

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^e siècle et acteur économique performant du XXI^e 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^{er} octobre 2017) :

Algoé¹ • 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 Pharma² • IdVector² • 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^e 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 multi-sociétariat 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 multi-sociétariat 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.