouvait y avoir une place pour d'autres formes d'organisation.

Pourtant, le modèle coopératif est une réalité économique mondiale puisqu'on estime à plus de deux cent cinquante millions le nombre de salariés qui travaillent, de par le monde, dans des coopératives. L'Alliance coopérative internationale, qui les représente, estime à un milliard le nombre de personnes membres d'une coopérative. De plus, avec un montant de 2 200 milliards de dollars, le chiffre d'affaires des trois cents plus grandes coopératives mondiales est analogue au montant de la dette française et va le dépasser puisqu'il est en progression de 12% depuis trois ans. Au sein de l'Union européenne, on dénombre cent soixante mille coopératives, cent vingt-trois millions de membres et cinq millions et demi de salariés. En France, on compte vingt-trois mille entreprises coopératives, vingt-six millions de membres et plus d'un million de salariés, soit 5% des salariés français, le tout représentant 307 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 73% des sièges sociaux étant situés en province. De plus, quatre agriculteurs sur cinq sont membres d'une coopérative, chiffre moyen qui varie selon les filières.

Ce que l'on ignore généralement, c'est que la France est la seconde économie coopérative mondiale, derrière la Nouvelle-Zélande. Selon une enquête de l'ONU, réalisée en 2014 et portant sur cent quarante-cinq pays, elle est la première en nombre de clients avec cent quarante-sept millions d'utilisateurs ; première également avec vingt-cinq millions de sociétaires ; troisième en chiffre d'affaires et quatrième en nombre d'emplois salariés. C'est donc une réalité économique tout à fait conséquente et qui ne cesse de croître depuis dix ans.

Quelques préjugés idéologiques sont également à réviser. Spontanément, on oppose libéralisme et coopératives. Or, aux États-Unis, on compte peu de Scop avec des membres salariés ; pour autant, les coopératives sont très présentes avec cent vingt millions de membres. À titre d'exemple, on y trouve près de trois cents coopératives de services téléphoniques, neuf cents coopératives rurales qui fournissent de l'électricité à trente-sept millions de personnes et deux cent cinquante coopératives d'achat pour commerçants indépendants.

## Une notion floue

La méconnaissance de ce secteur tient aussi au flou qui entoure la notion de coopérative. Beaucoup sont ainsi surpris d'apprendre que l'enseigne E. Leclerc ou le Crédit Mutuel sont des coopératives. Quel rapport peut-on trouver entre la petite Scop, qui redémarre avec quelques salariés, et le Crédit Agricole? En réalité, il existe différents types de coopératives qui se distinguent entre elles par la nature de leurs membres associés. En particulier, et contrairement aux idées reçues, celles dont les salariés sont membres sont moins de trois mille en France.

De même, si l'économie sociale et solidaire prône des valeurs humanistes selon lesquelles les salariés doivent être mieux considérés par leur employeur que dans l'économie classique, il n'y a que dans les Scop que les salariés sont statutairement membres associés et parties prenantes de l'entreprise. Dans les autres coopératives, dans les associations, dans les mutuelles, les membres sont les clients, des producteurs indépendants ou des entreprises, mais rien n'est dit sur les salariés.

En fait, sur les vingt-cinq millions de membres d'une coopérative dénombrés en France, le plus grand nombre est, tout simplement, constitué des consommateurs, en particulier des clients des banques. En tant que sociétaire du Crédit Mutuel ou du Crédit Agricole, chacun est informé, chaque année, des comptes de sa caisse régionale, de l'évolution de ses parts sociales et il reçoit une convocation à son assemblée générale. Dans un tout autre domaine, l'une des coopératives de consommateurs les plus remarquables aujourd'hui est représentée par le réseau des Biocoop, qui profite du développement du bio dans le secteur de l'alimentation et qui est porté par un courant militant très fort.

Un deuxième grand type de coopérative est constitué de producteurs, fondamentalement des agriculteurs, des artisans ou des artistes. La logique qui y préside est celle d'une commercialisation des produits, d'un approvisionnement en intrants ou d'un achat d'équipements aux meilleures conditions. Elles peuvent être aussi dissemblables qu'une coopérative viticole, regroupant des vignerons pour leur assurer un débouché à leurs récoltes, et l'agence de presse Magnum, qui est une coopérative fondée par des photographes souhaitant défendre leur droit à l'image.

Les agriculteurs, étant désormais moins des personnes physiques que des TPE ou des PME, mettent en lumière une troisième catégorie, celle des coopératives d'entreprises. On y trouve des distributeurs comme E. Leclerc, Intermarché ou Système U, qui regroupent des commerçants indépendants qui se sont dotés d'un outil leur servant à défendre leur activité économique et à renforcer leur pouvoir de négociation. Le groupement a vocation à rendre des services, mais n'est pas lucratif. Dans le cas d'Intermarché, chaque commerçant est tenu de consacrer, chaque mois, un certain temps à la vie collective du groupement Intermarché. Ces coopératives sont moins importantes en termes de membres, mais, en termes de chiffre d'affaires, ce sont évidemment elles qui pèsent le plus.

Ensuite, on trouve les Scop, qui sont les coopératives de salariés. Cet univers est désormais fortement médiatisé et ce sont les seules organisations de l'économie sociale dans lesquelles, statutairement et dans la réalité de la gouvernance, les salariés sont effectivement collectivement décisionnaires. Elles sont un peu moins de trois mille entreprises en France, qui représentent cinquante-deux mille salariés, dont vingt-sept mille sont associés majoritaires.

Enfin, les coopératives de multisociétariat sont officiellement reconnues depuis 2002, mais elles existaient bien avant de façon plus informelle. Elles regroupent plusieurs catégories d'associés, tous parties prenantes au même projet. Typiquement, c'est le cas du plus grand complexe coopératif au monde, originaire du pays basque espagnol, le groupe Mondragón Corporación Cooperativa. Il est principalement connu par les marques d'électroménager Fagor ou Brandt, mais également présent dans la grande distribution, avec l'enseigne Eroski, ou dans le secteur bancaire. Ce groupe, dont le projet initial était de faire vivre au pays les trente mille salariés basques, compte désormais soixante-dix-huit mille salariés de par le monde et réunit deux cent quatre-vingts coopératives. Eroski illustre cette notion de multisociétariat en ayant la particularité d'être dirigé, à parts égales, par un conseil d'administration composé de ses salariés et de ses clients, qui définit sa stratégie et désigne ses dirigeants.

## Un ancrage local

Le modèle coopératif est, selon moi, l'utopie de l'équilibre entre individuel et collectif, entre court et long terme et, d'une certaine façon, entre idéologies de gauche et de droite. Pour écrire ce livre et rester au plus près de la vie concrète de coopératives, j'ai choisi de me centrer sur un territoire précis, l'ancrage local étant l'une de leurs singularités les plus remarquables, à l'antithèse de la volatilité des capitaux des entreprises classiques. J'ai choisi de prendre comme exemple l'Alsace, en raison de la taille et de l'homogénéité de son territoire ainsi que de son ouverture européenne liée à sa proximité avec l'Allemagne. Cette région compte mille coopératives environ, qui emploient quinze mille salariés, ce à quoi s'ajoutent quatre mille cinq cents associations qui représentent cinquante mille salariés. Cette implantation alsacienne du mouvement coopératif se situe donc dans la moyenne des autres régions françaises.

L'exemple de la coopérative laitière Alsace Lait illustre, dans cette région, la situation de l'agriculture, monde coopératif par excellence. Le lait est un produit de première nécessité, tout à la fois matière brute et produit industriel se déclinant sous de multiples formes. Des grands groupes privés, comme Nestlé (21 milliards d'euros), Lactalis (15 milliards d'euros) ou Danone (11 milliards d'euros) sont les leaders qui dominent un marché de plus en plus mondialisé. Le premier groupement coopératif mondial, le Français Sodial, réalise, quant à lui, un chiffre d'affaires de 4 milliards d'euros. Les grands acheteurs sont la Chine, en raison de la taille de sa population, mais aussi du fait d'un potentiel de production traditionnellement faible, et la Russie. L'Europe produit plus qu'elle ne consomme, mais le plus gros exportateur est l'Océanie, en particulier la Nouvelle-Zélande avec la plus grosse coopérative laitière mondiale, Fonterra, qui, forte de ses quinze mille adhérents et de sa politique hyper productiviste, fait les prix sur le marché international. Cependant, à ce stade, relève-t-elle encore du monde coopératif?

De son côté, Alsace Lait ne représente que 1 % de la production française, loin derrière la Bretagne ou la Normandie. Cette coopérative dessert deux cent quatre-vingt points de collecte, correspondant à six cents producteurs. Elle emploie trois cent vingt salariés, dont deux cent cinquante en Alsace, les autres travaillant dans sa filiale d'Aix-les-Bains, le tout pour un chiffre d'affaires de 130 millions d'euros. Elle produit du lait et des produits frais dérivés du lait, vend surtout dans le Nord et l'Est de la France et, de plus en plus, exporte en Europe où elle réalise 17 % de son chiffre d'affaires. En 1980, Alsace Lait représentait trois mille producteurs et 40 000 litres de lait par jour. Aujourd'hui, elle est passée à 540 000 litres de lait, pour un nombre de producteurs divisé par cinq.

Avec la fin des quotas européens en 2015, qui a entraîné la dérégulation totale du marché, le prix du litre de lait s'est effondré tandis que les quantités produites s'envolaient. Des gains de productivité ont alors été nécessaires pour maintenir l'activité et ils ont été réalisés grâce à l'automatisation, la qualité de l'alimentation du bétail, sa sélection et l'insémination artificielle. Cependant, ces gains ont désormais atteint leurs limites. Les barrières dans ce métier sont de plus en plus élevées pour les nouveaux entrants, ce à quoi s'ajoute le poids des normes sanitaires et environnementales. Dans un tel contexte, les agriculteurs qui veulent poursuivre leur activité n'ont sans doute pas d'autre choix que de se regrouper en réinventant leur modèle coopératif. À court terme, certaines exploitations vont s'industrialiser, au sens capitaliste classique du terme, alors que d'autres vont devoir réinventer et renforcer leur modèle coopératif.

Ce sont les agriculteurs qui travaillent directement avec les industriels qui souffrent le plus de cette situation. Ainsi, à ce jour, Lactalis achète son lait à 25 centimes d'euro environ le litre à ses producteurs, alors qu'Alsace Lait le paie, en moyenne, 32 centimes à ses membres, ce qui est évidemment un avantage majeur pour eux. Quand le marché du lait était florissant et que Lactalis payait mieux, les membres d'Alsace Lait s'en plaignaient. Mais, depuis que le marché s'est effondré, ce sont désormais les industriels qui imposent à leurs fournisseurs les quantités à produire alors qu'au sein de la coopérative, ce sont les agriculteurs qui définissent eux-mêmes les quantités qu'ils souhaitent produire, la coopérative s'efforçant d'en assurer l'écoulement et de sécuriser les débouchés. L'équilibre entre individuel et collectif ainsi que la sécurité sur le long terme mis en place par la coopérative portent leurs fruits pour lisser la volatilité des marchés et assurer des débouchés à leurs membres.

## Se regrouper pour rester indépendants

Dans le commerce, certains secteurs sont plus sensibles que d'autres et, pour les consommateurs, celui de la santé est particulièrement important. Ce marché est, lui aussi, soumis à de fortes tensions. J'ai donc rencontré le groupement de pharmaciens Giphar. En 2004, le chiffre d'affaires du secteur croissait de 6% par an; en 2013 et 2014, il était en baisse de 1 à 2%. La cause en est l'action des pouvoirs publics qui, face à la surconsommation de médicaments, ont favorisé le développement des génériques, déremboursé nombre de spécialités et encouragé la réduction de leur consommation, voire même la diminution du nombre de pharmacies. De plus, comme dans l'agriculture, les normes techniques et sanitaires sont de plus en plus contraignantes pour les laboratoires. Enfin, les officines subissent la concurrence des grandes surfaces pour la parapharmacie.

Dans ce contexte difficile, le chiffre d'affaires annuel moyen d'une pharmacie est de 1,6 millions d'euros, mais 10% d'entre elles en font moins du tiers, en particulier celles situées en zone rurale. Pour elles, la moindre augmentation des coûts fixes a immédiatement des conséquences lourdes. En 2014, ce sont plus de deux cents pharmacies qui ont été contraintes de fermer. Sur les vingt-deux mille pharmacies que compte la France, on estime que 10% d'entre elles vont disparaître dans les dix années à venir. On ignore généralement que la pharmacie est la profession médicale dont le taux de chômage est le plus élevé, de 10 à 20% selon les régions, malgré un *numerus clausus* qui subsiste à l'entrée dans les études. Dans ces conditions, quand un pharmacien souhaite se retirer et vendre son officine, il est généralement contraint d'en brader le prix afin de trouver un acheteur qui ait des capacités d'endettement suffisantes.

Le groupement Giphar est né en 1968 et ses membres partagent une vision commune qui n'est pas exclusivement fondée sur la dimension économique mais, en l'occurrence, sur le respect de l'éthique, l'indépendance coopérative, l'humanisme, la bienveillance, la compétence, l'exigence propre à leur métier et un souci de modernité et d'innovation permanente. Giphar réunit mille trois cents officines organisées en cent trente groupements locaux et sept intergroupes régionaux. Les membres de Giphar ne se contentent pas de vendre des médicaments, ils apportent également une garantie quant à la qualité des produits vendus et un service client adapté avec, entre autres, des services personnalisés de maintien à domicile. Être membre d'une telle coopérative n'est pas seulement un engagement humain, cela impose également de consentir à une contribution financière non négligeable. Le résultat est que toutes les officines sous enseigne Giphar ont été préservées depuis trois ans.

L'un des pharmaciens que j'ai interrogés et qui vendait son officine avait rejoint le groupement dès sa création. Giphar, pour lui, représentait avant tout « *des échanges avec d'autres pharmaciens, humainement et professionnellement enrichissants* ». Cette dimension de contact avec ses pairs lui était particulièrement chère. De son côté, son repreneur, déjà propriétaire d'une autre pharmacie, me faisait part des difficultés qu'il rencontrait, des charges très lourdes pesant sur son activité et de son endettement persistant alors qu'il était âgé de plus de 50 ans. Pour lui, le modèle coopératif était le seul envisageable pour pouvoir pérenniser son activité en lui offrant des opportunités d'information, de formation et de progression dans son métier. Toutes ces activités répondent en effet au cinquième principe du mouvement mondial des coopératives qui stipule l'obligation pour elles d'éduquer et de former leurs membres. « *Paradoxalement, se regrouper, c'est le meilleur moyen de garder son indépendance* », me disait-il en conclusion.

## De la difficulté à s'impliquer collectivement

Le troisième exemple que je prendrai est celui des coopératives de logement, qui sont très peu développées en France alors qu'elles le sont, par exemple, en Suisse, où 20% des logements, à Zurich, sont gérés selon le mode coopératif. Il en va de même en Allemagne. Ce modèle correspond mieux, en effet, à un service ou à un usage, mais, culturellement, ne répond pas aux usages français, davantage tournés vers la propriété. Dans notre pays, le logement est perçu comme relevant de l'intime, ce qui, de fait, rend toute coopération très délicate.

Dans le secteur du logement HLM, trois modèles cohabitent. Le premier est celui des sociétés anonymes, qui ont pour actionnaires des banques ou des acteurs du 1% logement. Le deuxième est celui des offices HLM,

qui sont publics. Le troisième modèle, qui fonctionne bien depuis longtemps, est celui des coopératives HLM, qui relèvent du multisociétariat et dans lesquelles les locataires et les accédants à la propriété sont représentés. Il existe cent soixante-dix coopératives HLM en France, qui représentent 60% du parc de logements en accession. En moyenne, chaque coopérative gère de trois cents à quatre cents logements. En Alsace, il en existe trois, particulièrement importantes, qui gèrent chacune plus de deux mille logements. Cette singularité est liée aux particularités du droit local grâce auxquelles cette région n'a pas été impactée par les lois de 1971 sur le logement. Pour les besoins de mon livre, j'ai rencontré l'une d'entre elles, Habitat de l'Ill. Tout comme les autres, les coopératives de logement sont confrontées non seulement aux normes toujours plus complexes et à la raréfaction des contributions publiques, mais aussi, plus spécifiquement, aux difficultés sociales et culturelles croissantes d'habitants dont la situation se dégrade. Leurs principaux atouts sont alors de vendre à des prix beaucoup plus accessibles que le privé, du fait de terrains qui leur sont vendus moins chers par les collectivités, des marges moindres, d'un taux de TVA à 5,5% et de certaines aides que l'État a maintenues. De plus, les accédants à la propriété en HLM bénéficient de prêts sociaux avantageux.

L'avantage majeur, pour les locataires et les accédants, est la possibilité de s'impliquer et d'accéder plus facilement aux informations concernant la gestion de leur logement. Malheureusement, ces populations ne se saisissent pas toujours de cette possibilité, du fait de leurs caractéristiques économiques, sociologiques ou culturelles. La coopérative Habitat de l'Ill se heurte donc à la difficulté d'animer les quartiers et les immeubles. Cette animation est pourtant indispensable pour encourager les gens à s'impliquer collectivement dans ces questions et à ne pas se contenter d'agir comme n'importe quel locataire qui ne se tourne vers son bailleur qu'en cas de problème.

Ce qui est cependant intéressant, c'est aussi de voir que quantité de gens agissent collectivement dans cet enjeu du logement, quoiqu'en dehors du type de coopérative que nous venons d'évoquer. L'un sera architecte, un autre, bricoleur averti, un autre encore sera un professionnel de l'urbanisme ou aura un talent particulier et, tous ayant la même appétence pour ces questions de l'habitat, ils vont créer leur propre coopérative. Cette tendance s'est structurée depuis un demi-siècle et fonctionne très bien dans le cadre d'un multipartenariat entre professionnels. Il s'agit d'un excellent modèle de démocratie pour un enjeu social essentiel, dans une logique d'usage et de service, l'accès au logement étant le premier vecteur de réduction des inégalités. C'est ce que fait Habitat de l'Ill, dont l'actionnaire principal est la ville d'Illkirch, qui élabore, de manière très pertinente, ce partenariat entre professionnels de la construction, pouvoirs publics et coopérateurs.

## Heurs et malheurs du modèle coopératif

Dans quelle mesure le modèle coopératif est-il en cause dans certains des échecs que l'on constate? Le plus gros employeur d'Alsace, jusqu'en 2014, était la chaîne de grande distribution Coop Alsace. Née en 1902, de la volonté de cent vingt-cinq ouvriers strasbourgeois, cette coopérative de consommateurs permettait à la population ouvrière d'accéder, au meilleur coût, aux denrées dont ils avaient besoin. Elle s'est fortement développée dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, mais, après l'ouverture du premier hypermarché Carrefour à Sainte-Geneviève-des-Bois en 1963, le modèle français de la grande distribution a pris son essor et toutes les autres formes de commerce ont alors périclité, à commencer par les coopératives de consommateurs.

Coop Alsace sera l'une des rares à résister, cependant, suite à des erreurs de gestion manifestes, elle a rencontré de graves difficultés. En 2008, elle avait déjà changé de centrale d'achats, quittant celle de Cora pour se tourner vers celle de leur pire ennemi, E. Leclerc, qui leur a imposé de passer sous sa propre enseigne. Même si Coop Alsace en restait propriétaire, pour les clients, ses magasins étaient devenus, de fait, des E. Leclerc. Leur seconde erreur a été de fusionner leurs systèmes logistique et informatique, dans lesquels ils avaient fortement investi depuis les années 1990, avec ceux de E. Leclerc, opération pour laquelle ils se sont lourdement endettés. De plus, le directeur de l'époque, fort de son charisme, négligeait la démocratie interne et choisit très mal son successeur, ce qui provoqua, après son départ, de violents conflits internes. La loi Lagarde de 2008 sur la modernisation de l'économie, visant à supprimer les marges arrières et restreindre les délais de paiement

imposés par les grandes surfaces à leurs fournisseurs, leur a donné le coup de grâce et l'enseigne a été liquidée, les magasins étant cédés à Carrefour.

En quoi cet échec peut-il être imputé au modèle coopératif? E. Leclerc et Système U sont également des coopératives, non pas de consommateurs comme pouvait l'être Coop Alsace, mais de commerçants. La question est donc, plus précisément : le modèle de coopérative de consommateurs est-il encore pertinent? En France, il a largement périclité. Toutes les grandes surfaces ont désormais, elles aussi, leur carte de fidélité, ce que seules les coopératives proposaient naguère. Mais surtout, à l'exception d'une petite association de consommateurs, personne, parmi les membres associés, ne s'est mobilisé pour défendre Coop Alsace, ce qui montre que son identité propre avait disparu de l'esprit de ses clients, dissoute dans la masse indistincte des autres grandes surfaces.

A contrario, en Suisse, Coop et Migros sont deux coopératives de consommateurs florissantes, bien que leurs membres se considèrent, eux aussi, davantage comme des clients que comme des associés. Néanmoins, dans l'enquête que Young & Rubicam réalise chaque année, ces deux enseignes sont toujours dans les cinq marques préférées des Suisses, voire souvent en tête de ce classement. Cela tient, sans doute, à ce que leur management est non seulement très attaché à faire vivre le modèle de coopérative de consommateurs, mais également tout-à-fait conscient de leur responsabilité sociale et environnementale, compte-tenu de l'ampleur qu'ils ont prise.

## Vers l'émergence de nouvelles logiques

À travers ces exemples de coopératives, on constate qu'en France le modèle de coopérative de consommateurs est plutôt en déclin. Mais l'on constate aussi qu'émergent un certain nombre d'initiatives de personnes qui souhaitent se réapproprier leur acte de consommation autour d'enjeux de santé et d'alimentation bio. Cela se combine avec de nouvelles logiques comme celle des circuits courts, de l'achat local, des Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (AMAP), des réseaux de communautés d'achat direct aux producteurs locaux (telle La Ruche qui dit oui!), etc. Toutes ne relèvent pas du modèle coopératif stricto sensu mais participent d'une même logique.

Quant aux coopératives de producteurs, il apparaît qu'il n'y a pas d'autre solution, lorsqu'on est un petit producteur ou un artisan, que de s'allier avec d'autres pour pérenniser son activité.

Le cadre des coopératives de salariés est, économiquement, un petit univers, mais qui, depuis vingt-cinq ans, progresse régulièrement de 5% par an. Cela signe une tendance de fond qui répond, d'une part, à la volonté de gens privés d'emploi de créer leur propre activité et, d'autre part, à l'opportunité d'offrir une alternative au mal-être ressenti par certains de leurs salariés dans les grandes organisations. Le modèle Scop réinterroge alors le rapport au travail et à l'emploi.

Ensuite, pour tous ces modèles, quels que soient les associés qui en sont membres, les enjeux sont ceux de l'ancrage local de l'activité économique et de la participation des individus à leur travail ou à leur consommation. Aujourd'hui, cela est d'autant plus accessible que le niveau d'éducation et de formation de la population a considérablement progressé. Le modèle coopératif n'est donc pas une panacée, mais correspond à des situations bien précises, qu'il convient d'analyser, secteur par secteur et cas par cas.

Enfin, une coopérative est une entreprise. En tant que telle, elle est soumise aux aléas de gestion et de marché, et, comme toute organisation humaine, aux possibilités d'accord ou de tensions entre toutes les parties prenantes. Pas moins que toute autre entreprise, une coopérative risque de disparaître, et, dès lors, la clé de survie tient à son management. Mais la pertinence du modèle coopératif dans telle ou telle situation est à considérer à qualité de management égale. On constate alors que le capitalisme n'est ni l'alpha ni l'oméga de la création de richesses et qu'il faut savoir valoriser une réelle biodiversité économique avec les coopératives et les associations.

## Les coopératives et l'international

**Un intervenant :** *Le système coopératif peut-il être un support à l'exportation ?*

**Pierre Liret :** Typiquement, Alsace Lait en est l'illustration. Si le sociétariat est évidemment ancré localement, en revanche, les produits sont de plus en plus vendus sur les marchés européen et mondial. De son côté, afin de maintenir ses emplois, Moulin Roty, une Scop d'une quarantaine de salariés qui fabrique des jouets dans les Pays de la Loire, non seulement vend désormais ses produits dans le monde entier, mais, de plus, a créé des liens avec des partenaires étrangers afin d'être présente sur leur marché. La plus grosse Scop industrielle, ACOME, née en 1932 et présente sur le câble et la fibre optique, a pérennisé, depuis un demi-siècle, mille deux cents emplois dans un territoire rural de la Manche, à Mortain, tout en suivant ses clients de l'automobile et des télécoms dans les pays où ils sont implantés et en créant des partenariats avec des acteurs locaux pour accéder directement à leurs marchés. Il n'y a donc aucune contradiction entre internationalisation et système coopératif.

**Int. :** *Votre propos illustre la forte territorialisation des coopératives. Peut-on imaginer qu'il s'en crée à une échelle européenne ?*

**P. L. :** En 2003, le statut de société coopérative européenne a été créé, suite à un très puissant lobbying des acteurs du secteur, et il ouvre la possibilité, pour des membres d'au moins deux pays européens, de se réunir sous cette forme. Mais ce statut n'est guère utilisé et seule une demi-douzaine de coopératives européennes existe à ce jour. Ce statut est un montage juridique qui repose sur trois piliers : une directive européenne, les droits nationaux des différents membres et les statuts particuliers de la coopérative. Faire cohabiter ces trois logiques relève de la gageure pour un enjeu économique somme toute mineure. À l'évidence, la coopérative européenne ne répond à aucun besoin fort des coopératives en Europe.

Des tentatives de rapprochement ont eu lieu, mais la culture coopérative fait que l'on a tendance à rester entre soi pour décider de créer son outil de travail, sur des logiques de projet et non pas sur des logiques structurelles d'entreprise. Dans le cas contraire, on se tourne vers des structures plus conventionnelles. Cela se constate partout, y compris en Alsace malgré son évidente proximité avec l'Allemagne.

**Int. :** *Les différences linguistiques ne sont-elles pas un obstacle sachant que, dans une coopérative, il faut beaucoup dialoguer ?*

**P. L. :** C'est tout-à-fait vrai mais, là encore, les Suisses nous démontrent le contraire en réussissant à faire cohabiter une culture fédérale, quatre langues et des coopératives florissantes.

**Int. :** *Le modèle coopératif n'est-il pas mieux adapté à certains pays en développement que le modèle capitaliste ?*

**P. L. :** C'est particulièrement vrai si l'on prend le cas de l'Inde. Dans un cadre social rigide, marqué par le système des castes et la forte discrimination sexuelle, beaucoup de coopératives de femmes s'organisent pour développer leur propre artisanat et dégager des ressources afin d'assurer l'éducation de leurs enfants. En Amérique latine également, les coopératives de petits producteurs de café, de cacao ou d'autres matières premières sont une solution évidente. À chaque pays correspond son modèle coopératif, en fonction de sa culture et de ses logiques économiques particulières.

**Int. :** *L'Europe participe-t-elle, par des aides à l'exportation ou d'autres moyens, au développement du monde coopératif ?*



**P. L. :** Le monde coopératif est très structuré, grâce à l'action de l'Alliance coopérative internationale, dont le siège est à Genève. C'est une petite structure de quelques personnes dont la mission est très compliquée puisqu'elle est, avant tout, engagée dans des actions de lobbying avec l'ONU, l'OIT (Organisation internationale du travail), etc., pour faire reconnaître le modèle coopératif. À côté de cela, elle joue un rôle d'animation du réseau de toutes les organisations coopératives sectorielles. Dans chaque pays, vous trouvez en effet des fédérations de coopératives et, qui plus est, dans le cas de l'Europe, vous avez une représentation des coopératives famille par famille. En France, par exemple, vous avez la confédération générale des Scop (CG Scop) qui est membre de la Confédération européenne des coopératives de production industrielles et de services, à côté d'une autre instance européenne, Coopératives Europe, qui fédère toutes les familles et sous-familles. Comme ce sont toutes des structures relativement modestes avec des moyens limités, le temps que l'on y consacre est surtout un temps d'animation interne pour faire vivre notre projet coopératif et notre capacité d'action est très vite réduite.

Il faut cependant reconnaître que l'on trouve de plus en plus de publications, à l'échelle européenne, qui reconnaissent le bien fondé du modèle coopératif. En juillet 2016, le Journal officiel de l'Union européenne a publié une déclaration justifiant sans ambiguïté qu'en raison de leurs spécificités de services, de leur lucrativité limitée, de leur ancrage local et de leur fonctionnement démocratique, les coopératives peuvent bénéficier, par exemple, de mesures fiscales particulières.

## Le paradoxe des systèmes coopératifs

**Int. :** *Cette belle utopie de prise de décision collective et harmonieuse se heurte pourtant à la confusion qui s'empare souvent des débats internes. Avec les mêmes idées et les mêmes statuts, un mauvais chef ou un bon chef font alors toute la différence, quand bien même accepter cette idée peut être désagréable. Essilor, société anonyme dont l'actionnaire majoritaire est une association de salariés, Valoptec<sup>1</sup>, est un exemple remarquable de ce fait. Cette association a un pouvoir considérable, mais rien n'aurait pu réussir sans la présence de Xavier Fontanet, un génie du management qui a fabriqué une sorte de fraternité dictatoriale. Quant à la culture suisse, l'entité première dans la prise de décision est le village, où il faut se voir pour travailler ensemble. C'est l'exact inverse de la pyramide française du pouvoir. Cela explique bien des choses...*

**P. L. :** Vous soulignez avec raison le grand paradoxe des systèmes coopératifs. Ce sont des systèmes collectifs, mais qui, à l'évidence, ont besoin d'un chef. Contrairement aux idées reçues, les Scop ont des dirigeants qui restent en poste plus longtemps, en moyenne, que ceux des PME équivalentes. Les rapports sociaux y sont plus équilibrés et la confiance dans le dirigeant y est plus grande dans la mesure où ce sont les salariés eux-mêmes qui l'ont choisi, et l'exemple d'Essilor en est le témoignage. C'est pour cela que, depuis 2010, le mouvement des Scop a souhaité amener les managers de ces structures au meilleur niveau de compétences. À quatre ou cinq personnes, on peut faire de l'autogestion, au-delà, cela devient compliqué et, de plus, il faut légalement désigner un mandataire juridique. Le phénomène de leadership s'impose alors, comme dans toute organisation. Cependant, il y a parfois un tel écart entre la vision militante du leader et ses troupes qu'il devient alors difficile de faire vivre démocratiquement l'organisation.

**Int. :** *Comment sont les dirigeants de Scop que vous côtoyez ?*

**P. L. :** Dans ce monde coopératif, on rencontre beaucoup de dirigeants remarquables, au moins aussi performants que ceux de bien d'autres entreprises. Le monde des Scop est aussi un bon ascenseur social.

**Int. :** *Quelles sont les relations entre les Scop et les syndicats ?*

---

1. Valoptec Association regroupe huit mille cinq cents actionnaires salariés et retraités du groupe Essilor. Ensemble, ils peuvent représenter près de 12% des droits de vote d'Essilor International et être ainsi l'actionnaire majoritaire du numéro un mondial de l'optique ophtalmique. Voir, Aïcha Mokdahi et Jean-Arnaud Thai, "L'étonnante mécanique de la participation des salariés chez Essilor", séminaire Économie et sens de l'École de Paris du management du 28 juin 2012.

**P. L. :** Au-delà des discours nationaux ambivalents, localement, les choses se passent plutôt bien. Certains délégués CGT, parce qu'ils ont appris le leadership dans le cadre de leurs fonctions syndicales, s'imposent naturellement dans l'entreprise. Ainsi, dans le cas de la Fonderie de la Bruche, qui est une Scop trentenaire remarquable, le dirigeant, humainement et économiquement exceptionnel, est un ancien dirigeant syndical. Ceci étant, intuitivement, à partir du moment où l'on est salarié et associé de son entreprise et que l'on a accès à toutes les informations, on peut se demander quel besoin il y a d'avoir encore des instances représentatives du personnel (IRP). La réponse est, premièrement, que c'est une obligation légale et, deuxièmement, que tous les salariés ne sont pas forcément associés.

De plus, nous sommes convaincus que le fait de prendre des responsabilités est émancipateur pour les personnes. En cela, les IRP sont extrêmement positives puisqu'elles amènent des gens à s'intéresser à la vie de leur entreprise et, à terme, à y prendre d'autres responsabilités.

■ Présentation de l'orateur ■

**Pierre Liret** : directeur emploi et formation à la Confédération générale des Scop; il est également enseignant et conférencier sur le thème des coopératives à l'université Paris-Dauphine et à l'Institut de droit rural (IHEDREA); il a écrit de nombreux articles sur les coopératives; *La solution coopérative* (Édition Les Petits Matins, 2016) est son premier livre.



---

Diffusion octobre 2017

---