



De la culture coopérative  
à la démocratie économique

# Transition vers la coopérative / Coopératives dans la transition

*Actes du colloque*

9 décembre 2013 – Université Paris Diderot

# Transition vers la coopérative / Coopératives dans la transition

Lundi 9 décembre 2013 - Université Paris Diderot

<b>Introduction de la journée.....</b>	<b>3</b>
Catherine Bodet (Coopaname-Manucoop et GIS CIST).....	3
Yorgos Rizopoulos (UMR Ladyss).....	4
<b>Session 1 :</b>	
<b>Exigence démocratique dans les rapports de production : accompagnement, formation, recherche – Les visages de la transition coopérative.....</b>	<b>6</b>
Introduction par Annick Lainé (Oxalis – Manucoop) .....	6
Nadine Richez Battesti (Université Aix-Marseille)	
L'entreprise et la démocratie réelle : entreprise sociale vs coopérative.....	6
Christian du Tertre (UMR Ladyss, membre du CS du GIS CIST)	
Coopération : posture de l'intervenant en entreprise, posture de chercheur.....	10
Blanche Segrestin (Mines Paris Tech)	
De nouveaux statuts pour l'entreprise ? Enseignements et enjeux pour les coopératives.....	15
Jean-Luc Chautagnat (Oxalis – Manucoop)	
Accompagner les entreprises à penser la coopération.....	20
<b>Session 2 :</b>	
<b>Nouvelles formes d'entreprise : la coopération comme résistance au néolibéralisme.....</b>	<b>24</b>
Introduction par Stéphane Veyer (Coopaname – Manucoop) .....	24
Mirta Vuotto (Centre d'Étude de sociologie du travail, Université de Buenos Aires)	
Que retenir de l'expérience des coopératives dans la crise argentine ? .....	24
Leonidas Maroudas (Université de Patras) et Yorgos Rizopoulos (UMR Ladyss)	
Coopératives de production : la thèse de la « dégénérescence » revisitée .....	28
Sophie Swaton (Université de Lausanne)	
Les coopératives vertes en Suisse : du tournant écologique au prolongement des principes coopératifs .....	32
Gabriel Colletis (Université de Toulouse)	
L'ESS, des dispositifs résistants dans la crise de la finance.....	37
<b>Session 3 :</b>	
<b>Vers une lecture institutionnaliste de la coopération : un processus en chantier.....</b>	<b>40</b>
Introduction par Anne-Laure Desgris (Oxalis, La Manufacture coopérative).....	40
Danièle Demoustier (IEP Grenoble)	
Une lecture institutionnaliste de la coopération.....	40
Julio Neffa (CONICET, Université de la Plata)	
De l'expérience péruvienne (1968-1975) à une pensée originale de la coopération.....	43
Thomas Lamarche (UMR Ladyss et GIS CIST)	
La coopération : processus institué / processus en acte.....	46
<b>Conclusion de Sylvie Muniglia et Anne Chonik (présidentes des coopératives Oxalis et Coopaname).....</b>	<b>49</b>

## Introduction de la journée

### Catherine Bodet (Coopaname-Manucoop et GIS CIST)

L'objet de ce colloque est de réfléchir autour du thème de la coopération et des coopératives, de leur rôle potentiel dans les évolutions économiques actuelles, rôle de résistance mais aussi rôle d'innovation et de création. Ce colloque est une étape d'une aventure collective, celle de la Manufacture coopérative, qui a démarré voici un an et demi. Nous espérons que cette étape favorisera le démarrage de nouvelles coopérations et réflexions entre coopératives et chercheurs, à l'échelle nationale mais aussi internationale. La Manufacture coopérative est un projet qui associe deux coopératives, Oxalis et Coopaname (deux coopératives d'activité et d'emploi), issues de deux réseaux concurrents, avec des spécificités géographiques très différentes. Oxalis et Coopaname, en tant que coopératives d'activité et d'emploi (CAE) ont des choses à partager, notamment sur le plan politique et dans l'approche des nouvelles méthodes de travail. Une CAE est une entreprise qui rassemble des personnes souhaitant exercer leur activité (quelle soit individuelle ou collective) dans une entreprise qu'elles partagent, avec un certain nombre d'outils mutualisés. C'est aussi un projet politique, marqué par l'éducation à la coopération, dont l'objectif est de faire face aux différentes interrogations concernant le travail dans notre société (la dégradation des conditions de travail, le sous emploi, les tendances à la désalarisation ou à l'externalisation, les questions liées à l'individualisation, à la flexibilité, à l'éclatement des statuts, etc.). Il s'agit donc de construire autre chose, dans des espaces démocratiques, pour faire face à la précarisation et à la flexibilité, d'une réappropriation par les personnes de leur travail, de leur métier, de leur avenir professionnel.

Le projet de Manufacture coopérative part d'un double constat : celui de la faiblesse du développement du mouvement coopératif (alors que son potentiel est important) et celui de la perspective du départ en retraite de nombreux dirigeants d'entreprises dans les années à venir (qui interroge sur la façon d'aider ces dirigeants à transmettre leur entreprise à leurs salariés, mais aussi sur l'aide à fournir aux salariés pour reprendre leur entreprise sous forme de coopérative). Sur la base de ce constat, Oxalis et Coopaname ont décidé de travailler suivant trois directions : côté partenariat (avec la recherche de complémentarité) ; sur l'accompagnement (avec l'invention d'une méthodologie d'accompagnement) ; sur le développement d'un volet recherche (en partenariat avec le Ladyss qui se nourrit des expériences coopératives et qui apporte des éléments de réflexion en retour). Cet intérêt pour la recherche est inscrit dans l'histoire des coopératives. Coopaname dispose d'une commission recherche qui travaille en relation avec différents laboratoires sur les questions posées par les évolutions du travail. La semaine dernière, Coopaname organisait ses 7<sup>e</sup> Universités d'automne, cette année sur le thème de la protection et de la solidarité, thème central dans une entreprise qui connaît paradoxalement une continuité de l'emploi mais une discontinuité potentielle de l'activité et du revenu.

L'objectif de ce colloque et de la suite des travaux à entreprendre, est d'améliorer l'outillage de ce que l'on peut appeler une « économie politique de la coopérative / coopération », vaste et ambitieux chantier qui vise à construire et à partager une vision humaine du travail et une réappropriation de l'avenir professionnel des personnes. La Manufacture coopérative se veut aussi une nouvelle étape

d'accompagnement pour les CAE, non plus seulement sur des projets individuels ou en petits groupes, mais également sur des projets de taille plus importante. Cette logique d'accompagnement n'est pas centrée sur des critères de gestion, mais bien sur la dynamique de la coopération ; il s'agit d'adopter une posture d'accompagnement entre pairs, d'intervention et d'animation, davantage qu'une posture de conseil. L'objectif est d'accompagner des entreprises, des associations de personnes, dans la construction de coopératives, dans une dynamique organisationnelle sur la question de la gestion du pouvoir, sur la question de la propriété, etc. La « transition vers la coopérative » (premier terme du colloque) pose plusieurs interrogations : comment multiplier le nombre des coopératives ? Quelles solutions cette multiplication apporterait dans la transition vers un mode de développement plus écologique, plus humain, dans une démarche de réappropriation des appareils de production ?

Remerciements au FSE (co-financeur du projet de la Manufacture coopérative), à la Caisse des Dépôts et Consignations, à l'Agence Universitaire de la Francophonie et au Collège International des Sciences du Territoire qui co-financent ce colloque ; à la RECMA qui organisera la publication d'un dossier à l'issue du colloque.

## Yorgos Rizopoulos (UMR Ladyss)

Ce colloque a lieu dans un contexte de crise profonde dont les différents aspects sont bien connus. Cette crise marque une nouvelle étape dans l'évolution du capitalisme financiarisé dans un système où les détenteurs de capitaux transfèrent tous les risques à la société, aux autres parties prenantes, et aux salariés en premier lieu. Du coup, les compromis sociaux, déjà asymétriques, sont rompus, les fluctuations boursières déterminent l'évolution de l'économie réelle, et le travail se transforme en un coût, sans plus. Dans le domaine du travail et des relations de production, les manifestations de cette évolution sont nombreuses, douloureuses, voire dramatiques : licenciements et fermetures d'entreprises, chômage et sous emploi, précarité de ceux qui travaillent, répartition de plus en plus inégale des revenus entre le capital et le travail, individualisation des salaires, intensification du travail dans les lieux de production, fragilisation de l'entreprise en tant que collectif, mal être et souffrance, y compris au niveau de l'encadrement. Ce n'est donc pas un hasard si l'intérêt pour les formes alternatives de l'organisation du travail et des relations de production se trouve renouvelé. On s'interroge à nouveau, et de façon plus massive, sur un projet alternatif de société et les préoccupations historiques du mouvement coopératif, à la fois défensives et offensives, redeviennent d'actualité : le droit au travail et aux fruits du travail, la juste rémunération, l'entraide, l'innovation sociale, l'organisation du marché, la reconstitution du collectif et d'une conscience collective, le passage à un autre modèle de société en dernière instance. On peut observer ces tendances sur le terrain où les réponses aux problèmes d'emploi sont recherchées. L'expérience argentine, Coopaname, Oxalis, Manucoop, ou les actions des syndicats grecs (pour ne parler que des gens ici présents) en sont des exemples. Il existe aussi plusieurs initiatives de nature académique qui vont dans ce sens : les travaux sur l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), sur la refondation de l'entreprise, ou sur l'économie de la solidarité en sont des expressions significatives.

Au niveau du Ladyss, nous sommes particulièrement intéressés par les problèmes de recomposition sociale et spatiale, nous sommes très sensibles à cette interaction entre le terrain et la dimension académique, et l'articulation entre l'action sur le terrain et l'effort analytique nous semble une voie fertile. Cette manifestation s'inscrit dans cette perspective et vient à la suite d'autres initiatives que nous avons lancées dans ce domaine d'action et de réflexion au cours des deux dernières années, comme les journées sur les pratiques et défis de l'entreprise sociale et solidaire en septembre 2012 et nos journées de travail à Athènes au mois de mai dernier avec la Confédération des syndicats. Je pourrais aussi parler d'autres déclinaisons de cette sensibilité au niveau de projets de recherche qui ne sont pas directement liées aux problématiques abordées aujourd'hui, mais dans lesquels nous intervenons et proposons des réflexions sur ces thèmes, qu'il s'agisse de projets internationaux dans lesquels nous sommes impliqués concernant les Balkans par exemple, ou de projets du PRES concernant les sociétés plurielles, toujours dans une optique de recherche de nouveaux modèles de développement. Nous n'avons pas l'intention de

nous arrêter là. Pas seulement parce que ces thématiques nous tiennent à cœur, mais parce la sortie des relations de production dominantes et la transition vers la coopération imposent des défis à relever, à commencer par la façon de se représenter le travail dans un contexte qui n'est plus le même qu'aux XIXe ou XXe siècles. La coopérative de production à l'ère d'Internet est nécessairement différente de celle de l'ère de la machine à vapeur. Des expériences socio-politiques et économiques multiples sont intervenues entre temps, y compris celles des anciens pays socialistes, dont il faut tirer les enseignements. Notre connaissance du fonctionnement des organisations a aussi été approfondie, les articulations entre l'action des acteurs et la dimension institutionnelle aussi. On est face à un vaste programme de recherche qui comporte au moins trois volets de réflexion et d'intervention :

- la dimension institutionnelle : face à un environnement hostile, il faudra définir les éléments d'un cadre institutionnel et législatif favorable à la coopération, sur le plan des statuts de l'entreprise, du passage vers la coopérative, des mécanismes de financement ;
- au niveau organisationnel, au niveau de la coopérative elle-même, il faudra définir le type d'organisation interne, les modalités de traitement des pressions externes (concurrentielles, financières ou autres), réfléchir aux tensions entre travail qualifié et non qualifié, entre efficacité économique d'un côté et principes démocratiques de l'autre, aux critères de performance des coopératives, au rôle et au contrôle des dirigeants, aux problèmes de leadership, d'innovation, de dégénération ;
- la dimension « méso » qui porte à s'intéresser aux relations qui relient une coopérative à son environnement immédiat, aux liens entre coopératives, aux liens entre les coopératives, leurs partenaires et les territoires, à l'insertion dans les flux à la fois physiques et monétaires du circuit économique, à l'organisation des réseaux fédératifs nécessaires à la protection et au développement de la coopérative.

S'il faut ranimer un esprit qui n'est pas nouveau, il faut aussi réfléchir sur les formes qui lui permettront de prendre corps en tant qu'utopie crédible. Il reste encore beaucoup de chemin à parcourir en espérant faire partie des confluents qui vont alimenter ce mouvement.

## Session 1 : Exigence démocratique dans les rapports de production : accompagnement, formation, recherche – Les visages de la transition coopérative

### Introduction par Annick Lainé (Oxalis – Manucoop)

Pour cette première session, nous allons tenter d'une part de partager et de circonscrire les exigences démocratiques dans les rapports de production, dans les organisations, et d'autre part d'aller à la rencontre d'expériences, de différents visages de la transition coopérative. À partir de nos recherches antérieures, mais aussi de nos expériences, nous avons mis en évidence un certain nombre de constats comme celui que le statut juridique ne suffit pas à installer la démocratie y compris en coopérative, que la démocratie est un concept parfois difficile à concrétiser en entreprise, que des entreprises non coopératives (associatives ou autres) revendiquent le terme de coopération en interne et que certaines TPE / PME peuvent parfois fonctionner de manière plus coopérative que certaines coopératives. De quoi parlons-nous quand on parle de démocratie, de coopération ? Qu'est-ce que cette transition annoncée vers la coopérative ? Comment les coopératives interagissent-elles dans ce contexte ? La coopération, la démocratie sont-elles possibles en entreprise ? Comment existent-elles ? Comment sont-elles accompagnées ? Les quatre interventions de cette matinée tenteront de répondre à ces questions.

### Nadine Richez Battesti (Université Aix-Marseille)

#### *L'entreprise et la démocratie réelle : entreprise sociale vs coopérative*

Le contexte d'une réflexion sur l'entreprise et la démocratie réelle porte d'abord à s'interroger sur le modèle de gouvernance du schéma de *corporate governance*, mais aussi sur l'injonction performative présente depuis plusieurs années dans l'ensemble des professions et des secteurs d'activités (il s'agit d'une injonction performative percée pour elle-même et non pas orientée vers une production de meilleure qualité d'un point de vue environnemental ou encore d'une meilleure qualité du travail). La notion de biens communs (comment produire des biens communs aujourd'hui ?) est aussi un sujet fort d'interrogations, comme les enjeux d'un développement économique plus respectueux, avec une dimension politique importante dans la mesure où le fait de repenser le développement économique nécessite de repenser les relations de pouvoir, à la fois dans l'organisation et dans l'ensemble de la société. Dans ce contexte, l'entreprise se retrouve entre mythe et désamour, parce qu'elle reste pour certains l'unique solution pour produire mais qu'elle est aussi, dans sa forme actuelle de firme multinationale et actionnariale, fortement remise en question. Deux éléments de contexte supplémentaires en France : un projet de loi autour de l'ESS qui a largement ouvert la définition de l'ESS



sur ses marges et qui contribue à mettre en question les frontières que nous utilisons traditionnellement ; un mythe coopératif, au niveau du pays basque espagnol, mis en question par les difficultés de Fagor.

Un contexte un peu particulier donc, où l'on perçoit un regain d'intérêt pour les coopératives (même si l'on parle plus souvent des coopératives pour des reprises d'entreprises en difficultés que des coopératives elles-mêmes) et en même temps des interrogations sur le modèle coopératif.

Quel renouveau pour l'entreprise ? L'entreprise sociale se présente souvent comme un mouvement de relégitimation de l'entreprise et l'expression d'un capitalisme social, ou d'un capitalisme à visage humain qui permettrait d'éviter les excès du capitalisme financiarisé. Il s'agit d'un objet frontière qui selon la définition qu'on lui donne n'a pas le même sens : aux Etats-Unis, l'origine de cette entreprise sociale vient plutôt de la *venture philanthropy*, alors qu'en Europe elle vient plutôt de l'ESS et, pour partie, des coopératives. On peut parler de tension entre ces deux conceptions de l'entreprise sociale, entre d'un côté quelque chose qui serait de l'ordre d'un *social business*, donc d'une marchandisation du social, et de l'autre une entreprise sociale pensée comme un élément de requalification de l'ESS, à l'articulation entre des associations qui s'économiciseraient et des coopératives qui prendraient plus largement en compte l'ensemble de leurs parties prenantes. Cet objet frontière signifie donc une porosité des frontières, mais aussi une banalisation possible en passant à côté de certains des fondamentaux de l'ESS. Souvent, la finalité sociale sur-détermine les processus mis en œuvre dans l'activité économique, même si elle amène à réfléchir de façon intéressante et originale sur la nécessité de combiner les intérêts des différentes parties prenantes. Même si l'on entend aujourd'hui parler de la question coopérative, on assiste à la montée en puissance de l'entreprise sociale (avec la valorisation de la figure de l'entrepreneur et du leadership qui l'accompagne). Quant en France on parle des entrepreneurs sociaux, il s'agit plus souvent d'individus que de collectifs mettant en œuvre un ensemble d'activités. Avec cette montée en puissance de l'entreprise sociale, on a plutôt l'idée qu'il faut transférer les méthodes managériales du secteur privé lucratif vers l'organisation qualifiée d'entreprise sociale, avec des revendications performatives affirmées. L'entreprise sociale revendique sa capacité à apporter de nouvelles réponses à la question sociale, mais s'inscrit majoritairement dans l'idée d'une certaine marchandisation du social. Sa montée en puissance est appuyée / légitimée par un réseau de soutien composé d'économistes, d'organisations internationales (notamment l'OCDE, mais aussi le FMI qui s'intéresse à l'entreprise sociale comme solution à des problèmes de développement), de grandes entreprises. Ce réseau confère à l'entreprise sociale une capacité de lobbying assez forte pour se poser comme une alternative au capitalisme financiarisé.

L'entreprise coopérative d'autre part est tendue entre résurgence en période de crise (on parle toujours des coopératives en période de crise) et un processus possible d'institutionnalisation. À côté des SCOP, les CAE, les SCIC matérialisent une ambition coopérative revisitée et renouvellent la vision coopérative en s'inspirant pour partie de dynamiques mises en œuvre dans d'autres pays européens (Belgique, Italie) sur la question des pratiques de solidarité notamment, mais aussi des réflexions sur l'association des parties prenantes ou d'une réflexion globale sur le travail. Je ne parlerai pas aujourd'hui des coopératives financières ou des coopératives agricoles, mais bien des SCOP, SCIC et CAE qui ont pour point commun une volonté d'émancipation, de construction d'une dynamique collective pour produire et travailler sur la base de règles différentes. Ces coopératives s'appuient sur un système de règles à la fois explicites et contraignantes :

- un principe démocratique à dimension égalitariste (une personne / une voix). Ce principe n'est pas toujours correctement utilisé dans les organisations coopératives car la participation nécessite des temps d'apprentissage, de formation, de mise en pratique qui sont parfois sacrifiés au profit des enjeux de la dynamique productive ;
- un principe de double qualité qui permet d'être à la fois travailleur et associé au capital de la coopérative. Dans cette logique de double qualité, on associe des intérêts parfois divergents à la recherche d'un compromis capable d'articuler efficacité économique et démocratie ;
- un principe de solidarité entre les membres, dans une organisation où l'Assemblée générale est

conçue comme le lieu où se débattent les objectifs et les priorités de la coopérative ;

- enfin la question de la rémunération du capital qui, dans une organisation tournée vers la participation, fait naître des débats sur les modalités de production et de distribution de la valeur.

Tous ces éléments supposent un apprentissage collectif de la formation qui correspond à des temps jugés parfois non productifs mais dont les effets sur le modèle sont déterminants.

L'entreprise coopérative est encore confidentielle et méconnue. La plupart des gens ne savent pas ce que sont une CAE ou une SCIC, les termes de « SCOP » ou « coopérative » sont peut-être un peu mieux connus mais évoquent, pour beaucoup, un ensemble de contraintes (difficultés d'accès au financement, structure des incitations qui rendrait difficile l'efficacité du travail, structure de gouvernance qui rendrait difficile l'accord sur un objectif unique) qui contribuent, dans la logique des analyses néo-classiques de l'entreprise, à présenter la coopérative comme quelque chose d'inefficace ou de très coûteux à mettre en œuvre. L'institutionnalisation de l'entreprise coopérative est également limitée par une sous-théorisation. Il existe un enjeu à travailler sur la formalisation du modèle en tant que tel, dans une démarche qui ne soit pas purement théorique mais co-construite avec les acteurs.

En dépit de ces freins à son développement, l'entreprise coopérative a une capacité de résilience forte, une capacité à combiner des éléments de l'efficacité économique (ligne hiérarchique et formes d'autonomie dans le travail), des dépenses de formations plus importantes que dans une entreprise classique, des dynamiques de participation soutenues, des résultats économiques et des perspectives de croissance plutôt bons. Ce constat s'appuie sur l'enquête-réponse de la DARES qui porte sur le dialogue social et la caractérisation de la dynamique des organisations privées lucratives et non lucratives, où l'on voit apparaître un modèle coopératif particulier dans l'ensemble de l'ESS, à la fois proche, sur certains aspects, de l'entreprise lucrative classique (par l'accent mis sur une certaine forme d'efficacité économique et par sa présence sur un marché souvent plus large que celui des associations), mais qui se caractérise aussi par l'affirmation de la reconnaissance syndicale et du syndicat comme outil de performance de l'organisation, avec la reconnaissance de dynamiques participatives portées dans le cadre de réunions, la mise en avant d'une gouvernance croisée avec des acteurs partenaires, une réflexion sur des partenariats avec le territoire, des dépenses de formation soutenues, une mise en avant d'une autonomie dans le travail malgré une ligne hiérarchique assez proche de celle que l'on trouve dans une entreprise classique.

Entre ces deux formes d'entreprises – l'entreprise sociale d'un côté, présentée comme une forme possible de renouveau, et l'entreprise coopérative de l'autre –, la question démocratique et les pratiques délibératives sont essentielles. Dans l'entreprise coopérative, elle sont posées comme la base même de l'organisation ; dans l'entreprise sociale, la dimension participative peut apparaître mais elle n'est jamais au cœur de l'organisation, et quand cette dimension est mise en avant, elle concerne surtout la participation de parties prenantes externes (l'entreprise sociale est ouverte sur son territoire, dans une logique de prise en compte des enjeux territoriaux) plutôt que la participation des salariés. La différence entre ces deux types d'organisations réside dans l'origine de ces deux projets, dans un cas le rôle central du mouvement social et de l'action collective, avec un projet d'émancipation qui est au cœur même de l'entreprise coopérative, dans l'autre cas, la finalité sociale est plus large mais aussi moins précise. Dans l'entreprise coopérative, l'activité économique n'est jamais une finalité mais seulement un moyen, les règles et les pratiques démocratiques posées par les statuts obligent à s'interroger sur un idéal égalitariste à l'intérieur de l'organisation, sur le partage de la valeur, sur la question de la gouvernance partenariale et sur les apprentissages et la formation qui apparaissent comme des éléments clés.

En guise de conclusion, on identifie une promesse coopérative qui va au-delà du renouveau de l'entreprise en tant que telle et qui met en avant des processus démocratiques permettant de revisiter les rapports sociaux de production, d'interroger la subordination de la relation salariale, la délégation du pouvoir en articulation avec des pratiques délibératives, l'efficacité de l'organisation avec une redéfinition des indicateurs de performance (comprise comme une performance élargie et non plus seulement financière). L'intérêt du projet coopératif aujourd'hui est qu'il permet de revisiter les notions de travail, de partage de la valeur, de performance et d'efficacité d'une organisation, c'est-à-dire de



réinventer les bases d'un projet de société.

### **Questions :**

**Première intervention** (Évelyne Martin) – Pour un non universitaire, il peut y avoir un sentiment de confusion concernant les termes, les vocables et la sémantique. Quant on parle de coopérative, de SCOP, on parle de statut juridique et de la façon dont les gens travaillent ensemble, mais qu'en est-il de l'organisation des relations entre les personnes ? Je pense, par exemple, à la sociocratie développée par le sociologue Auguste Comte. La sociocratie ne permet-elle pas de produire les effets recherchés dans les coopératives, c'est-à-dire un travail efficace sur la base d'un partage des valeurs, des objectifs et des responsabilités ?

**Réponse de Nadine Richez Battesti** – Je ne suis pas spécialiste de la sociocratie, j'ai une posture d'économiste même si je collabore avec des sociologues. Ce que nous appelons, à tort ou à raison, la « crise » de nos sociétés pose la question de la redéfinition de formes institutionnelles qui soient en capacité de produire à la fois des résultats économiques satisfaisants et de garantir une qualité de vie au travail, mais également moins de chômage. Mon analyse aujourd'hui portait sur les modèles de l'entreprise sociale et de l'entreprise coopérative dans le contexte du projet de loi en cours, avec l'idée que l'entreprise sociale comporte, selon moi, un risque de dérive alors que l'entreprise coopérative porte une promesse qui a déjà été tenue dans un certain nombre de cas et qui mérite d'être repensée pour construire les éléments de son institutionnalisation, dans un contexte où l'entreprise traditionnelle montre ses limites à répondre aux problématiques économiques, sociales et environnementales de notre société. Dans cette analyse, je m'appuie sur deux sources d'information, l'enquête-réponse de la DARES que je suis en train de traiter et une analyse plus globale sur les transformations du capitalisme, avec l'idée de valoriser des modèles qui sont en capacité d'articuler l'économique et le social et de repenser des formes salariales dans l'organisation et des formes partenariales sur le territoire.

**Deuxième intervention** (Nicole Alix) – J'ai travaillé vingt-cinq ans dans le monde associatif et douze ans dans une banque coopérative, actuellement je suis à Confrontation Europe et à Rencontres du Mont-Blanc. Un commentaire et une question. Vous nous avez parlé de la montée en puissance du mouvement entrepreneuriat social, mais vous ne nous avez rien dit du mouvement qui accompagne les coopératives, notamment au plan international. Ma question porte sur les pratiques délibératives : mon sentiment est que personne ne croit aux pratiques délibératives, que l'inconscient collectif nous fait penser que les pratiques délibératives ne tiennent pas dans la durée et que c'est donc une des raisons pour lesquelles le modèle coopératif ne peut pas tenir dans la durée. Il y aurait un travail intéressant à faire d'identification des méthodes que recouvre le terme de pratiques délibératives, de façon à montrer en quoi elles peuvent servir un modèle différent d'entreprise. Ma question est donc : qu'entend-t-on par pratiques délibératives ?

**Troisième intervention** (Osia Vasconcelos Duran Passos) – Je travaille dans le réseau national de l'ESS au Brésil. Quant on parle de l'entreprise coopérative, il me semble qu'il y a conflit entre la construction de la démocratie à l'intérieur de l'organisation et les relations avec l'extérieur. La coopération à l'intérieur de l'organisation existe mais il n'y a pas de coopération entre les coopératives pour créer une autre relation avec les marchés.

**Quatrième intervention** (Maxime Quijoux, chargé de recherche au CNRS). Cet exposé s'inscrit dans un débat assez problématique du point de vue de la loi, pourriez-vous revenir sur les enjeux de cette loi à l'égard des questions soulevées dans votre exposé ? Il y a des différences entre le travail prescrit et le travail réel et ce constat doit s'appliquer aux organisations qui encadrent les coopératives. Ma question est la suivante : est-ce qu'il ne faudrait pas contraindre à la démocratie pour éliminer des pratiques qui subsistent sur le terrain mais qui n'ont plus lieu d'être ?

**Cinquième intervention** (Délia Fernandez, Les Maîtres ignorants) : Je voudrais revenir sur votre conclusion et sur l'idée de réinventer un nouveau projet de société sur ces bases délibératives et d'organisation démocratique au sein du travail, et je voudrais savoir qu'est-ce qui pourrait garantir une autonomie dans le travail et une autonomie collective au sein de la société ? Je voudrais également réagir sur un autre point : lorsque nous avons mis en place le centre d'auto-formation autogéré qui s'appelle les

Maîtres ignorants, nous avons eu la surprise d'être contactés par des entreprises qui souhaitent que l'on intervienne auprès de leurs salariés, et qui n'avaient pas compris que nous portions un projet politique avec pour objectif de permettre aux individus de partager la prise de décision à travers l'appropriation du savoir. L'institutionnalisation du travail coopératif n'aurait-elle pas des effets pervers ? Comment la recherche d'une autonomie collective, reposant sur une culture libertaire, autogestionnaire, anarchiste, peut-elle échapper à une forme de récupération par un pouvoir ? Des chercheurs ne pourraient-ils pas être missionnés pour étudier les moyens d'éviter cette récupération ?

**Sixième intervention** (Évelyne Martin) – Vous avez parlé du modèle Fagor, avez-vous des éléments d'éclairage sur les problèmes posés par ce modèle ?

**Septième intervention** (Jean-Luc Cipièrre) – Analyste du travail, j'exerce mon activité dans le champ très réglementé de l'expertise relation Santé-Travail diligentée par les représentants du personnel dans les Comités d'hygiène sécurité et conditions de travail. Je réagis à la question de l'instrumentalisation du modèle coopératif par le capitalisme, et par le capitalisme financier en particulier. Le commerce équitable, par exemple, est aujourd'hui un instrument de promotion des grandes marques, c'est-à-dire du pire des commerces. J'ai le sentiment qu'il y a aujourd'hui un risque d'utilisation du modèle coopératif pour que le capitalisme financier puisse se faire pardonner ses excès et légitimer un peu plus longtemps son existence. Ce modèle est en rupture avec la question du droit de propriété par exemple, mais pas seulement. Deux points m'ont frappé dans votre intervention : une propension à utiliser un langage qui vient du capitalisme financiarisé, un langage anglo-saxon généralement (j'y vois les symptômes de cette capacité du capitalisme à se réapproprier ce modèle), et aussi la question de la rémunération du capital (alors que dans le modèle coopératif, ce qui est en débat est la rémunération du travail, et non du capital). En ce sens, le modèle coopératif s'oppose au modèle capitaliste qui dit que le travail a un coût et que le capital doit être rémunéré, alors que dans le modèle coopératif on rémunère le travail et c'est le capital qui a un coût.

**Réponse de Nadine Richez Battesti** – D'autres intervenants apporteront sans doute des éléments de réponse à vos questions, mais pour répondre brièvement à la question de l'accompagnement du mouvement coopératif à l'international, je n'ai pas souligné le soutien de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) parce qu'il n'apparaît que peu sur la place publique par rapport au soutien à l'entreprise sociale qui est beaucoup plus large. La légitimation de l'entreprise sociale est plus importante aujourd'hui, et ce n'est pas de façon neutre que j'ai utilisé le vocable anglo-saxon puisque je me suis appuyée en partie sur des travaux produits aux Etats-Unis sur la question de l'entreprise sociale. J'ai voulu mettre en avant la dimension polémique de l'entreprise sociale qui peut-être mobilisée à la fois comme un outil critique, un élément de récupération, voire comme un élément de transformation. Derrière la question de la loi, il y a la question de savoir qui va pouvoir bénéficier de financements publics ? Il y a des enjeux de financements publics autour d'acteurs entrepreneuriaux et moins entrepreneuriaux selon les cas, et de financements dans la durée qu'il ne faut pas sous-estimer. Le flou peut permettre à certaines structures de valoriser de réels engagements dans des processus plus respectueux du travail, mais la question est de savoir comment évaluer ces processus qui sont difficiles à évaluer autrement que de l'intérieur. Par exemple, il y a actuellement une crise dans une CAE à Marseille, et l'on observe un écart entre l'engagement de Coopaname dans la réflexion sur la solidarité au travail et les tensions à l'œuvre au sein de cette CAE alors qu'il s'agit du même réseau. J'emploie le terme « délibératif » pour renvoyer à la notion de débat qui met en avant l'idée que la décision n'est pas purement une décision *top down*, mais qu'elle peut être débattue entre les différentes parties prenantes de l'organisation. Je n'ai volontairement pas employé le terme de valorisation du capital, mais j'ai parlé d'une réflexion sur le partage de la valeur, car la valeur ne renvoie pas seulement au capital, mais aussi au travail. Dans une assemblée générale, on va aussi débattre de la rémunération de la part sociétaire et du montant de cette rémunération.

## Christian du Tertre (UMR Ladyss, membre du CS du GIS CIST) *Coopération : posture de l'intervenant en entreprise, posture de chercheur*

J'ai un désaccord avec Nadine Richez Battesti et beaucoup d'entre vous sur la façon dont on engage la discussion à propos des coopératives et de la coopération. Ce débat est d'abord engagé à partir de discussions d'ordre institutionnelles (statuts, promesses, difficultés à tenir compte des pratiques délibératives) et il me semble que cette entrée en matière n'est pas la bonne. Je pense qu'il faut commencer par la question essentielle qu'est la question du travail, car si on ne passe pas par le travail, on ne peut pas comprendre la légitimité des logiques institutionnelles, des règles que l'on se fixe, y compris des règles de partage de la valeur ajoutée. Avant de partager la valeur, de déterminer des dispositifs de gouvernance, avant de discuter des formes de délibération, on crée de la valeur, on produit de la valeur. Le seul problème, c'est qu'on ne travaille pas de la même façon au XIXe siècle, au XXe siècle et aujourd'hui. Le travail subit depuis vingt ans des mutations profondes, si on ne se saisit pas des mutations actuelles du travail, des nouveaux enjeux que pose le travail, on ne pourra pas de trouver de réponses aux questions de partage de la valeur, de gouvernance et de délibération. Pour discuter ces questions, les mettre en chantier, il faut partir des conditions dans lesquelles on produit de la valeur, c'est-à-dire les conditions à partir desquelles on travaille et on coopère.

Comme je pense qu'il faut procéder de la sorte, je vais commencer par le travail de chercheur et la coopération entre les chercheurs et ceux qui ne le sont pas mais qui sont engagés comme consultants, ou bien engagés dans des réflexions au sein des coopératives, des associations, ou des organismes d'intermédiation comme l'institut de recherche de la Caisse des Dépôts et Consignations qui soutient ce colloque. Depuis une trentaine d'années, nous avons connu des transformations profondes, pas simplement dans des logiques de financiarisation du capitalisme, mais des transformations profondes du travail. La question du travail est interpellée d'abord par la généralisation des activités de service, or les services posent en leur cœur la question de la coopération entre les producteurs du service et les bénéficiaires du service. D'où la question très pertinente posée toute à l'heure : qu'en est-il des relations, dans la coopérative, entre ceux qui produisent des services et ceux qui en bénéficient ? Pourquoi cette question est-elle renouvelée aujourd'hui, par rapport au XIXe siècle ? Parce que consommer des produits alimentaires fabriqués par d'autres, ce n'est pas la même chose que contribuer, dans les services, à co-produire ces services. En d'autres termes, la place des bénéficiaires dans les services n'est pas la même que celle du consommateur de produits, les bénéficiaires co-produisent les services, ils sont engagés dans le travail des salariés.

Question essentielle : comment analyse-t-on les formes de coopération que j'appelle « transverses » entre les salariés d'une organisation, quel que soit son statut, et d'autre part les bénéficiaires des services ? Les transformations économiques aujourd'hui mettent en évidence des ressources immatérielles, alors que l'économie industrielle du début du XXe siècle reposait essentiellement sur des ressources matérielles. Les services, et les services immatériels, reposent sur des logiques immatérielles (compétences, confiance, pertinence des solutions apportées, etc.) qui présupposent un engagement humain et subjectif important, plus important qu'à l'époque industrielle. Dans ce sens, le travail ne consiste pas seulement à créer de la valeur économique, il construit le psychisme, il est un engagement du corps et de l'esprit. Cette dimension psychique du travail est une question essentielle des formes de coopération actuelles. Si on ne réfléchit pas à des formes d'organisations qui reconnaissent cet engagement psychique, on entre dans la sphère des RPS (risques psychosociaux) jusqu'au suicide.

L'usage des nouvelles technologies de l'information émerge dans les années 80 d'abord dans l'industrie, puis dans la bureautique, et se généralise dans la communication dans les années 2000 avec les mails. Ces nouvelles technologies portent l'idée que la connaissance, les informations pourraient être numérisées. Non. Si une partie des banques de données peut être traduite par l'outil numérique, si une partie des informations (et encore assez peu) peut être transmise par des logiciels un peu sophistiqués, l'information – c'est-à-dire le sens de l'action, du travail, de la façon dont nous coopérons – ne peut pas être transmise par les NTIC. Et les connaissances encore moins. En d'autres termes, nous devons

réinventer des formes d'organisations, et trouver ensuite quelle place leur donner dans l'histoire de l'ESS, et notamment dans l'histoire des coopératives.

Le travail de chercheur, de celui qui a l'ambition de créer des connaissances heuristiques, c'est-à-dire des connaissances utiles pour la société, réutilisables par les acteurs économiques et sociaux dans leurs actions pour transformer la société, prend des formes différentes aujourd'hui d'hier. Dans l'économie industrielle dominée par les transformations de la matière, les sciences principalement requises relevaient des sciences expérimentales (physique, chimie, biologie). Les sciences sociales, considérées comme des représentations du monde, n'avaient pas d'effet direct (ou très peu) en terme de connaissances dans les pratiques sociales. Aujourd'hui, pour avancer dans des organisations pertinentes qui font face à la situation de crise du travail, de crise écologique, les sciences sociales sont utiles. Ce besoin nouveau est lié à la dimension de service de l'économie actuelle, que je nomme la « révolution servicielle » de notre dynamique économique. Dans ce contexte, les sciences sociales sont nécessaires pour agir. Mais les connaissances dans les sciences sociales ne sont pas produites de la même façon que dans les sciences dites exactes. En physique, en chimie, en biologie, il y a les sciences fondamentales d'abord, puis les sciences appliquées, et enfin la R&D. Pour les sciences fondamentales et appliquées, leur valeur heuristique se discute en laboratoire : par les effets d'itération, d'expérimentation en laboratoire, en isolant une ou deux variables par rapport au reste des variables, on est en capacité de faire progresser les connaissances, et d'avoir des connaissances qui ont une pertinence telle qu'elles se traduisent ensuite à travers des pratiques de R&D, de coopération avec les entreprises, par des nouvelles technologies qui nous mènent jusqu'à la lune. Dans les sciences sociales, c'est différent. Il n'y a pas de vérité dans les sciences économiques, la sociologie, la psychologie. Il y a des conflits de points de vue, d'acteurs, de représentations et de doctrines. Ces conflits ne peuvent pas être arbitrés en dehors du réel, c'est-à-dire en dehors du rapport des personnes à leur engagement dans le travail. Il n'y a donc pas de connaissances scientifiques, au sens traditionnel du terme, en sciences sociales. L'expérience est première par rapport à la connaissance académique d'un universitaire par exemple. Ce qui compte, c'est l'expérience des acteurs et la capacité, à travers cette expérience, de dégager des connaissances qui ont alors une valeur heuristique parce qu'elles ont une capacité de transformation de la société. Les chercheurs coupés du réel et des acteurs sociaux-économiques ne servent à rien de mon point de vue.

La seule question qui vaille est : comment organiser la coopération entre le milieu de la recherche et celui des acteurs sociaux-économiques ? Or cette coopération ne peut pas se faire simplement : pour coopérer, il faut se déplacer, passer davantage de temps sur le terrain que dans les colloques académiques. Deux conditions sont nécessaires pour organiser cette coopération :

- il faut des lieux qui fassent remonter l'expérience et partir des expériences de travail, des difficultés rencontrées dans le travail. Des lieux de délibération, où le psychisme puisse exprimer sa créativité dans son rapport à l'autre. Un des objectifs du club « Économie de la fonctionnalité et du développement durable » est de faire remonter les expériences des uns et des autres et les mettre en discussion. Il faut donc créer des instances de délibération, au besoin les instituer. Pour le moment, le club est plutôt informel, nous verrons s'il trouve une forme d'institutionnalisation adéquate, en attendant il agit, pratique, met en délibération des expériences (sur les modèles économiques et la question du travail, sur les nouvelles orientations économiques potentielles en lien avec le développement durable) ;
- il faut aussi créer, du point de vue de la recherche, d'autres types de laboratoires. J'appartiens au Ladyss qui est une UMR, rattachée au CNRS, tout cela est vrai mais ne constitue pas mon identité principale de chercheur. Mon identité principale est d'avoir créé *Atemis* (Analyse du Travail et des Mutations des Industries et des Services), c'est-à-dire un laboratoire d'intervention et de recherche. Il s'agit d'un laboratoire pluridisciplinaire car on ne peut pas faire un travail en lien avec les acteurs en dehors d'une posture pluridisciplinaire et cette pluridisciplinarité associe des chercheurs à des non chercheurs (consultants et cadres d'entreprises). Ces non chercheurs se posent des questions de recherche à propos de leur engagement professionnel. Il est nécessaire de créer des laboratoires qui, en leur sein, créent les conditions de la coopération. Pour coopérer, il faut innover sur le plan institutionnel et sur le plan

de l'organisation, que chacun se décale par rapport à sa profession pour créer un espace de production de connaissances fondées sur l'expérience. Ces connaissances émettent des concepts ayant une valeur opérationnelle, qui constituent un outil pour l'action avec une certaine cohérence théorique.

Commençons par nous interroger sur ce qu'est la coopération, pour voir ensuite si l'on peut faire de la coopération dans les coopératives. Moi, je prend cette promesse pour telle mais j'ai vu des coopératives dans lesquelles il n'y avait pas de coopération. La coopération dans le travail c'est tenir compte des contraintes des autres dans son propre travail. C'est l'opposé et le complémentaire de la coordination. L'économie s'est développée par une spécialisation et une division du travail qui, à travers le processus historique de cette division, nécessite de se coordonner. Aujourd'hui, le sens du travail s'est perdu à travers une spécialisation à outrance. Pour développer la coopération, il faut revenir à la centralité du travail.

### **Questions :**

**Première intervention** (Thomas Podlewski) – Je suis chercheur, je facilite la coopération en Midi-Pyrénées sur l'ingénierie d'un Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) depuis un an, je travaille donc beaucoup avec les acteurs. Mon sujet de recherche-action est la coopération entre les acteurs et l'ESS en Midi-Pyrénées. L'une des contraintes les plus fortes éprouvées aujourd'hui est la temporalité, pour les chercheurs comme pour les acteurs dépendants de la logique économique, et préoccupés par la survie de leur structure dans l'ESS. La temporalité est une contrainte très forte car la coopération nécessite du temps, or le temps manque toujours (le temps c'est de l'argent, et l'on se retrouve dans une logique économique).

**Deuxième intervention** (Délia Fernandez) – Au moment du mouvement des Indignés en 2011, des initiatives sont nées partout, et notamment en France. Lors des réunions des premières assemblées, on s'est rendu compte que les groupes de travail étaient pleins de chercheurs, mais qui venaient en tant que chercheurs, c'est-à-dire dans une posture d'observation qui pouvait être agaçante. Il leur a été demandé d'intervenir plutôt en tant que citoyens, capables de mettre en commun des informations permettant de prendre une décision collective. En allant à Madrid, j'ai rencontré des anthropologues qui faisaient de l'anthropologie intégrale, c'est-à-dire qu'ils faisaient de la recherche en étant citoyens, leurs outils d'analyse étaient définis avec l'ensemble du groupe de travail.

**Troisième intervention** (Stéphanie Brulé-Jossot) – Ce qui vient d'être dit fait écho chez moi, je suis ethnologue ou anthropologue, j'ai le sentiment d'être chercheur puisque j'ai été formée à la recherche à l'université, et je suis entrepreneur dans une CAE. Avec d'autres entrepreneurs de la coopérative Chrysalide à Quimper et Brest, nous avons créé il y a deux ans un laboratoire Laboscop (un laboratoire de recherche action formation) ouvert à tous les entrepreneurs se sentant en recherche. Il y a actuellement plusieurs entrepreneurs et chercheurs en ethnologie que je peux accompagner dans cette méthodologie de recherche. Il y a, par exemple, Nadine qui est couturière et qui fait une recherche ethnographique sur le rapport à l'étoffe et à la couture auprès des autres couturières de Chrysalide. Il s'agit d'une démarche inductive dont on ne peut pas anticiper le résultat, mais ces couturières co-construisent leur recherche pour imaginer des nouveaux produits et services en lien avec leur métier. Il y a aussi Catherine qui est traductrice et travaille sur la question du bien-être au travail chez les traducteurs du Grand Ouest ; également une créatrice de bijoux qui travaille avec Anne-Gaëlle, chercheur en biologie, pour expérimenter de nouveaux matériaux à base d'algues. Cette coopération existe donc, et c'est très grisant. La démarche inductive de certains ethnologues, qui consiste à prendre dans la recherche sa propre démarche de citoyen et d'analyser sa relation avec les acteurs, est très intéressante en coopérative. La difficulté rencontrée au sein du Laboscop est de concilier le temps de travail d'activité et le temps de recherche qui n'est pas financé. Nous organisons dans deux jours à Brest, sur ce sujet, des ateliers de réflexion sur les moyens d'institutionnaliser et de financer cette R&D « sociale » et l'innovation sociale dans les coopératives. Nous avons sollicité tous les acteurs de l'innovation du territoire : Bretagne Développement Innovation (BDI), l'URSCOP, la CRES, la Société d'Accélération de Transfert Technologique (SATT), Ouest Valorisation ... Et l'on constate que personne n'est d'accord et qu'il y a un gros travail à faire sur les outils financiers des coopératives. Il y a des fonds Innovation dans l'ESS, mais



comment faire pour que ces fonds soient appropriés aux acteurs ?

**Quatrième intervention** (Guillaume Van Wijk) – Je fais une thèse sur l'ESS au Brésil et je voulais revenir sur ce qu'a dit Christian du Tertre sur la question du travail qui doit être centrale dans les approches pour ne pas se perdre. Je pense que c'est la clé de lecture de tous les pays qui ont des réseaux puissants d'ESS. Au Brésil, par exemple, ce n'est pas un hasard si ce sont des chercheurs (économistes, sociologues) qui se sont mobilisés les premiers sur la question du travail pour construire un réseau national et qui aident chaque état, chaque université à structurer leurs projets d'économie solidaire. Il faut bien sûr repenser la question de l'émancipation du travail, mais celle-ci n'est pas nécessairement liée à la question de la technologie. On l'a vu hier dans le sujet du film avec l'exemple de cette coopérative qui était sur le point de fermer, mais ses problèmes de débouchés n'étaient pas dû à des freins technologiques.

**Cinquième intervention** (Maxime Quijoux) – Je suis un peu surpris par votre exposé car la sociologie du travail, depuis plusieurs décennies, part de l'expérience des travailleurs. Dans les années 1960 et 1970, la sociologie était très « macro », elle s'appuyait beaucoup sur des statistiques, mais de plus en plus les sociologues empruntent aux anthropologues et aux ethnologues le partage et l'analyse de l'expérience des acteurs. Je suis d'accord qu'il faut partir du travail pour comprendre l'ESS, néanmoins beaucoup d'initiatives ont été engagées et il faudrait peut-être que l'information se diffuse mieux.

**Réponse de Christian du Tertre** – La contrainte de temporalité sur les formes de coopération est effectivement importante. Le temps de travail a une valeur économique qui n'est pas homogène. Dans l'histoire industrielle, on considérait le temps de travail de façon homogène, avec une rupture nette entre le temps de travail et le temps hors travail. Le temps de travail était affecté dans les entreprises aux ouvriers (OS ou OP) pour le travail productif, ensuite à des cadres intermédiaires sur les formes de régulation, et les ingénieurs étaient chargés du travail de conception correspondant à l'investissement immatériel que représente la pensée sur l'organisation. Un économiste comme François Duvernay appelait cela les « investissements de forme ». Dans le monde des services, le temps de travail est hétérogène : à certains moments, on travaille en regard de la finalité de son poste (l'enseignant enseigne, l'infirmière soigne, etc.), mais il existe aussi un temps de régulation (pour reprendre l'exemple des infirmières, elles ont un temps de régulation avec les médecins, les infirmières du cycle suivant, etc.). Il y a aussi le temps qui relève d'un investissement pour réfléchir à ce que l'on fait, c'est un temps de délibération sur le travail (retours d'expérience, lancement de nouvelles procédures, innovation en termes de services, contribution à faire évoluer la doctrine de l'entreprise, c'est-à-dire la représentation de ce qu'elle fait). Tous ces temps sont très importants. Le drame de la loi sur les trente-cinq heures, c'est de n'avoir pas pris en compte la différence de ces temps. Ce qui fait que quand on a réduit les temps de travail, on a cassé les temps de régulation et d'investissement, notamment dans l'hôpital et dans d'autres structures. Pour gérer cette difficulté, on peut chercher des financements complémentaires, cette démarche constitue un bricolage nécessaire mais insuffisant. On est alors amenés à poser les problèmes plus profondément, et notamment en termes de modèle économique. J'entends la notion de modèle économique pas seulement en termes de *business model* ou de dimension monétaire de l'économie, un modèle économique c'est d'abord comment on produit, dans quel temps on produit, où l'on produit ? Quelles formes de coopération ? Effectivement, les innovations technologiques sont secondaires par rapport aux innovations institutionnelles, d'organisation ou de compétences. Toutes ces dimensions doivent trouver des financements et pour ce faire, changer de modèle économique et de rapport à la production. On est aussi obligés de changer de rapport aux bénéficiaires des services. Il y a plusieurs modèles en discussion dans la phase actuelle : celui de l'économie de la fonctionnalité, de l'économie circulaire, de l'économie collaborative. Plusieurs thèmes sont en circulation. Du point de vue des chercheurs, cela a bien été souligné au sujet du mouvement des Indignés, ils sont trop souvent dans une posture d'observation. Les sociologues du travail ne repèrent du terrain que ce qui vient conforter leurs hypothèses théoriques. Or ce n'est pas une observation qu'on demande aux chercheurs, mais un engagement, au niveau des décisions politiques comme dans le travail d'évolution des idées. C'est-à-dire une co-production des idées avec les bénéficiaires. La sociologie est très en retard sur cette question. La démarche qui consiste à quitter la posture d'observation pour entrer dans une logique de coopération est compliquée pour les chercheurs car elle leur impose de remettre en cause les concepts qu'ils manipulent en tenant compte de l'expérience des acteurs. Mais pour faire avancer les idées, l'expérience



ne suffit pas, il faut mettre en confrontation des connaissances qui proviennent de l'expérience avec des points de vue organisés et un travail analytique. L'astuce, dans les investissements immatériels, c'est de combiner des gens qui ont des formes d'implication différentes. L'engagement des chercheurs dans la coopération peut soulager les acteurs qui sont soumis à la contrainte de marché. Ce sont ces démarches là qui permettent de contourner les difficultés que nous avons évoquées.

## Blanche Segrestin (Mines Paris Tech)

### *De nouveaux statuts pour l'entreprise ? Enseignements et enjeux pour les coopératives*

Je ne suis pas spécialiste de la coopération ni des coopératives, mais c'est un sujet qui m'intéresse, ainsi qu'Armand Hatchuel avec lequel j'ai écrit le livre *Refonder l'entreprise*. Les coopératives sont pour nous un sujet de recherche nouveau, à la fois pour relire l'histoire des coopératives et pour proposer de nouveaux statuts. À l'École des Mines, j'appartiens à l'équipe de recherche pilotée par Armand Hatchuel depuis une quinzaine d'années, qui travaille sur l'innovation et sur la question de savoir comment penser un travail collectif créateur de nouvelles capacités d'actions. En 2008, au moment de la crise, nous avons lancé un programme de recherche qui s'intitulait *À qui appartiennent les entreprises ?* Il s'agissait d'un programme pluridisciplinaire composé d'économistes, de juristes, de philosophes de la politique, ainsi qu'Armand Hatchuel et moi-même qui sommes plutôt en gestion. Lorsque le livre *Refonder l'entreprise* est sorti en 2012, la question des statuts nous a tout de suite été retournée comme faisant partie des questionnements autour de l'ESS : faut-il – ou non – proposer de nouveaux statuts pour donner de l'essor à l'ESS ? C'est un débat sur lequel nous avons dû nous positionner à plusieurs reprises, et ce que je vais essayer de montrer aujourd'hui est que, selon notre point de vue, ce qui existe déjà au niveau des SCOP constitue un prototype dont on peut faire une relecture en proposant de nouvelles formes de statuts.

Pourquoi de nouveaux statuts ? La raison pour laquelle nous estimons qu'il faut repenser les cadres institutionnels de l'entreprise, et notamment des statuts adaptés à l'entreprise (pas seulement des coopératives mais des entreprises en général), c'est que faute de statuts adaptés, on a assisté ces dernières années à ce que nous appelons la « grande déformation » (terme d'Olivier Favereau) de l'entreprise et du management, avec l'idée de la *corporate governance*. Depuis les années 1970, les théories économiques ont joué un rôle considérable dans la relecture et l'interprétation normative de la fonction de direction d'entreprise. Avec ce principe énoncé dans le *Cadbury Report* (1992) - sorte de code de bonne gouvernance qui s'est imposé petit à petit aux entreprises même s'il s'agit de *soft law* - : les actionnaires, en tant que propriétaires, élisent leurs administrateurs et par conséquent, les dirigeants sont considérés comme les agents de leurs mandataires qui sont les actionnaires (c'est la théorie du principal agent). Ce schéma a donné lieu à la vague d'une gestion centrée sur la profitabilité, la valeur actionnariale et toutes les dérives que l'on connaît, tant du point de vue environnemental que social. Les modalités d'évaluation et de rémunération des dirigeants d'entreprise ont été à ce point transformées qu'elles jouent aujourd'hui contre l'entreprise. Ce qui nous a interpellés en travaillant sur l'innovation, c'est le constat que la gestion des entreprises menaçait leur survie à moyen terme. On dit aujourd'hui que la compétition se joue sur l'innovation et, dans le même temps, l'investissement sur le temps long est rendu impossible, *a fortiori* dans le cas de projets innovants dont les résultats sont incertains. Dans les années 2000-2007 aux Etats-Unis, les grandes entreprises américaines consacraient plus d'argent à racheter leurs propres actions pour soutenir le cours en Bourse qu'à investir dans la R&D. Au niveau de la recherche, la question posée est : comment en est-on arrivé là ? Il nous semble que le droit a joué un rôle considérable dans ce processus de perversion. J'ai évité de traduire le terme de *corporate governance*, parce que *corporation* ne signifie pas « entreprise » mais pourrait se traduire plutôt par « société », la société commerciale, qui est en fait la seule entité qui existe en droit. Il y a le droit du commerce avec le droit des sociétés d'un côté, et le droit du travail de l'autre côté. Les juristes observent qu'il y a un vide juridique autour de l'entreprise. Les actionnaires ne sont pas, en droit, les propriétaires de l'entreprise (ils ne sont que propriétaires de leurs parts), mais l'on constate qu'ils peuvent très bien se comporter comme

des propriétaires (et c'est ce qu'a permis la *corporate governance* et les théories économiques qui l'ont appuyée). Rien ne les empêche, si les stratégies ne sont pas conformes à leurs intérêts, de révoquer sans justification les dirigeants de l'entreprise. D'un point de vue théorique, s'il existe un vide juridique pour caractériser l'entreprise et dire qu'elle n'est pas seulement une société anonyme (c'est-à-dire un cercle d'actionnaires), c'est qu'il existe un déficit de définition de l'entreprise. À titre d'exemple, quant on regarde comment l'Insee comptabilise le nombre d'entreprises françaises, on s'aperçoit qu'il compte le nombre d'inscriptions au registre du commerce. C'est donc bien le commerce, au sens de lucrativité, qui va compter, réunissant dans le même panier les auto-entrepreneurs et les multinationales. Il n'existe donc pas de cadre conceptuel assez fin pour définir ce qu'est l'entreprise.

Or l'entreprise ne peut être confondue avec la société car elle est née assez tardivement dans l'histoire du capitalisme. On peut considérer que l'apparition de l'entreprise moderne, telle qu'on la connaît, coïncide avec l'apparition du contrat de travail en 1890. Au XIXe siècle, il y avait déjà de l'emploi, des ateliers de grandes tailles, mais qui fonctionnaient avec des contrats de louage de services reconnus par le Code civil. L'apparition du contrat de travail rétablit une chose abolie depuis la Révolution française, le lien de subordination et la reconnaissance d'un contrat asymétrique. On pourrait se demander pourquoi on a accepté si tardivement ce qui pouvait apparaître comme une régression ? Cette histoire n'est pas sans lien avec celle des coopératives et des SCOP qui sont formalisées en 1867 au moment où la société anonyme est libéralisée. L'apparition du contrat de travail est indissociable de préoccupations concernant le développement de nouvelles technologies et la capacité de construction de nouvelles capacités d'actions collectives. À partir du moment où l'on cherche à développer des technologies nouvelles, ou des métiers qui n'existent pas encore, on ne peut pas simplement faire appel au marché du travail en allant mobiliser tel ou tel ouvrier et en le payant à la pièce ou au résultat. C'est cette idée du besoin d'organiser collectivement le travail pour créer des métiers et des compétences nouvelles qui a été développée par un théoricien comme Taylor à la fin du XIXe siècle. À la même époque, la figure du *management* apparaît elle aussi dans l'histoire économique, qui n'est ni la figure de l'inventeur classique, ni celle de l'entrepreneur, ni celle du patron au sens de propriétaire. Les gens qui arrivent à la tête des entreprises à ce moment là, par exemple Fayol, sont plutôt des ingénieurs qui s'opposent systématiquement à leur conseil d'administration et aux familles propriétaires au nom de l'intérêt de leur entreprise. Les textes de l'époque sont très intéressants qui montrent une forme d'engouement pour le progrès collectif, soutenu par l'État, et porté par des ingénieurs chefs d'entreprise incarnant une nouvelle figure d'autorité. C'est le *corpus* de cette entreprise moderne que nous tâchons de modéliser à partir de trois éléments essentiels :

- une dynamique de création collective. Une entreprise, c'est d'abord un projet pour développer des capacités d'action qui ne préexistent pas et qui ne sont pas activables par le marché ;
- un collectif de travail organisé (avec des méthodes collectives et une rationalisation du travail) ;
- une autorité de gestion, le management (ni l'entrepreneur, ni le propriétaire).

Cette représentation de l'entreprise n'a pas été protégée en droit, elle a laissé la place à une représentation commerciale. Pour reprendre le projet de création collective, les principes de gouvernance ne sont pas conformes à ce que propose aujourd'hui le droit du commerce. L'enjeu est de savoir quels seraient les principes – notamment juridiques – qui permettraient d'encadrer et de rendre possible le projet de création collective de l'entreprise. Les entreprises et les entrepreneurs qui souhaitent s'inscrire dans cette démarche sont toujours vulnérables. Aux Etats-Unis par exemple, de nouvelles lois ont été promulguées en direction d'entreprises qui s'inscrivent dans une perspective capitaliste classique mais qui ont pour projet de développer sur le long terme des technologies non polluantes : il s'agit de protéger ces entreprises contre les effets d'un changement d'actionariat qui pourrait les obliger à réorienter leur programmes de recherche en direction d'objectifs plus rentables à court terme. Rien, dans le droit actuel, ne permet de protéger des projets coopératifs d'ampleur. Notre démarche consiste à regarder l'apparition des statuts de type SCOP qui existaient déjà au XIXe siècle comme des modèles précurseurs pour construire un contrat qui n'est pas un contrat de société (au sens de lucrativité) mais un contrat d'entreprise. Il s'agit donc de relire les statuts des coopératives de façon originale et, à partir de là, proposer des extensions et de nouveaux statuts possibles.

Nous avons retenu quatre principes à mettre en œuvre dans le droit :

- le premier est de distinguer l'entreprise en précisant que son objectif n'est pas le profit (le profit peut être un moyen mais non une fin). L'entreprise a une mission d'innovation, de création de capacités nouvelles. Le terme d'entreprise doit être réservé aux structures qui souhaitent développer une activité qui n'est pas accessible sur le marché classique. Les coopératives s'inscrivent parfaitement dans ce schéma avec le principe d'intérêt collectif ;
- le second est de revisiter la notion de dirigeant d'entreprise. Dans les coopératives, cette notion est difficile à appréhender car elle induit une opposition entre un langage sur la démocratie et la reconnaissance d'une hiérarchie. De notre point de vue, le dirigeant ne doit pas être pensé comme celui qui représente les intérêts d'une catégorie (les actionnaires ou d'autres parties prenantes de l'entreprise). Le dirigeant a la charge de concevoir une stratégie collective, il doit inventer un nouvel usage des ressources (dimension créative). Il faut donc repenser la fonction dirigeante et les risques qu'elle implique pour ceux qui acceptent cette autorité ;
- le troisième point consiste à repenser l'entreprise et les différents contrats autour de ce qu'on appelle les parties « engagées », au premier rang desquelles se trouvent les salariés. Les coopératives, qui sont en avance sur ce qui se fait dans le droit des sociétés, ont bien réintégré un collectif qui est cohérent avec l'action collective. D'un autre côté, les théories en vigueur aujourd'hui mettent sur le même plan l'ensemble des parties prenantes et n'intègrent pas la dimension selon laquelle les salariés, en acceptant une autorité de gestion, assument les risques liés à leur participation à un projet collectif qui peut transformer leurs compétences et leurs métiers. À ce titre, les formes nouvelles des SCIC et des CAE nous paraissent particulièrement intéressantes en regard de leur cohérence vis-à-vis de l'engagement des différentes parties. Dans les SCIC, le périmètre des collectivités et des producteurs reconnaît une forme d'autorité et d'organisation de l'entreprise sans qu'il y ait pour autant un lien de subordination tel qu'il a été conçu dans le droit du travail ;
- le dernier point essentiel pour penser l'entreprise est la notion de solidarité, très présente dans les coopératives, avec par exemple la participation au résultat mais aussi l'idée de réserve impartageable. L'action du management a des effets qu'il faudrait considérer comme liant les différentes parties et instaurant une règle de solidarité. Dans le commerce maritime international, il existe une règle de droit très ancienne qui autorise le capitaine de navire, en cas de tempête par exemple, à se délester d'une partie des marchandises qu'il transporte si ce jet peut sauver l'expédition. Ce geste de gestion se justifie à partir du moment où il bénéficie à l'intérêt commun. On parle alors non pas d'une avarie individuelle mais d'une avarie collective, et la règle des avaries communes dit que la perte doit être prise en charge et mutualisée entre tout ceux qui y ont intérêt (à la fois l'armateur et les marchands qui ont des marchandises à bord). On peut voir les prémices de ce principe dans les SCOP : les effets des choix de gestion sont considérés comme communs. Ce principe est contraire à ceux énoncés dans le droit des sociétés classiques. Quant un actionnaire fait une plus-value, elle est le résultat d'actes de gestion mais elle n'est pas partagée entre tous ceux qui ont rendu possible cette plus-value. De la même façon, si un licenciement économique est nécessaire à la survie d'une entreprise, des mécanismes de solidarité devraient être organisés pour que les personnes licenciées puissent bénéficier de la bonne santé de l'entreprise à termes. Une telle conception de l'action managériale ouvre des perspectives nouvelles en matière de solidarité.

Parmi les pistes sur lesquelles nous travaillons, les coopératives sont les premières formes de contrats collectifs solides, elles ont d'ailleurs prouvé leur solidité sur plus d'un siècle. Mais l'on peut aussi imaginer d'autres formes, comme la société à objet social étendu (SOSE) – certes moins exigeante et engagée que les coopératives – mais qui permettrait aux entreprises qui le souhaitent d'inscrire dans leurs statuts un objet social qui peut être le maintien de l'emploi ou le développement d'un territoire, etc. En gardant le droit des sociétés classiques, ce contrat permettrait d'engager l'ensemble des parties (y compris les actionnaires) dans un projet collectif d'entreprise qui n'est pas seulement la lucrativité et qui offrirait une force d'opposition à la direction et aux choix de gestion qui sont fait.

## Questions

**Première intervention** (Raymond Zaharia) – Je suis ingénieur en retraite et je soutiens différentes associations, en particulier L'Âge de faire, Copernic, Négawatt et d'autres. Plutôt qu'une question, je voudrais formuler un commentaire. Il me semble que la non remise en cause des caractéristiques du droit de propriété est responsable en partie de l'échec de la loi sur l'ESS qui vient d'être votée que l'on peut considérer comme un cataplasme sur une jambe de bois. Un autre aspect est la combinatoire entre libre échange et libre circulation des capitaux qui crée des externalités négatives, autrement dit une porte ouverte à la libre prédation et au pillage. Enfin sur les questions de taille - vous avez parlé des 2,7 millions d'entreprises inscrites au registre du commerce -, c'est évidemment une catastrophe d'employer une taille unique de mesure industrielle, aussi bien pour l'auto-entrepreneur que pour les structures qui exploitent les autres de manière industrielle. Un autre élément problématique est la préférence pour le présent qui implique que l'on n'accorde aucune valeur aux économies ou aux dépenses que feront les générations futures.

**Deuxième intervention** (Danièle Demoustier, Sciences Po Grenoble) – Cet exposé m'interroge beaucoup, notamment quand vous dites qu'il faut revenir aux modèles du XIXe siècle (Fayol, Taylor), ce ne sont pas des modèles de démocratie, ce sont des modèles qui ont inspiré la technocratie critiquée par Galbraith il y a déjà plusieurs années. Les choses ont changé, c'est vrai, on a donné du pouvoir aux actionnaires plutôt qu'aux managers (quoi que les deux soient liés). Je relis cela avec votre diapositive sur les réserves impartageables. Dans les coopératives, sur lesquelles je travaille depuis plusieurs années, il y a un risque de technocratisation du fait des réserves impartageables. À partir du moment où il existe une propriété à la fois individuelle et collective mais qui n'appartient à personne, on observe un phénomène non pas de propriété mais d'appropriation, notamment par les cadres. Un petit peu moins maintenant, car les SCOP ont évolué, mais moi qui ai fait ma thèse sur les SCOP dans les années 1970, quand on regardait le sociétariat, il était purement un sociétariat d'encadrement. C'est un peu moins vrai aujourd'hui parce que les grosses SCOP ont disparu, donc le taux de sociétariat est monté de fait, mais il faut rester vigilant sur cette tendance à la technocratisation. Je voudrais rappeler la courte période historique des communautés de travail, où les représentants étaient nommés à la fois par leurs supérieurs et par leurs subordonnés. C'est ce que l'on appelait la double confiance. Vous pourriez ajouter ce principe de double confiance à votre présentation car ce principe oblige à plus de délibération que lorsqu'un cadre est nommé uniquement par ses supérieurs, qu'ils soient directeurs de coopérative ou non.

**Troisième intervention** (Anne-Laure Desgris) – Je suis dirigeante de la coopérative Oxalis et je vis cette relation de non subordination à l'égard des salariés de la SCOP. J'aurais aimé avoir quelques compléments sur l'approche du lien de non subordination dans le contrat de travail qui est quelque chose que nous pratiquons mais sur lequel nous avons du mal à mettre de la théorie et à partager, à la fois en interne mais aussi au-delà de nos coopératives d'entrepreneurs.

**Quatrième intervention** (Yorgos Rizopoulos) – Vous prenez comme hypothèse que le souci d'innovation pourrait être à l'origine de l'émergence de l'entreprise moderne. Si l'on prend un modèle comme le taylorisme, je ne suis pas convaincu que l'organisation scientifique du travail implique aussi un projet innovateur. Il y a une innovation au niveau des méthodes de travail, mais pas au niveau de compétences nouvelles, on observe plutôt un phénomène de déspecialisation, de réduction du contenu du travail. Concernant la fonction de manager, vous faites la proposition de lui donner plus d'indépendance à l'égard des différentes parties prenantes, y compris à l'égard des actionnaires, pour qu'il puisse conduire un projet d'action collective. Dans le domaine des coopératives, il y a eu un long débat au sujet de la dégénération avec l'idée que le management s'autonomise progressivement au sein de la coopérative, et c'est précisément cette idée qui pose problème. Dans la coopérative, on considère que le manager autonome induit la dégénération de la coopérative. Si on veut aller dans le sens de votre proposition, il me semble nécessaire d'envisager le contrôle de cette autonomie, c'est-à-dire qui contrôle le manager et comment ? Et quelles sont les procédures opérationnelles et organisationnelles qui vont permettre ce contrôle ? Je ne demande pas une réponse définitive mais je pense qu'il s'agit d'un élément de réflexion important. Et, de façon plus générale, quel est le rapport de force qui permettrait de mettre en œuvre les propositions soumises dans votre exposé, car dans le contexte actuel, je ne vois pas vraiment comment

elles pourraient être engagées ?

**Cinquième intervention** (Thomas Lamarche) – J’ai l’impression que la réflexion proposée porte sur la situation des grandes entreprises, en tension avec les logiques financières et la transformation de la grande entreprise à l’échelle mondiale, dans le cadre de la transformation des modalités d’action des managers qui se sont financiarisées. Cela pose un certain nombre de questions pour les organisations qui nous intéressent, qui sont souvent des organisations beaucoup plus petites d’une part, et qui n’ont pas nécessairement les mêmes formes d’activité et d’intégration dans la division internationale du travail d’autre part. Qu’est-ce que votre réflexion nous dit au sujet des plus petites organisations ? Au sujet de la place du manager, on est dans une vision qui me semble à discuter par rapport à la coopérative dans laquelle on travaille sur des collectifs qui ont un désir d’émancipation et de réappropriation, un désir de casser les liens de subordination, de ne pas être dans les mêmes formes de division du travail, de pouvoir délibérer, de s’approprier le travail. Et la place que vous donnez au manager me semble assez directement liée aux entreprises avant qu’elles soient financiarisées, à la grande entreprise industrielle à la Galbraith, avec un manager qui travaille pour l’entreprise et non pour les propriétaires, mais cette place centrale de l’individu dirigeant me semble poser un certain nombre de questions dans une dynamique coopérative dans laquelle on accorde beaucoup de place à l’agir collectif, notion que je ne vois pas clairement apparaître dans les propositions que vous faites. Le dernier point que je voudrais évoquer porte sur la différence entre ce qui est institutionnalisé et ce qui est institué. Vous parlez beaucoup des questions formelles et notamment juridiques qui sont importantes pour transformer les modalités d’action de la grande entreprise dans un objectif de définanciarisation. Dans les coopératives, on a des règles de droit qui rendent possible le collectif (une personne / une voix, règles impartageables, etc.), mais ces règles formelles ne sont pas une garantie. Comment est-ce qu’on travaille sur les autres institutions qui rendent possible la coopération, parfois dans des entreprises qui ne sont pas des coopératives, et *a contrario*, dans des coopératives où la coopération n’est pas possible quand le pouvoir est capté par quelques cadres ? Il est donc nécessaire d’avancer sur la dynamique des règles formelles qui rendent possible la coopération et la dynamique des règles informelles ou réelles qui instituent quelque chose mais qui ne l’institutionnalisent pas nécessairement. Il s’agit d’un champ qui reste relativement aveugle et qui constitue une perspective de travail intéressante.

**Sixième intervention** (Nicole Alix) – Mon expérience personnelle est que les outils de gestion que l’on utilise à l’intérieur des entreprises conduisent à une sorte de moyennisation de l’entreprise, quels que soient les statuts ou les garde-fous qui sont mis en place. Il existe des modèles différents d’entreprise, vous réhabilitez un certain nombre de pratiques, mais il y a finalement peu de place pour la diversité et la différence des pratiques.

**Réponse de Blanche Segrestin** – Je répondrai en deux points. Les entreprises aujourd’hui sont très différentes de celles du XIXe siècle, et les enjeux en termes d’innovation ne sont pas du tout les mêmes. Il ne s’agit pas d’aller retrouver des modèles anciens. La fonction managériale, par exemple, doit être repensée en rapport avec les enjeux sociaux et économiques qui sont les nôtres aujourd’hui. La question de la technocratie est importante car elle représente le modèle contre lequel s’est insurgé l’économie libérale. Suite à la crise que connaissaient les Etats-Unis dans les années 1970, on accusait les technocrates d’avoir géré les entreprises dans leur intérêt et la théorie de l’agence a essayé de redresser cette situation. Il ne s’agit donc pas de revenir à une forme de technocratie, mais de réinterroger la notion de management à la lumière de cet historique. Nous proposons une approche ouverte de la fonction de management, considérée comme la capacité de penser des modèles d’action nouveaux, d’inventer des formes d’action collective et de coordination nouvelles. Le problème quand on regarde les écrits de Taylor, c’est que l’on n’a retenu que les aspects qui ont conduit à des dérives. Sa réflexion sur le management scientifique est toutefois intéressante, avec ce constat que la responsabilité de la productivité ne peut pas être assumée individuellement, qu’elle ne peut pas reposer sur les épaules de l’ouvrier et qu’il est nécessaire de spécialiser des gens pour produire des connaissances qui n’existent pas. Le sens du management est celui-ci : l’action doit être collective, les résultats doivent être pensés collectivement, et il y a un enjeu à organiser le travail. Le fait qu’il y ait un management n’empêche pas qu’il y ait du collectif et des formes de délibération, au contraire. À partir du moment où l’on est dans l’innovation, c’est-à-dire dans l’inconnu, il est impossible de délibérer puisque les connaissances ne sont



pas encore disponibles. Il faut relire le management comme un outil permettant d'organiser la construction d'une décision collective.

## Jean-Luc Chautagnat (Oxalis – Manucoop)

### *Accompagner les entreprises à penser la coopération*

Je vais essayer de contribuer à la communauté de savoirs que nous formons aujourd'hui en traitant de la gouvernance coopérative. Je vous propose un retour sur expérience – je n'ai pas pris le temps de faire un parallèle avec des théories scientifiques, mais je crois que nous sommes ici entre chercheurs et praticiens pour nous nourrir mutuellement. J'ai co-créé Oxalis il y a quelques années, j'ai quitté mon mandat de président de façon volontaire voici un an et demi parce que je voulais qu'il y ait une rotation des mandats de dirigeants dans la SCOP, et je me suis réinvesti dans de nouveaux projets, notamment Manucoop avec Coopaname, mais aussi un réseau européen d'économie coopérative (Medcoop) qui existe depuis un an, ou encore les coopératives de filière, nouvelles formes hybrides entre les groupements de coopératives et les coopératives d'activité (exemple : Groupement Régional Alimentaire de Proximité (GRAP) à Lyon). Aujourd'hui, je viens donc vous livrer des éléments concernant la gouvernance et issus de mes expériences. Les coopératives ont inscrit dans leurs statuts des principes forts, comme la démocratie, la prééminence de la personne humaine, la solidarité, la reconnaissance de la dignité du travail, le droit à la formation, la responsabilité dans un projet partagé. La difficulté est de mettre en œuvre ces principes ambitieux. Souvent, les coopérateurs sont déçus ou frustrés de voir que ces principes ne sont pas appliqués. Pour ce faire, il est nécessaire d'approfondir notre approche de la gouvernance en coopérative et de développer notre propre champ de recherche et d'ingénierie dans ce domaine, ce qui s'est peu fait jusqu'à maintenant. Dans ce qui touche à la gestion des coopératives, il y a plusieurs chantiers à mener en parallèle : la question de la démocratie bien sûr, mais également la vie coopérative, la dynamisation de la coopération (qui peut prendre des formes différentes selon les coopératives). À Oxalis, la vie coopérative est mise en œuvre à travers l'animation des groupes métiers, les entrepreneurs sont regroupés par métiers et des moyens sont affectés pour les aider à coopérer, à créer des synergies professionnelles. Il y a aussi le champ du management qui touche à l'organisation du travail et de la production, et il est tout à fait possible d'évoluer vers des formes de management plus coopératif.

Je reviens sur le point de la démocratie en entreprise, et particulièrement dans les coopératives. Dans ces dernières, l'on s'appuie sur le principe « une personne, une voix ». Actuellement ce principe est souvent mis en œuvre uniquement à l'occasion des assemblées générales où chaque associé d'une coopérative a un droit de vote qui lui permet de voter des orientations et de désigner des dirigeants. Mais il devrait pouvoir s'appliquer en dehors des AG, c'est-à-dire dans tous les moments où le fait de faire appel à l'intelligence, aux compétences, à l'implication des personnes peut enrichir les décisions. Dire que l'on applique le principe « une personne, une voix » induit une recherche d'égalité entre les personnes, sans que l'âge, le sexe, les origines sociales ou ethniques puissent être discriminantes. Ce principe ambitieux doit s'appuyer sur une science de l'intelligence collective puisque trouver les moyens de coopérer et de respecter les différences n'est pas inné ou spontané. Cela demande une grande application et des méthodes abouties.

L'un des problèmes posés par le principe « une personne, une voix » est celui de l'efficacité économique puisque les entreprises (y compris les coopératives) sont régies par des questions de rentabilité et de résultat économique. Ce principe est donc souvent un frein, et pourtant quand on regarde des coopératives qui tentent de l'appliquer, comme Coopaname ou Oxalis, on constate qu'elles se sont développées rapidement, qu'elles ont des résultats économiques satisfaisants et des taux de croissance importants malgré les difficultés économiques générales. Ces exemples montrent – et il y en a d'autres qu'Oxalis et Coopaname – que la mise en œuvre d'une vie démocratique de qualité n'est pas antinomique avec la production de résultats économiques, le développement, la création d'emploi.

L'autre particularité fondamentale des coopératives est le principe des doubles (voire des triples)



qualités. Quant on est membre d'une coopérative, on est à la fois travailleur et associé, c'est-à-dire que l'on est intéressé par l'activité qu'on développe à titre individuel, mais aussi à titre collectif. Quant on est associé, on est représentant d'un intérêt collectif. Dans nos CAE, il y a même une triple qualité, car le membre est aussi entrepreneur, et ces différentes postures sont difficiles à tenir conjointement. Il s'agit d'un véritable exercice sur soi qui exige de clarifier, quant on s'exprime ou que l'on partage une prise de décision, d'où est-ce que l'on parle. Il est parfois utile de distinguer des temps où l'on demande aux personnes de parler d'elles-mêmes, de leurs intérêts propres, et d'autres temps où l'on demande de privilégier un regard collectif. Et je ne parle même pas des liens affectifs, notamment d'amitié, qui peuvent interférer sur certains sujets. En dépit de ces difficultés, il faut tenir ce principe de qualités multiples.

La gouvernance coopérative s'appuie sur la démocratie représentative (mode électif issu de l'assemblée générale), mais elle peut s'appuyer sur des modes démocratiques plus diversifiés et plus complets. Il y a la démocratie sociale (définie par le droit du travail) qui constitue un champ à explorer et sur laquelle Coopaname a beaucoup travaillé en se demandant comment elle pouvait s'exercer dans les CAE. Il y a aussi les formes de démocratie liées au droit interne (c'est-à-dire qui ne découlent ni des statuts ni des lois liées au droit du travail), comme la démocratie participative. Elle consiste à demander à chaque membre ou associé d'une coopérative d'apporter régulièrement des avis sur la conduite de l'entreprise ; elle ménage des temps suffisants pour qu'un débat puisse avoir lieu concernant chaque prise de décision. Oxalis, par exemple, a convoqué le 16 novembre dernier une assemblée générale décentralisée qui a permis d'exercer ce principe de démocratie participative. Cette assemblée s'est tenue le même jour dans trois lieux différents pour respecter les différentes implantations géographiques de la coopérative. La démocratie directe constitue un autre mode de démocratie possible : il s'agit d'organiser des réunions en dehors des AG pour décider collectivement d'un sujet. Les courants autogestionnaires ou libertaires ont beaucoup développé ce mode de décisions qui a le défaut d'être chronophage, mais permet une prise de décisions de qualité. La démocratie directe aboutit à des décisions plus fortes, plus partagées dans l'entreprise. Oxalis a développé des outils de prise de décisions collectives, et des décisions importantes ont ainsi été prises à soixante ou soixante-dix, notamment quand nous avons décidé d'accueillir des collectifs d'entrepreneurs et de ne plus se limiter aux entrepreneurs individuels. On parlait toute à l'heure de sociocratie qui est une méthodologie permettant l'exercice de la démocratie directe. Il y a également l'holocratie, développée en Amérique du Nord. Ces méthodes viennent renforcer et enrichir les courants libertaires, anarchistes et autogestionnaires. La démocratie informelle est une autre forme démocratique moins connue, mais qui a toute son importance. Tout groupe humain génère des relations entre ses membres et des temps de délibération qui sont parfois menés en binôme, en trinôme ou en petits groupes mais qui viennent compléter la vie démocratique classique de l'organisation. Il est très important de laisser une place à cette démocratie informelle, tout en faisant attention aux dérives possibles. La démocratie informelle produit le pire comme le meilleur : le pire, c'est quand les AG se déroulent dans les couloirs. Mais on peut aussi avoir dans la démocratie informelle une construction progressive des prises de décision basée sur des temps communs (repas, soirées, etc.). Chez Oxalis, les séminaires sont toujours associés à des temps de fête, de repas qui sont l'occasion de discussions animées, mais ces temps informels permettent des prises de décisions plus efficaces au moment des séminaires.

Quels sont les obstacles rencontrés dans la mise en place de ces modes démocratiques ? Toute entreprise a la liberté d'associer et de doser ces modes démocratiques pour parvenir à une gouvernance plus éclairée. On peut faire le choix, dans une entreprise, de se limiter seulement à la démocratie représentative, ou au contraire, seulement à la démocratie directe. Mais l'association de ces différents modes permet souvent de travailler de façon plus efficace. Parmi les obstacles rencontrés, il y a la question des moyens nécessaires à la mise en œuvre de la démocratie. Il ne suffit pas de se réunir dans un lieu et de décider ensemble, il faut du temps et des compétences professionnelles pour travailler sur ces questions. Souvent, les coopératives ne disposent pas de services ou de professionnels attachés à la mission d'animer la vie démocratique. Parmi les facteurs externes, il y a le fait que les coopératives sont intégrées dans un marché, et ne peuvent pas résoudre les questions démocratiques sans prise en compte de leur modèle économique. Ces facteurs ont déjà été détaillés ce matin et je n'y reviendrai pas

davantage. Le facteur humain est un élément important sur lequel on peut agir. Cette dimension humaine est stimulante mais elle peut poser aussi un certain nombre de problèmes quand des projets sont abandonnés faute de savoir maîtriser ce facteur. Dans tout groupe humain, il y a une hiérarchie invisible qu'il faut rendre la plus transparente possible. Si on ne parvient pas à identifier les liens qui existent entre les acteurs et qui vont impacter les décisions, il devient difficile d'avancer dans un groupe. À cette dimension s'ajoute la problématique de l'ego limitant, quant un individu est tenté de prendre le pouvoir sur un groupe. Cela suppose un travail sur soi important pour identifier ses propres limites et trouver sa juste place dans un groupe. Dans les coopératives, on rencontre aussi beaucoup le problème du surinvestissement, quant l'engagement dans la coopérative empiète sur la sphère privée. Le surinvestissement est une maladie qui affecte les coopératives et qui nécessite des garde-fous. Enfin, il faut citer la dimension idéologique. L'idéologie peut être au service d'un projet, à condition qu'elle soit toujours connectée au terrain et à l'expérience. Mais si le champ idéologique est le seul moteur de la prise de décision, il peut aboutir à des décisions erronées et réductrices qui ne concernent plus la réalité de l'entreprise. En conclusion sur cet aspect humain, il faut insister sur le fait que la transformation personnelle est incontournable pour mettre en œuvre la transformation des collectifs.

Je terminerai en citant les fonctions clés dont on a besoin dans la gouvernance des coopératives. Chaque coopérative a intérêt à mettre en place un projet de gouvernance, en parallèle de ses projets stratégiques et politiques. Un projet de gouvernance consiste à mettre en place des méthodes et des choix démocratiques pour gouverner ensemble, mais il faut rester très humble et ouvert dans la conduite de cette démarche. Une coopérative peut très bien fonctionner avec un dirigeant élu si cela correspond à un choix des coopérateurs. Au contraire, certaines coopératives sont entièrement autogestionnaires et fonctionnent très bien également. Il est donc important de se détacher d'une conception trop idéologique de ces questions. Les coopératives ont besoin de personnes capables de prendre en charges les fonctions de coordination, de communication, de formation et de régulation. Je n'ai pas le temps de développer ici mais j'ai écrit un article dans la *Revue Économique et Sociale* éditée à Lausanne qui traite de ce point. Parmi les outils et méthodes démocratiques, on connaît le vote en assemblée générale, mais il en existe d'autres, comme l'élection sans candidat qui nous vient de la sociocratie et qui est une manière alternative de désigner des personnes à des postes. Il y a aussi la construction du consensus : chez Oxalis on utilise les cartons de couleur qui permettent de travailler sur des consensus en grand groupe. Si cet outil n'est pas parfait, il permet de résoudre pas mal de difficultés. La gestion par consentement est un outil qui privilégie le consentement plutôt que le consensus unanime, c'est-à-dire le fait qu'aucun votant n'oppose d'objection raisonnable à la décision qui est prise. Enfin, le web est également un outil à mettre au service des projets de gouvernance des coopératives.

En conclusion, je dirais qu'il est très important d'approfondir ces questions liées à la vie démocratique. La coopération n'appartient à personne, à aucun camp politique, à aucune fédération, elle doit être accessible à tous. Toutes les composantes coopératives doivent travailler ensemble pour prendre plus de place dans la société. La coopération a besoin de recherche, et je rejoins ce qui a été dit sur la dimension transdisciplinaire de cette recherche. Je voudrais citer l'apport d'Henri Desroche, fondateur du concept d'université coopérative, sur les questions de recherche-action. Parvenir à exercer véritablement les valeurs coopératives est un enjeu fort pour la transition économique. Les jeunes générations qui souhaitent s'investir dans la coopération ne sont pas prêtes à faire des compromis et elles nous poussent à aller encore plus loin dans les méthodes et les pratiques. L'économie collaborative, l'économie de la fonctionnalité, toutes les formes économiques nouvelles qui apparaissent via le web sont, à mon sens, très proches de l'esprit coopératif. Il est donc important de créer des liens avec ces mouvements-là, de leur proposer nos statuts pour éviter de les voir tomber dans le champ spéculatif d'ici quelques années.

### Questions

**Première intervention** (Irena Havlicek) – On a parlé du travail, de la gouvernance, des statuts, parlons aussi des travailleurs. C'est un peu anachronique d'utiliser ce terme, mais je refuse le terme d'acteurs qui ne me convient pas. Et la réalité dont il faut tenir compte concernant les créations de SCOP ces dernières années, c'est qu'il s'agit de très petites SCOP. J'ai posé la question il y a dix jours à l'Union régionale Haute-Normandie, et la réponse qui m'a été donnée est que 48% des créations de SCOP ces deux

dernières années sont des SCOP de deux personnes. Je me situe dans ce cadre là, je suis gérante d'une SCOP qui a quatre ans, nous étions trois, nous sommes deux actuellement. Je suis très intéressée par les réflexions concernant la multiple qualité : dans les très petites SCOP, nous cumulons toutes les casquettes, nous n'avons pas les moyens de sous-traiter. Le statut de la coopérative reste préférable à celui d'auto-entrepreneur puisqu'il permet de se salarier, mais il aboutit à une forme d'auto-exploitation particulièrement visible dans les coopératives de petite taille. Les réflexions sur la prise de décision et la gouvernance nous intéressent même si elles ne sont pas vraiment destinées aux toutes petites structures. En suivant des formations à l'Union Régionale des SCOP, les réponses apportées ne correspondent pas à notre réalité. On s'aperçoit que toute la structuration est faite pour les grosses coopératives, et les plus petites se sentent oubliées alors qu'elles sont de plus en plus nombreuses. De la même façon, au niveau transversal des réflexions sur l'ESS et sur les territoires, les véritables acteurs des coopératives sont peu présents, on trouve majoritairement des consultants, des chargés de projet, des gestionnaires, etc. Je m'interroge donc sur la place des travailleurs en SCOP dans toute cette réflexion, et sur le fait que le modèle SCOP s'applique à tant de structures différentes. Un autre point d'interrogation concerne le fait qu'il soit possible, dans une coopérative, que seulement 10% des salariés soient coopérateurs. Il me semble donc important d'intégrer dans notre réflexion cette grande diversité d'échelle et de démarches coopératives.

**Deuxième intervention** (Anne Querrien) – À propos de Fagor, j'ai lu dans la presse qu'il s'agissait d'une coopérative qui avait acheté à l'international des entreprises où les gens n'étaient pas coopérateurs et où, y compris dans la coopérative espagnole, les sociétaires travailleurs se trouvaient inférieurs en nombre aux travailleurs tout court. Cela se justifiait par le fait que pour être sociétaire, il fallait apporter 14 000 euros pour participer au capital de la coopérative et que dans son extension, elle embauchait des ouvriers dans une structure à deux niveaux.

**Réponse de Jean-Luc Chautagnat** – Concernant Fagor-Brandt, il y a effectivement une responsabilité du mouvement coopératif d'avoir accepté que les coopératives s'étendent par filiales. Mais la structure du marché et de l'économie font que pour de grandes coopératives il est parfois difficile de faire autrement. Cependant, je pense que même dans le cas de Fagor-Brandt, on aurait pu intégrer progressivement les salariés de Brandt pour qu'ils deviennent également sociétaires. Il y a maintenant le statut de la coopérative européenne qui permet à une entreprise européenne d'être une vraie coopérative en ayant des implantations dans plusieurs pays. Pour ce qui touche aux petites coopératives, il me semble que les CAE peuvent leur apporter des réponses adaptées. On peut tout à fait imaginer des coopératives d'entreprises qui fonctionnent comme des coopératives d'activités. Dans Coopaname et Oxalis, il y a déjà des entrepreneurs individuels et des collectifs d'entrepreneurs. On peut donc imaginer l'intégration de petits collectifs qui pourront ainsi bénéficier de la mutualisation de structures plus grandes. La coopérative de filières dont je vous ai parlé (le GRAP) est un groupement de restaurants et d'épicerie bio en local, avec une force collective importante. Il faut donc aller plus loin sur cette voie. Pour les petits collectifs, il est essentiel d'avoir recours à des appuis externes pour sortir des difficultés liées au cumul des tâches et fonctions.

**Troisième intervention** (Évelyne Martin) – Vous avez employé toute à l'heure le terme de plateforme économique collaborative. Pourquoi n'utilise-t-on pas le terme de collaboration dans les SCOP ? Existe-t-il une différence sémantique entre coopération et collaboration ? Quelles sont les théories là-dessus ?

**Réponse d'Annick Lainé** – De mon point de vue, il y a une différence sémantique qui pourrait faire le débat d'un prochain point de recherche. La fabrique de la coopération et de la démocratie s'inscrivent dans une dynamique de fabrique de la stratégie, du « chemin faisant » comme pourrait le dire Damon Golsorkhi, qui fait écho au portage collectif, qui place la personne au cœur de la praxis et de l'organisation et qui nous invite à poursuivre cette réflexion.

## Session 2 : Nouvelles formes d'entreprise : la coopération comme résistance au néolibéralisme

### Introduction par Stéphane Veyer (Coopaname – Manucoop)

En guise de transition, je propose aux personnes qui nous ont rejoints et qui n'étaient pas là ce matin de se présenter en quelques mots, de dire pourquoi elles sont là, si elles représentent une organisation et quel est leur intérêt pour la conférence d'aujourd'hui.

**Première intervention** (Catherine Apostolidi) – Je viens de Grèce, je suis active dans le réseau de l'ESS qui s'est développé depuis environ trois ans en Grèce, je suis en France pour mes études, je fais un stage au ministère de l'Économie à Paris.

**Deuxième intervention** (Christophe Cesetti, association Valeureux) – Je me positionne en tant qu'actualisateur de richesses, avec cette idée que les richesses sont au-delà du monétaire et se trouvent notamment dans la coopération et l'implication des membres dans leur collectif. C'est à ce titre que je viens ici, pour m'inspirer en termes de gouvernance par rapport à tout ce que je connais déjà, mais aussi pour voir comment je pourrais mieux accompagner ce qui est en mouvement car nous avons besoin que les choses avancent dans un contexte où ni la société, ni l'environnement ne vont nous attendre.

**Troisième intervention** (Marius Chevalier) – Je viens de finir une thèse sur les coopératives et je suis venu parce que le sujet d'aujourd'hui coïncide avec celui d'un article que je vais publier dans la Revue française de socio-économie au mois de décembre et qui pose la question de savoir pourquoi les coopératives gagneraient à s'inspirer d'un cadre théorique issu de l'institutionnalisme et pourquoi l'institutionnalisme économique gagnerait à s'intéresser davantage aux coopératives.

**Reprise de l'introduction de la session par Stéphane Veyer** – Il peut être intéressant d'interroger les termes choisis dans l'intitulé de cette séance : « la coopération comme résistance au néolibéralisme ». On présente toujours la coopération *a minima* comme étant une forme a-capitaliste, peut-elle être aussi un outil anticapitaliste ? Si oui, comment ? Pendant combien de temps ? Mirta Vuotto et Yourgos Rizopoulos aborderont plutôt cet aspect des choses, Mirta Vuotto en nous parlant de l'expérience argentine et Yourgos Rizopoulos en reprenant la thèse de la dégénérescence, et de la dégénérescence possible à l'intérieur des coopératives. Et puis la question de savoir à quoi la coopération peut-elle résister ? Sophie Swaton et Gabriel Colletis essaieront d'articuler la question de la coopération, l'une avec la question écologique, l'autre avec celle de la financiarisation de la société.

Mirta Vuotto (Centre d'Étude de sociologie du travail, Université de Buenos Aires)

*Que retenir de l'expérience des coopératives dans la crise argentine ?*

Je vais présenter une réflexion sur la contribution des coopératives à la lumière des expériences qui ont eu lieu en Argentine au cours des deux dernières décennies. Je voudrais d'abord faire référence au contexte de la crise et du phénomène des entreprises récupérées (2000-2003), puis je parlerai des politiques sociales en faveur de l'économie sociale qui ont été engagées à partir de 2003. J'examinerai ensuite les caractéristiques des organisations qui ont été mises en place dans les deux scénarios et je terminerai en parlant du rôle des coopératives comme outil de protection sociale, de la teneur des débats relatifs à la question et de l'intervention de l'État pour tirer quelques leçons de l'expérience récente.

La crise économique argentine qui s'est déclarée à la fin de l'année 2001 après une période de récession de trois ans a mis en évidence le niveau élevé de paupérisation des classes populaires et des classes moyennes, la déstructuration du marché du travail, la réduction de la production et la baisse généralisée des revenus. L'aggravation de la situation sociale est devenue évidente, avec un niveau de pauvreté et d'inégalités sans précédent. Le processus de récupération d'entreprises né dans ce contexte est le résultat d'un faisceau d'expériences militantes (personnelles ou d'organisations) et de trajectoires sociales et politiques remontant au milieu des années 1990. Les occupations d'espaces productifs suite à la fermeture d'usines et au renvoi de personnels sont à la base de ces expériences, pour la plupart menées par des salariés expérimentés au sein d'entreprises en faillite ou très endettées. Les entreprises récupérées font parties d'un modèle de type revendicatif fondé sur l'expérience de travailleurs appartenant à des entreprises non coopératives. La reprise par les salariés d'une entreprise en crise ou en faillite est le point de départ de sa transformation en coopérative. Dans ce cas, la coopérative se définit à la fois par l'activité développée et par une pratique spécifique liée à la filiation syndicale des travailleurs. L'acteur se définit lui-même à partir des expériences partagées au préalable en mettant l'accent sur les aspects liés à son statut de travailleur : droit du travail, revendications relatives à la protection sociale et à la sécurité sociale l'emportent sur sa position d'associé dans la coopérative de travail. Le contexte social partagé provient de l'expérience d'avoir travaillé avec d'autres plutôt que d'une action collective programmée. La plupart des membres impliqués dans la gestion de ces coopératives détiennent la capacité d'organiser et de soutenir le processus qui a donné naissance à l'initiative, les orientations et priorités sont définies en rapport avec les droits et statuts des travailleurs. Ce principe légitime tend à confiner les espaces de participation à la gestion coopérative, raison pour laquelle des difficultés et obstacles subsistent pour mettre en œuvre des actions visant à renforcer l'équilibre associations / entreprises pouvant favoriser la consolidation économique de la coopérative en tant que telle. Il n'existe pas de données officielles sur l'ensemble des entreprises récupérées. Les études les plus récentes identifient, pour l'année 2013, un total de trois cents cas employant douze mille six cents travailleurs. Ces entreprises sont localisées principalement dans la région métropolitaine de Buenos Aires, mais aussi dans les provinces de Santa Fé et de Buenos Aires.

La mise en place de nouvelles politiques après la crise a permis une réorientation de la politique sociale en lien avec le développement de stratégies de réduction de la pauvreté grâce à des programmes de transfert de revenus aux pauvres. Après la reprise de la croissance économique, l'amélioration des indicateurs sociaux a permis le passage de ces programmes de transfert d'urgence à la mise en œuvre de stratégies de protection sociale basée sur la création d'emplois. Le problème de l'exclusion économique a rejoint l'agenda politique, puis l'agenda institutionnel dans le cadre d'une intervention de l'État en direction de l'économie sociale. Depuis 2003, ces interventions se sont développées dans le cadre de politiques territoriales et sectorielles qui ont reconnu le rôle social des coopératives, et notamment leur contribution à l'emploi. Des politiques générales couvrant de nombreuses initiatives d'économie sociale, sans distinguer le secteur associatif et le territoire d'appartenance, ont été promues. Le ministère du Développement social a joué un rôle de premier plan dans la promotion des projets socio-productifs et coopératifs visant à créer et à renforcer les possibilités d'emploi.

Parmi les instruments mis en place par le ministère, il faut citer le Plan national de développement de

l'économie sociale *Manos a la obra* - qui a pour objectif d'améliorer la qualité de vie des familles et de créer des conditions favorables pour l'intégration sociale à travers le système productif - et le programme *Ingreso Social con Trabajo* qui favorise les possibilités d'emploi durables, considérant le travail comme le meilleur antidote contre la pauvreté. Ces deux programmes sont financés au niveau national. Le plan *Manos a la obra* fournit des outils en vue d'améliorer la capacité des personnes et des groupes familiaux, à travers un soutien économique et organisationnel aux entrepreneurs, aux unités productives intensives de main d'œuvre, au groupe vulnérable des chômeurs. Le plan propose l'amélioration des revenus de la population la plus vulnérable et la promotion de l'économie sociale grâce à l'appui technique et financier apporté aux entreprises productives, en essayant de favoriser l'inclusion sociale dans le cadre de processus de développement local, le renforcement institutionnel des organismes publics et privés, ainsi que la création d'espaces et de réseaux associatifs. Depuis sa création en août 2003, le plan a soutenu financièrement plus de six cents mille entrepreneurs organisés sous forme associative. L'importance de l'appui accordé au projet productif est variable selon les localités et dépend du type de relations entre les acteurs économiques et sociaux. Dans certaines régions où les alliances pour le développement d'une approche globale et démocratique ont été construites avec toutes les parties prenantes, les coopératives ont atteint une position importante dans le développement local. Néanmoins, certaines évaluations ont révélé des limitations de leur impact, comme le retard dans l'exécution des projets en raison du délai d'approbation et des transferts de fonds, l'immobilisation des avoirs sur les comptes bancaires de ceux qui bénéficient de subventions, etc. Du point de vue des résultats, on constate aussi un retard dans la formalisation des nombreuses expériences créées.

Le deuxième programme, *Ingreso Social con Trabajo*, a été lancé à la fin de l'année 2009 et administré par le ministère du Développement social. Il s'agit d'une initiative visant à promouvoir le développement économique et l'inclusion sociale à travers la création de cinq mille nouveaux emplois coopératifs avec une réelle égalité d'opportunités. L'objectif est de promouvoir des emplois basés sur le travail communautaire et de favoriser les organisations de travailleurs. Indirectement, les effets du programme devraient se traduire par l'amélioration de la qualité de vie des secteurs les plus vulnérables, à travers un soutien aux communautés les plus défavorisées. Ce programme est structuré de manière décentralisée, avec des lignes d'intervention aux niveaux provincial et municipal. Dans sa conception, il adopte une approche intégrationniste qui conçoit le travail comme l'élément clé de l'insertion des personnes. Le programme s'adresse à des personnes qui n'ont pas de revenus déclarés et leur assure un revenu mensuel par le biais d'une carte personnelle (80% du salaire minimum en Argentine), une couverture sociale, une insertion pour l'emploi, l'apprentissage d'un métier et l'acquisition d'expériences en travail associatif. Entre 2010 et 2012, deux cent deux mille emplois ont été créés grâce à ce programme. Il s'agit d'emplois pour le développement des activités d'assainissement, d'aménagement des infrastructures urbaines et d'amélioration de l'habitat dans onze provinces du pays.

Le processus de formation et de développement des coopératives correspondant à ces deux programmes peut être interprété à la lumière du principe de protection sociale qui vise à conserver l'homme et la nature et s'affirme contre les tentatives de subordonner la vie sociale aux lois du marché. Cette perspective permet de mettre l'accent sur le rôle des coopératives, en tant qu'espaces essentiels et privilégiés pour concilier la contribution des travailleurs à l'organisation avec les avantages qui découlent de l'action collective. Dans le cas des entreprises récupérées, bien que le phénomène puisse apparaître comme peu significatif sur le plan économique, il faut retenir leur potentiel en tant qu'espaces organisationnels où convergent les trajectoires sociales et politiques qui ont permis d'exercer le droit de travailler et les capacités de gestion d'une entreprise. Concernant les coopératives formées à partir des plans du gouvernement, de nombreuses incertitudes persistent sur le risque de la perte d'autonomie de ces organisations dans les processus de décision, et notamment en regard d'éventuelles modifications des orientations de la politique sociale. C'est pourquoi on peut considérer que toute stratégie destinée à promouvoir l'inclusion avec autonomie exige la consolidation d'une formule d'intégration volontaire, soucieuse de favoriser la délibération démocratique entre sujets égaux en exprimant la dimension collective des actions et les valeurs de l'interaction. La réflexion tient compte du contexte dans lequel le modèle coopératif et ses options ont permis de montrer comment et pourquoi les coopératives peuvent être appréciées comme des acteurs importants de la société, et pas seulement comme des substituts de



l'entreprise classique quand elle n'est pas efficace ou quand l'État n'est pas en mesure de répondre aux nouveaux défis de l'exigence sociale. Les expériences récentes en Argentine dessinent un nouvel horizon possible, dans lequel l'expérience coopérative a toute sa place. Pour conclure, je m'appuierai sur une illustration (dessin de Mafalda) qui montre que d'autres regards permettent de nouveaux diagnostics pour apporter des réponses appropriées aux problématiques de la pauvreté et de l'exclusion et pour mettre en marche l'utopie crédible que nous avons évoquées ce matin.

### Questions

**Première intervention** (Raymond Zaharia) – Je suis ingénieur en retraite, je rappelle ce que j'ai dit ce matin au sujet de mon implication dans diverses associations qui composent le collectif pour une transition citoyenne qui est né à Cluny au mois de mai dernier. Quand vous parlez de l'Argentine, cela me fait rêver, nous parlons d'un pays qui a refusé les prescriptions du FMI, quel dommage que la Grèce ne fasse pas de même. J'ai compris aussi qu'il existe un revenu d'existence pour les enfants en bas âge, revenu significatif équivalent à 500 euros il me semble, vous pourrez préciser sans doute. L'Argentine est un pays où l'on exerce un contrôle des changes, c'est-à-dire qu'un importateur, s'il veut importer, doit d'abord trouver les devises qui permettront de payer cette importation. Une dernière chose, en rapport avec le film que nous avons vu hier soir, est qu'en Argentine le droit du travail – enfin ! - a prévalu sur le droit de propriété. C'est une telle défaite pour le capitalisme que je suppose que cela est déjà remis en cause ? L'État se substitue au travailleur pour indemniser le propriétaire exproprié, je voudrais savoir de quelle manière est déterminée cette indemnisation ?

**Réponse de Mirta Vuotto** – Pour les familles dont les parents n'ont pas d'emploi, il existe effectivement un revenu d'existence pour couvrir les besoins alimentaires des enfants, mais le montant n'est pas aussi élevé que celui que vous évoquez. Après le changement de gouvernement, des mesures intéressantes ont été prises en faveur de la protection de l'emploi, mais si le gouvernement ne parvient pas à payer les créanciers, je ne sais pas comment ces mesures pourront se poursuivre car de nombreuses entreprises récupérées ne disposaient pas d'un capital suffisant pour régler leur dette envers l'État. Seulement 25% des entreprises récupérées ont pu racheter leur entreprise à ce jour. Concernant le contrôle des changes, des mesures ont été prises au jour le jour pour lutter contre l'évasion des devises, mais les réserves diminuent et la situation est incertaine actuellement.

**Deuxième intervention** (Leonidas Maroudas) – J'ai une question d'ordre politique : dans la crise économique, comment qualifier le mouvement de récupération des entreprises ? S'agit-il d'un projet alternatif au capitalisme ? D'un projet politique social-démocrate ou d'origine péroniste ? D'un projet politique de protection sociale dans des conditions de pauvreté extrême et d'exclusion ?

**Réponse de Mirta Vuotto** – Plusieurs courants politiques se croisent à l'intérieur des entreprises récupérées. Pour ces entreprises, l'objectif est de diffuser le modèle et les vertus de ce modèle aux autres entreprises. Certains mouvements politiques soutiennent les entreprises récupérées, mais ce modèle a du mal à se diffuser à l'ensemble de la société. Il existe des alliances avec les PME, mais au-delà de ces échanges, la diffusion du modèle reste difficile.

**Troisième intervention** (Maxime Quijoux) – J'ai fait ma thèse sur les entreprises récupérées en Argentine et pour répondre à la dernière intervention, je dirais que dans la grande majorité des cas, il n'y avait pas de projet politique. L'objectif premier était de préserver l'emploi. Des organisations politiques sont venues se greffer à ce mouvement qui a pris de l'ampleur au moment de la crise en 2001-2002, elles ont politisé considérablement certaines expériences qui, par la suite, ont traversé l'Atlantique et ont eu un retentissement médiatique en Europe et dans le monde mais, même pour les cas les plus politisés, le projet de départ était de préserver les emplois. Il existe un décalage entre ce que l'on peut percevoir en Europe et les expériences vécues sur place. Les entreprises récupérées sont pour la plupart des entreprises dont les travailleurs n'avaient pas, ou peu, d'expérience politique et syndicale. La grande majorité des syndicats n'ont pas participé à ces entreprises récupérées. La politisation et la syndicalisation des travailleurs de ces entreprises s'est faite progressivement au cours de la décennie.

**Réponse de Mirta Vuotto** – Oui, c'est vrai. Mais comme on l'a vu hier dans le film, les partis de gauche ont apporté la loi d'expropriation et la législation de la ville autonome, et le mouvement des entreprises

recupérées qui s'est formé autour de ces expériences est très politisé.

**Quatrième intervention** (Maxime Quijoux) – Il faut juste repréciser le contexte très particulier du mois de décembre 2001. De quoi part la crise des 19 et 20 décembre 2001 ? Du *corralito*, une mesure dite de « l'enclos », par laquelle les Argentins ne peuvent plus retirer plus de 250 dollars par semaine. Comme le marché du travail s'est extrêmement précarisé et que les gens sont payés au noir, les patrons ne peuvent plus payer leurs salariés. Beaucoup d'entreprises récupérées partent du fait que les patrons n'ont plus les moyens de payer leurs salariés. C'est à partir de ce contexte particulier que vont habilement se greffer les organisations politiques – les principales sont péronistes – qui vont structurer le mouvement.

**Cinquième intervention** (Guillaume Van Wijk) – La singularité de l'Argentine est d'avoir des entreprises récupérées beaucoup plus nombreuses que du côté brésilien où, en revanche, le mouvement des entreprises autogérées est très politisé dès le départ. Tous les acteurs (syndicats, gestionnaires locaux des secrétariats de l'ESS, chercheurs) sont très impliqués et défendent un projet de développement. En Argentine, des expériences comme celle de Zanon sont allées très loin (vous nous avez parlé d'une banque qui finançait 80% de ces entreprises autogérées) et donnent l'impression d'un potentiel d'autonomie très fort. Pourquoi n'y a-t-il pas eu de politisation plus forte en Argentine alors qu'elle est très puissante au Brésil et qu'elle touche aussi des groupes informels qui ont beaucoup moins la culture syndicale que les gens dont on parle dans les entreprises autogérées ?

**Réponse de Mirta Vuotto** – La réponse n'est pas simple. Dans les entreprises récupérées, les syndicats ont joué un rôle important : ce sont des délégués de l'équivalent de la CGT en Argentine qui ont poussé le mouvement. D'un autre côté, il y a le péronisme traditionnel mais il n'est pas majoritaire dans le mouvement des entreprises récupérées. Du côté de la société civile, il existe une bourgeoisie argentine très différente de la bourgeoisie brésilienne. La société argentine est très fragmentée et c'est peut-être l'une des raisons pour lesquelles le mouvement des entreprises récupérées ne s'est pas diffusé plus largement, sur la base d'une organisation politique plus large.

**Sixième intervention** – Je ne parviens pas à comprendre l'aspect coopératif que vous donnez à l'intervention de l'État dans la régulation des espaces de pauvreté. En quoi le fait de mettre au travail les plus précaires en leur donnant des sous-salaires (payés 80% du salaire minimum pour 40 heures de travail) est-il coopératif ?

**Réponse de Mirta Vuotto** – Le gouvernement pense que la formule coopérative peut dynamiser l'économie. Les coopératives créées à travers le programme *Ingreso social* ne sont pas de vraies coopératives : les bénéficiaires reçoivent des subsides pour former des coopératives mais leur fonctionnement est différent de celui des coopératives autonomes. Le gouvernement a recours à la coopérative comme à un moyen simple d'institutionnaliser le fait de travailler ensemble. Le programme n'apporte effectivement pas de solution idéale aux problèmes de pauvreté : la coopérative est un instrument intéressant mais ce n'est pas la panacée.

**Commentaire de Stéphane Veyer** – Cela pose la question de l'articulation avec l'État et de l'instrumentalisation possible par l'État du mode coopératif, chose que nous ne connaissons pas en France, mais l'on peut se dire qu'il y a une partie non négligeable du monde associatif français qui occupe exactement la même fonction.

## Leonidas Maroudas (Université de Patras) et Yorgos Rizopoulos (UMR Ladyss)

### *Coopératives de production : la thèse de la « dégénérescence » revisitée*

Il s'agit d'une intervention portant sur un point limité et plutôt abstrait (elle ne fait référence à aucune expérience concrète). Elle fait référence à ce que l'on peut trouver dans la littérature concernant le phénomène de la dégénérescence des coopératives. Il existe plusieurs formes de dégénérescence (Fagor

en est un exemple), mais l'idée générale est que la coopérative perd son âme démocratique. La spécificité de la coopérative est d'exprimer un projet social qui s'oriente vers l'émancipation du travail et de poser des principes alternatifs en terme d'organisation. Je vais d'abord rappeler les conditions et les pressions qui sont à l'origine du processus de la dégénérescence, je parlerai ensuite de la façon dont on traite de ce phénomène dans la littérature scientifique et des propositions que nous faisons, enfin j'évoquerai nos interrogations sur la façon de poser le problème de la dégénérescence.

Du côté des pressions externes, la coopérative évolue dans un environnement hostile au niveau des cadres institutionnels et des valeurs sociétales, mais aussi au niveau de son environnement immédiat (concurrence, insertion dans les flux marchands et financiers), ce qui pose un problème de survie en tant que forme organisationnelle spécifique et l'oblige à poser le problème de la performance au sens traditionnel du terme (économique, organisationnelle), performance qui doit être suffisante pour perdurer dans cet environnement hostile. Les pressions internes sont de natures multiples et ne sont pas spécifiques aux coopératives. Il s'agit de difficultés organisationnelles que l'on peut retrouver dans toutes les entreprises mais qui prennent une dimension particulière dans les coopératives. Parmi ces pressions, il y a la nature contradictoire des motivations individuelles (qui existe même dans des collectifs relativement réduits), les représentations divergentes et conflits au cours de la résolution des problèmes d'action, les contradictions entre objectifs individuels et organisationnels, la complexité due à la multiplicité des tâches à accomplir, les irréversibilités qui, sous la pression des contraintes externes, peuvent éloigner la coopérative de ses principes. Donc, conjointement à la question de la survie en milieu hostile se pose la question de préserver les caractéristiques spécifiques de la coopérative sans dégénérer vers une forme traditionnelle d'entreprise.

Il existe des tensions entre les principes démocratiques et les contraintes opérationnelles. La division du travail et la coexistence du travail qualifié et non qualifié peuvent poser des problèmes difficiles à résoudre parfois, la délégation des responsabilités, la question du leadership et le risque de cristallisation du pouvoir, la lourdeur des processus démocratiques peuvent être considérés comme contraires à l'efficacité organisationnelle (efficacité au sens traditionnel du terme). La question qu'on peut poser est la suivante : quelle coordination imaginer au sein de la coopérative pour éviter la dégénérescence en l'absence de pouvoir hiérarchique et de droits résiduels de contrôle (c'est-à-dire le droit de trancher en dernière instance qui, dans une entreprise classique, est détenu par les propriétaires du capital) ?

La thèse de la « dégénérescence » (Meister, 1974) distingue deux dimensions. La première est la disparition ou la transformation d'une coopérative en entreprise capitaliste (la photo de Fagor évoque ce type de situation). Nous allons nous intéresser davantage à la seconde qui correspond à la perte du caractère démocratique sous l'effet de pressions externes et internes. Dans ce cas, le pouvoir managérial se renforce en raison de capacités et de connaissances spécifiques qui lui permettent de s'imposer aux dépens du collectif. Meister, qui a formulé la thèse de la dégénérescence, s'est inspiré de phénomènes observés dans des organisations politiques et a distingué quatre phases :

- la phase conquérante où l'enthousiasme et la ferveur des coopérateurs dominant ;
- la phase de consolidation économique qui conduit à l'adoption progressive de méthodes de gestion classique et à la modification des objectifs ;
- la phase d'adaptation à l'environnement qui aboutit à un renoncement aux principes et à une démocratie par délégation à tous les niveaux ;
- enfin le managérialisme qui donne le pouvoir à des responsables experts et spécialistes, élus ou non, qui prennent le contrôle de la coopérative.

Dans la littérature portant sur les coopératives, beaucoup de travaux s'intéressent au phénomène de la dégénérescence et mobilisent un dispositif théorique particulier pour appréhender ce problème, mais aussi pour lui apporter des solutions. Ce dispositif, c'est la théorie de l'agence. Ce qui est surprenant c'est que parmi les gens qui travaillent sur les coopératives, beaucoup ne partagent pas les approches du *mainstream* ou de l'économie libérale mais adoptent quand même ce cadre analytique comme cadre explicatif de la dégénérescence. Ce cadre analytique réduit la coopérative à un nœud de relations contractuelles entre individus détenteurs de facteurs de production et amène à formaliser la relation

entre les membres de la coopérative et le manager comme une relation principal / agent. Au fur et à mesure de sa professionnalisation, le manager va être tenté de satisfaire ses propres intérêts, aux dépens des intérêts du collectif, en s'appuyant sur des asymétries informationnelles (situation d'aléa moral dans laquelle l'agent interprète le contrat en sa faveur) et en profitant de l'affaiblissement du contrôle des membres, notamment quand la taille de la coopérative grandit.

Pour résoudre ce problème, des dispositifs incitatifs sont proposés pour faire converger les intérêts des managers et du collectif (encore une fois, ces solutions découlent de la théorie de l'agence). Par exemple, dans les entreprises classiques, le manager reçoit des incitations (*stock options*, bonus et autres) qui le poussent à agir dans le sens des intérêts des actionnaires. En l'absence de ce type de solutions dans les coopératives, ces dispositifs incitatifs ne peuvent relever que du prestige, de la valorisation sociale ou de la sécurité de l'emploi. L'idée de créer un marché des dirigeants de l'ESS sur lequel ces dirigeants seraient valorisés en fonction de leur adhésion aux principes de l'économie sociale a ainsi été formulée (Chaves & Sajardo-Moreno, 2004). Ce type d'approche pose trois problèmes principaux :

- un cadre théorique (agence) qui n'explique pas ses hypothèses de départ ;
- l'hypothèse implicite selon laquelle les relations internes vont de toutes façons évoluer vers la dégénérescence ;
- la nécessité d'un secteur coopératif très développé pour que les dispositifs incitatifs proposés (comme la création d'un marché des dirigeants de l'ESS) puissent fonctionner. Or, dans un tel cas, les pressions internes et externes ne seraient pas de la même nature ni de la même intensité.

Ce type d'approche pose donc question et nous pensons qu'il est nécessaire de caractériser la coopérative de production en tant que configuration organisationnelle particulière, afin d'envisager des solutions au problème de la dégénérescence.

Dans cette optique, nous avons mobilisé certains outils à notre disposition ceux développés par Mintzberg (1983). Mintzberg propose une typologie des configurations structurelles ou organisationnelles en fonction des modes de coordination dominants : est-ce qu'on est en présence d'un contrôle direct ? Ou plutôt d'une standardisation des procédés ? Etc. Certaines caractéristiques de ce qu'il appelle une organisation missionnaire peuvent faire penser à la coopérative. Le mécanisme principal de coordination de ce type d'organisation repose sur l'idéologie (au sens d'un ensemble de valeurs et non au sens d'une idéologie politique) et la standardisation des normes. On est en présence d'une structure aplatie, avec une absence de structure hiérarchique formelle et un système technique simple impliquant une division du travail modérée. Dans ce type d'organisation, l'idéologie est la base de l'identification à l'organisation. Herbert Simon a distingué plusieurs formes d'identification, comme l'identification à l'objectif (mission de l'organisation) et l'identification à l'organisation elle-même (protection, survie et développement), ce qui ne donne pas du tout les mêmes résultats. Ces outils sont très intéressants pour notre réflexion mais demeurent insuffisants pour définir la coopérative en tant que configuration organisationnelle. Par rapport à une organisation missionnaire, la spécificité de la coopérative de production réside dans sa capacité d'innovation, un système technique développé, la multiplicité des qualifications, sa complexité opérationnelle. L'identification comme loyauté, qui découle de l'idéologie, est un paramètre primordial mais insuffisant pour rendre compte des processus internes de la coopérative. Autre paramètre distingué par H. Simon, l'identification comme processus cognitif, c'est-à-dire - au delà de l'adhésion à un système de valeurs - la nécessité de créer de la confiance au niveau du collectif, de consolider la confiance en la capacité du collectif d'atteindre des objectifs partagés, confiance qui se construit (ou se défait) au cours des interactions entre les membres. Il y a donc un rôle primordial des principes opérationnels qui permettraient de maîtriser les tensions tout en construisant la confiance.

À un niveau général, quels sont ces principes organisationnels de la coopérative pensée comme une organisation missionnaire hybride ? Parmi les principes qui nous paraissent les plus importants, il y a :

- la primauté des collectifs de travail qui peut être liée, quand cela est possible, avec une organisation par projet ;

- la déspecialisation verticale et horizontale ;
- la décentralisation des compétences et des savoirs ;
- l'harmonisation salariale (diminution des écarts) ;
- la formation ;
- la participation de partenaires extérieurs ;
- la révocabilité.

Ce dernier principe est l'un des plus ancrés dans le mouvement coopératif depuis son origine, et il est frappant de constater que ceux qui travaillent à la dégénérescence oublient généralement de le mentionner.

### Questions

**Première intervention** (Nicole Alix) – Je voudrais attirer votre attention sur la figure des investisseurs dont on n'a pas parlé ce matin, ni des travaux de Pierre-Yves Gomez sur la transformation des formes de détention du capital dans les entreprises. Gomez montre notamment que la détention du capital qui est de plus en plus éclatée, que le manager subit la pression d'investisseurs multiples, et que ces investisseurs c'est nous (par l'intermédiaire des fonds d'épargne salariale, des fonds de pension, etc.). Est-ce que, au-delà de la posture du manager et ce qui est attendu de lui, il ne faut pas regarder aussi ce qui se passe du côté des investisseurs, et notamment quelle est la responsabilité de tous ces gestionnaires d'actifs ? Ne faudrait-il pas intéresser les gestionnaires d'actifs aux collectifs ?

**Réponse de Yorgos Rizopoulos** – La question du financement d'une coopérative ne se pose pas de la même façon que pour une entreprise classique. La première partie de votre intervention se référait plutôt à une entreprise classique, où l'on retrouve les logiques particulières des apporteurs de capitaux dont les intérêts sont mis en avant par rapport aux intérêts des autres parties prenantes. Nous n'avons pas abordé la question du financement de la coopérative qui ne faisait pas l'objet de notre intervention aujourd'hui. Qui finance ? Qui paye les pertes dans une coopérative ? sont évidemment des enjeux primordiaux de réflexion. Est-ce qu'on envisage, y compris dans la coopérative, une forme de rémunération des apporteurs de capitaux ? Quelle(s) forme(s) de rémunération des apporteurs capitaux serai(en)t compatible(s) avec le principe alternatif de gestion et le projet social d'une coopérative ? On a eu un échange sur ces questions à l'occasion des journées d'étude organisées en Grèce au mois de mai dernier avec la Confédération des syndicats. Il n'y a pas de réponse définitive à ce problème mais les banques coopératives peuvent être mobilisées (à condition de jouer leur rôle de banques coopératives et de ne pas se retrouver dans une posture de banques classiques comme c'est parfois le cas) ; il y a aussi l'expérience québécoise avec des organisations financières liées au mouvement syndical et qui peuvent jouer un rôle dans le financement des coopératives (à condition de constituer un mouvement suffisamment important pour mobiliser l'épargne et l'orienter vers des projets de ce type). Si cette question n'est pas directement liée au problème de la dégénérescence, elle peut, dans certains cas être à l'origine de phénomènes de dégénérescence (quand on doit résoudre dans l'urgence des problèmes financiers pour que la coopérative puisse continuer à exister).

**Deuxième intervention** (Michel Abhervé) – Vous présentez le cycle avec la dégénérescence comme étape finale : y-a-t-il des phénomènes de régénérescence ?

**Réponse de Yorgos Rizopoulos** – Si nous nous éloignons des approches dominantes actuellement, c'est précisément parce que nous ne considérons pas la dégénérescence comme un processus déterministe. Beaucoup d'expériences montrent que la dégénérescence est une issue possible, mais ce n'est pas déterministe. Pour éviter d'entrer dans une logique qui considérerait la dégénérescence comme seule issue possible, il est nécessaire de repositionner le débat et d'envisager la coopérative avec une grille de lecture différence, en proposant des solutions en accord avec sa nature et sa mission qui permettent de ne pas aller dans ce sens. Je n'ai pas dit du tout que la dégénérescence est nécessairement un aboutissement pour la coopérative.

**Troisième intervention** (Catherine Apostolidi) – D'après votre présentation, j'ai compris que la question



de la dégénérescence réside surtout dans les objectifs et les buts des coopératives et des acteurs de l'ESS. Parmi les coopératives et les acteurs de l'ESS, certains se positionnent comme une niche au sein du système capitalisme, d'autres proposent un modèle alternatif au capitalisme (consommation et création de dettes). Quel est votre point de vue sur le potentiel du mouvement de l'ESS à proposer un modèle alternatif en Grèce ? Quel est le niveau de dégénérescence des coopératives grecques ?

**Quatrième intervention** (Noémie de Grenier) – En écoutant l'exposé, j'avais envie de poser la question dans l'autre sens : une fois qu'on s'est dit qu'il était difficile d'inventer de nouveaux modèles dans un monde plein de contraintes, la question qu'on se pose dans la Manufacture coopérative est de savoir comment accompagner sans normaliser, sans prendre le pouvoir. Pour moi, l'écho se fait assez naturellement avec la fin de la présentation de Mirta Vuotto : en France les mots « coopérative », « absence de chef », « autogestion » ne sont pas si souvent associés, et je retiens de l'expérience argentine cette action de mettre un poids important sur des principes horizontaux (comme la fréquence des assemblées générales, par exemple). Il me semble nécessaire de s'enrichir au contact de nouvelles expériences démocratiques qui existent et qui sont présentes, c'est pourquoi il peut être intéressant de renverser la question...

**Réponse de Yorgos Rizopoulos** – Je crois que je me suis fait mal comprendre : je ne suis pas ici pour vous dire que nous allons tout droit à la dégénérescence, au contraire. Au niveau académique de la littérature sur les coopératives, nombre de travaux portent sur le problème de la dégénérescence. Même si la dégénérescence est un phénomène réel, notre effort porte sur la construction d'une grille de lecture qui montre, d'une part, que le processus n'est pas déterministe et, d'autre part, la nécessité d'adopter des principes organisationnels et opérationnels qui, en dépit des différentes formes de coopératives, puissent aller dans le même sens. Le cas de la Grèce est un peu particulier car il n'y a pas une tradition d'organisation coopérative, à part dans le domaine agricole. Au cours des dernières années, dans le contexte de la crise, il y a eu un ensemble d'initiatives qui entrent sous le chapeau général de l'ESS mais qui ne sont pas des initiatives de coopératives au sens strict du terme. Ce qui nous a conduit à travailler avec les syndicats grecs, c'est qu'il y a une politique volontariste de formation des cadres syndicaux aux pratiques de l'ESS et des coopératives. La démarche consiste à trouver une alternative aux problèmes d'emploi dans un premier temps, et s'inscrit dans un processus d'émancipation du travail à plus long terme. Comme je le disais ce matin, on a besoin de réseaux fédératifs qui pourront soutenir les initiatives de l'ESS et de création des coopératives, et les organisations syndicales peuvent jouer un rôle.

**Réponse de Leonidas Maroudas** – Pour répondre à la seconde question, les principes opérationnels que nous proposons vont dans le sens de l'autonomie des travailleurs. On ne peut pas avoir de l'autonomie ou des processus d'émancipation avec des moyens hétéronomes. C'est pourquoi nous proposons des principes qui peuvent être opérationnels dans les grandes coopératives ouvrières de production. En Grèce, il n'y a pas de coopératives ouvrières de production, ni de mouvement radical. Il existe des mouvements de solidarité (QG collectifs, assemblées de quartier, aide alimentaire aux chômeurs, etc.) qui sont de petites formes d'économie sociale mais ce n'est pas le sujet du colloque d'aujourd'hui.

**Cinquième intervention** (Kosta Lambropoulos) – Je voulais faire une remarque par rapport à la question de la dégénérescence. Je n'aime pas beaucoup le terme utilisé : il serait plus juste, à mon sens, d'utiliser le terme de mutation (qui implique un changement qui n'est pas obligatoirement mauvais). Sur le plan théorique, nous sommes à la recherche d'une solution d'équilibre concernant cette question. Cet équilibre est constitué de trois facteurs : le producteur (la coopérative ou d'autres formes de production), l'investisseur et le consommateur. Si on veut avoir une solution d'équilibre, il faut intégrer dans le même schéma dynamique le producteur, l'investisseur et le consommateur. Beaucoup de combinaisons sont possibles entre ces trois facteurs. Si l'on imagine que le consommateur se joint à la voix de l'investisseur, on est en présence d'une fonction de contrôle de l'efficacité et de l'opérationnalité de la coopérative. Cela change toute la problématique par rapport à la dynamique du mouvement coopératif. Dans ce cadre là, en Grèce, nous ne considérons pas que la création d'une coopérative en tant que telle induit un choix, parce que cette coopérative doit aussi remplir un objectif social. Il faut relier de la notion de la consommation, sur le plan local ou international, avec l'opération de la coopérative. Si nous ajoutons le troisième agent, l'investisseur, nous pouvons réinventer l'efficacité du mouvement coopératif.



Sophie Swaton (Université de Lausanne)

*Les coopératives vertes en Suisse : du tournant écologique au prolongement des principes coopératifs*

Les conséquences des activités humaines sur la biosphère et sur les dégradations infligées à l'environnement sont désormais connues et exprimées dans des rapports scientifiques dont le pionnier remonte au rapport Meadows (1972), le plus récent au rapport Stern (2006). Le réchauffement climatique, les limites des ressources et la finitude de la planète sont des faits établis au niveau de la science et occupent une place grandissante dans les débats publics et dans les mentalités. Est ainsi évoquée la nécessité d'une transition écologique. On entend souvent par cette expression la transition d'énergie à forte consommation de matière première vers des énergies renouvelables. Dans cette optique, sont fortement mobilisées les nouvelles technologies censées apporter la réponse principale à la crise écologique dont l'une des premières préoccupations concerne le pic pétrolier : comment remplacer et contourner les énergies fossiles dont nos modes de vie dépendent encore largement ?

Parallèlement, le rôle des entreprises est pointé comme central, et le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE), apparu aux Etats-Unis dans les années 1950, revient en force dans le langage des managers, des acteurs et dans les médias. La RSE a été définie par la Commission européenne comme une soumission volontaire des entreprises à des contraintes sociales, économiques et environnementales. C'est bien de responsabilité qu'il s'agit, au-delà de la responsabilité économique visant à maximiser les profits en faveur des actionnaires. Face au tournant écologique à venir, les entreprises doivent offrir des solutions adaptées par leur comportement et leur investissement dans des énergies vertes. Ainsi Total a mis en place une fondation verte, destinée à développer des énergies non fossiles. L'exemple peut surprendre, il est même quelque par provocant. Son mérite consiste à pointer les limites d'une telle visée de la transition écologique, limitée à une substitution des ressources par d'autres, sur la base des avancées de la technologie. Il s'agit d'une version faible de la durabilité.

Toutefois, à côté (et à l'opposé) de cette version faible de la durabilité, est promue une version forte - développée par Tim Jackson notamment dans son livre *Au-delà de la croissance* (2009) - pointant le fait que la transition écologique implique un changement majeur de l'ensemble de nos comportements. C'est une vision élargie de la société et des acteurs impliqués qui est promue, au-delà de la seule entreprise, visant à réduire la consommation et une approche ultra-libérale des rapports des hommes à leur environnement, perçu davantage comme une variable dans la fonction de production que comme un objet en soi.

À quel niveau les coopératives et l'ESS sont-ils concernés ? Mon hypothèse de travail est que les organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS) offrent un canal privilégié pour appuyer la transition écologique dans sa version forte. Par les valeurs qu'elles sous-tendent, les OESS incarnent une vision plus globale inscrite dans un projet de société au-delà d'une approche strictement économique de l'échange (Polanyi, 1983). Parmi les OESS, en quoi les coopératives offrent-elles un cadre particulièrement bien approprié pour la transition écologique ? Cette question fait l'objet de mon intervention aujourd'hui, sans omettre de s'interroger sur la manière dont le défi écologique amène les coopératives à réfléchir sur leur propre responsabilité, dans une conception étendue de la responsabilité, au sein même de leurs principes fondateurs. Je tenterai de répondre à ces questions en cinq étapes : en rappelant l'étendue de la crise écologique et l'insuffisance des réponses apportées et valeurs sous-tendues (1<sup>e</sup> et 2<sup>e</sup> points), en évoquant les atouts du modèle coopératif au travers du cas de la Suisse (3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> points), enfin en discutant d'un au-delà des principes coopératifs dans le prolongement des discussions de ce matin (5<sup>e</sup> point).

Le rappel du contexte écologique n'est pas réjouissant. Les dommages à l'encontre du milieu ne sont pas liés seulement à la pollution. Ils touchent aux limites de nos ressources et de la biosphère qui est pourtant finie. Le pic pétrolier est atteint, son exploitation s'opérant en termes de cloche : le maximum ou

pic a déjà été atteint pour le pétrole, et il le sera dans 15 ans environ pour le gaz, et d'ici le milieu du siècle pour le charbon (Bourg et al. 2010). Dès lors, nous rencontrons une triple finitude :

- stock fini de ressources fossiles (pétrole, gaz, charbon) dont nos consommations dépendent encore à 80 %. Les 20% restant sont composés de l'hydroélectricité, du nucléaire, de la biomasse forestière ;
- finitude en ressources minérales d'ici quelques décennies impliquant de creuser plus profondément dans la terre pour tenter des substitutions de métaux de plus en plus difficiles ;
- les ressources en eau constituent la dernière limite atteinte. L'une des grandes responsables: l'agriculture intensive qui, en moins d'un demi siècle, a conduit à l'assèchement de la mer d'Aral par une production intensive de riz et de coton. Cette dernière a en effet subi une perte de 90% de son volume et de sa superficie entre le milieu des années 50 et la fin des années 90. En plus de son assèchement, désastreux pour les milieux locaux, la mer d'Aral cause des transports de toxines et de résidus toxiques.

À consommation constante, voici une liste non exhaustive des effets attendus:

- dérèglement climatique et violence du climat (ouragans tropicaux, inondations...),
- réchauffement planétaire et élévation générale du niveau des mers,
- intensification de la sécheresse et répartition inégales des pluies,
- au niveau politique, risque de voir des mesures autoritaires prises,
- pluies acides responsables des dolines (trous béants dans la roche calcaire) en Floride massivement...
- risques écologiques mais aussi économiques, politiques, sociaux: baisse de la surface habitable, zone de tensions sociales,
- menaces pour la paix sociale selon la pénaliste Polly Higgins qui évoque le terme « d'écocides ».

Face à cette crise écologique, de quelle nature sont les réponses apportées dans nos sociétés ? Suffisantes à écarter la menace et seront-elles assez globales pour changer la donne ? Précisément, il y a de bonnes raisons d'en douter, et ce malgré une prise de conscience croissante, ce qui est somme toute assez paradoxal.

Les réponses sont à la fois trop lentes et trop axées sur les entreprises (trop micro-économiques). Pourquoi trop lentes ? Car elles ne se diffusent pas suffisamment et sont encore mises en doute : si les résultats de la recherche scientifique sont sans appel (les dégradations que les activités humaines causent à l'environnement sont irréversibles et s'étendent au-delà de nos espaces nationaux), le grand public méconnaît cette information. Le caractère hautement scientifique des informations environnementalistes réservées aux experts induit une forme d'opacité pour le public, et une méconnaissance de l'étendue du désastre. Cette méconnaissance est alimentée par le lobbying de certains idéologues (climato-sceptiques) et de groupes faisant pression sur l'opinion public et sur les gouvernements pour poursuivre dans une croissance destructrice (mouvement ultra-conservateur du *Tea Party* aux Etats-Unis). Dans ce contexte, les réponses à la crise écologique - bien qu'amorcées à travers les énergies renouvelables et la mobilisation de certains acteurs - ne sont pas assez rapides compte tenu de l'urgence écologique (retard des prises de décisions politiques, retard de prise de conscience de la part du grand public).

D'autre part, ces réponses sont encore très centrées sur des attentes à l'égard des entreprises que l'on pousse dans un même mouvement à produire. Cette situation peut être qualifiée de « schizophrénique » : il faut écologiquement produire moins mais on veut économiquement de la croissance supposée être la réponse à la crise sociale. Pour qu'ait réellement lieu une transition écologique, c'est l'ensemble de nos comportements qui est à revoir, à l'échelle individuelle, politique et pas seulement micro-économique. Une transition multi-critères donc. Au contraire, les réponses restent trop souvent de l'ordre micro-économiques (au niveau des entreprises et souvent des plus grandes qui se font un coup de publicité au

passage, on parle de *greenwashing*) et liées à une version faible de la durabilité : croyance que le progrès technique, au sens des innovations technologiques, permettra de résoudre la crise en apportant de nouvelles solutions.

Les valeurs actuelles restent celles du paradigme économique dominant favorable à la recherche de la croissance (augmentation quantitative des productions, avec un indicateur controversé, le PIB). L'environnement, le milieu, nos ressources sont appréhendés comme des variables dans la fonction de production, au même titre que le travail et le capital. Au niveau des entreprises, le cadre reste celui d'une volonté d'accroissement du profit qui est la variable essentielle. Et il n'y a pas de volonté d'alternative ou de produire véritablement autrement. Ainsi, au moindre problème économique, la préoccupation environnementale peut passer au second plan. En résumé, les valeurs actuelles sous-tendues sont:

- recherche de lucrativité: le profit reste premier,
- individualisme: domestication de la nature au service de l'homme,
- foi dans le progrès technique: le *peak oil* sera contourné,
- croissance invoquée: elle est supposée infinie,
- accroissement des biens matériels.

Quelles sont les réponses de l'économie sociale, à commencer par les coopératives ? En Europe, il existe de bonnes pratiques, notamment depuis le début des années 2000 durant lesquelles l'Union Européenne perçoit l'énergie dans une dimension réellement environnementale au-delà d'un stock d'approvisionnement. Il faut souligner que des lignes directrices ont été adoptées, avec la Stratégie Europe 2020 (stratégie de croissance de l'UE depuis 2010 et jusqu'à l'horizon 2020) – la fameuse stratégie 20-20-20 – qui a pour objectif une réduction d'au moins 20% des émissions de gaz à effet de serre, intensification de 20% de l'efficacité énergétique, accroissement de 20% de la part des énergies renouvelables dans notre consommation. Les coopératives d'énergie renouvelable sont regroupées depuis 2011 au sein d'une Fédération européenne des coopératives et associations engagées dans l'énergie durable: REScoop.eu (*Renewable Energy Sources Cooperatives*) et impliquent plusieurs membres belges, français, luxembourgeois, mais aussi italiens, espagnols, irlandais, anglais, allemands et danois. Au niveau de la durabilité, l'objectif est que les citoyens se réapproprient les processus de fabrication et de gestion d'un bien - l'environnement - de manière collective. Ces coopératives vertes offrent une meilleure diffusion de la connaissance et des informations, une intégration dans les prises de décision qui responsabilise les membres dans leur comportement de consommation énergétique individuel. C'est véritablement le principe organisationnel de la coopérative qui permet, par la gestion collective du bien commun et la non-maximisation des profits par certains actionnaires, de la rendre attrayante pour les collectivités, les citoyens mais aussi les ONGE (ONG environnementaliste) à l'instar de Greenpeace qui a créé sa propre coopérative d'énergie renouvelable en Allemagne en 1999.

En Suisse, la culture coopérative est à la fois ancienne et forte. Aujourd'hui, on dénombre plus de 12 000 coopératives en Suisse représentant entre 12 et 18% du PIB et faisant des coopératives le premier employeur privé en Suisse. Les coopératives les plus répandues sont les coopératives de logement, mais qu'en est-t-il des énergies renouvelables ? En matière de biogaz et de centrale hydroélectrique tourbillonnaire, je citerai deux exemples de bonnes pratiques. La première revient au canton de St-Gall dans lequel seize exploitants d'installations de biogaz agricoles ont fondé en l'an 2000 la coopérative Ökostrom Schweiz afin de proposer de l'électricité certifiée courant vert aux exploitants des réseaux. Sans entrer dans le descriptif du processus, signalons que cette coopérative a connu une évolution assez impressionnante – entre 2006 et 2009, elle est passée de 0 à 44 000 tonnes traitées – et a développé une coopération avec des banques comme Raiffeisen qui soutient le projet. La coopérative comporte aujourd'hui une centaine d'exploitant et connaît une croissance très forte qui encourage les nouveaux projets, comme un programme de protection climatique à soumettre prochainement à l'Office fédéral de l'environnement suisse.

Deuxième exemple de bonne pratique, la création de la première centrale hydroélectrique tourbillonnaire dans le village de Schöftland (dans le canton d'Argovie), inaugurée en 2009. Les avantages

de ce type de centrales sont nombreux : leur technologie simple et solide, leur facilité d'entretien, leur petite taille et leur prix abordable. La centrale présente également de nombreux bénéfices pour l'environnement. Sa production d'énergie permet d'atteindre une autonomie au niveau local pour environ 60 personnes par centrale, d'où l'idée d'étendre le projet à une quinzaine de centrales. L'accueil réservé à ce nouveau type de centrale est très favorable et lui a permis de remporter le Watt d'Or 2011 dans la catégorie « Énergies renouvelables ». En juin 2012, la coopérative CCHT (Coopérative des Centrales Hydroélectriques Tourbillonnaires Suisses) a annoncé un partenariat stratégique avec la société KKB AG (spécialiste des énergies renouvelables). L'objectif affiché est d'assurer aux sociétaires un approvisionnement en électricité à prix préférentiel à base d'énergie renouvelable et de proposer une participation aux centrales hydroélectriques tourbillonnaires. Les sociétaires peuvent être des personnes physiques, morales ou encore des institutions à but non lucratif. Rien de critiquable a priori mais il importe de signaler que si le statut juridique des coopératives est un atout pour la durabilité, comme signalé précédemment, il n'est pas toujours le garant de dérives, notamment lorsque la taille s'accroît ou que l'objectif devient surtout économique. De ce point de vue, les exemples précédents sont caractéristiques des tensions qui peuvent exister entre les débuts d'une aventure alternative et le succès qui peut occulter d'autres aspects de la visée globale.

Or en Suisse, le lien entre coopératives et ESS n'existe pas vraiment. La référence idéologique de l'ESS n'existe pas en Suisse romande alors que les pratiques coopératives y sont très fortes. À ce titre, il est intéressant de signaler que précisément en Suisse romande, dans les cantons de Genève, Vaud et Berne-Jura-Neuchâtel, il ne suffit pas d'avoir le statut juridique de coopérative pour faire partie de l'ESS au sens défini par la Chambre genevoise de l'ESS. Au-delà des statuts, un certain nombre de critères sont mis en avant (primat de la personne sur le capital, intérêt collectif, etc. et environnement). Pour être qualifiée d'entreprise de l'ESS en Suisse, il faut obligatoirement prendre en compte l'environnement. Cela signifie qu'en dehors des coopératives, des entreprises sans le statut juridique de coopérative ont des pratiques en adéquation avec les valeurs de l'ESS. La définition romande de l'ESS présente un double avantage :

- la prise en compte directe de l'environnement dans la mission de l'entreprise et non comme une donnée *a posteriori* (voire entreprises classiques et RSE) ;
- l'élargissement à d'autres critères que l'environnement (l'environnemental ne doit pas primer sur le social) dont on sait qu'ils sont indispensables à la durabilité (réduction des écarts salariaux, gestion collective, démocratie, etc.).

La promotion de la durabilité forte et d'une culture de l'ESS peut donc s'étendre au-delà des coopératives dans une perspective élargie et fédérante. Au-delà des pays et des cultures, l'enjeu consiste à rappeler que la crise – écologique ou économique – est un problème de valeurs, que le modèle coopératif n'est pas qu'une question de statuts et que la démarche essentielle consiste à adhérer à des valeurs communes et à s'engager dans des pratiques respectueuses des critères de base de l'ESS.

En conclusion, je veux rappeler la nécessité urgente de découpler la valeur des ressources et la valeur marchande qui sont confondues, à l'heure actuelle, dans nos sociétés ultra-libérales. Mais ce découplage n'est pas compatible avec la théorie économique dominante et les valeurs qu'elle promeut. Le progrès est nécessaire mais insuffisant. C'est l'ensemble des comportements qu'il importe de changer, tout en préservant la liberté et la démocratie participative. L'ESS, notamment à travers les coopératives, propose une alternative intéressante au point que l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) envisagerait l'adoption d'un 8<sup>e</sup> principe coopératif dédié à l'environnement dans le prolongement des sept principes existants. Il s'agit d'une hypothèse développée par Matthieu De Poorter dans un numéro de la *Revue économique et sociale* à paraître prochainement. La coopérative ne doit pas pour autant être considérée comme l'unique modèle de transition – même si elle est le plus adapté. Il faudrait envisager la possibilité de coupler la structure juridique et la formation pour que les valeurs s'incarnent et se diffusent et, à ce titre, la Manufacture coopérative offre un outil précieux. Le piège à éviter est celui de l'attraction des entreprises démocratiques vers le *social business*. À travers l'exemple des coopératives vertes en Suisse, l'enjeu est de les ramener dans le sein de l'ESS, vers des valeurs historiques et, du côté des entreprises classiques, de les former à la culture démocratique par l'adoption de statuts couplés avec de la formation.

### Questions :

**Première intervention** (Danièle Demoustier) – Les questions que vous posez en conclusion sont importantes. On parle de l'Allemagne ou de la Suisse, mais pour avoir participé à la construction de la loi sur l'ESS en France au sein du Conseil supérieur de l'économie sociale, je peux dire que le mouvement coopératif français en est encore au paradigme selon lequel les coopératives participent à la richesse (et donc au développement économique) et les associations participent au développement social (et donc dépensent la richesse économique). Tant que l'on restera sur ce paradigme, on ne pourra pas avancer pour lier l'intérêt des membres et de la collectivité.

**Deuxième intervention** (Michel Abhervé) – Quand je suis allé en Suisse, ce qui m'a surpris, c'est la place des coopératives de consommation (Migros, Coop) qui sont très présentes et visibles. Elles n'apparaissent pas dans votre présentation, comment cela se fait-il ?

**Réponse de Sophie Swaton** – Migros et Coop n'ont pas encore adhéré à la Chambre de l'ESS genevoise (qui de toutes façons, les refuserait en l'état). Actuellement, il ne faut pas parler aux petites coopératives de l'adhésion de Migros, sinon elles s'en iraient. La Chambre considère que le principe de non lucrativité, dans le cas de ces grandes coopératives, n'est plus respecté. Migros et Coop devront donc, si elles souhaitent adhérer, repasser par le processus d'évaluation pour obtenir la certification ESS. La Chambre de l'ESS vient d'embaucher un ancien conseiller de l'ACI pour voir comment elle pourrait augmenter ses adhérents avec des entreprises qui voudraient renouer avec leur culture coopérative. Pour répondre à la question de Danièle Demoustier, je ne suis pas spécialiste des coopératives mais je pense que le fait que la coopérative soit au service de ses membres et non de la collectivité constitue un problème et que, dans ce sens, l'inscription d'un 8<sup>e</sup> principe serait une bonne chose, notamment pour la solidarité intergénérationnelle.

**Troisième intervention** (Thomas Podlewski) – Je me suis déjà présenté ce matin, je travaille sur la coopération entre acteurs en Midi-Pyrénées en lien avec un PTCE. Ma question concerne l'illustration de votre cas pratique en Suisse, au sujet duquel vous rapportez les propos d'un acteur qui dit qu'avec une centaine de personnes fortement impliquées il n'est pas difficile de trouver de bonnes idées, quels modes opératoires mettent-ils en place pour favoriser la coproduction et la co-constitution ?

**Réponse de Sophie Swaton** – Comptez sur moi pour aller enquêter. Il y a une association très forte des riverains, Suisse.org, partisane des énergies renouvelables, qui promeut les énergies éoliennes notamment. Le problème des énergies éoliennes est qu'elles ne sont développées que par des sociétés anonymes et non par des coopératives. J'ignore quel est leur mode opératoire, il est supposé être participatif et démocratique mais à un seuil minimal. Je pense qu'il y a un enjeu fort de créer des liens entre acteurs et observateurs pour opérer un audit. Pour cela, il faudrait que ces entreprises soient d'accord pour promouvoir le fait qu'elles se situent dans une démarche alternative.

## Gabriel Colletis (Université de Toulouse)

### *L'ESS, des dispositifs résistants dans la crise de la finance*

Est-ce que les entreprises de l'ESS constituent des dispositifs résistants dans la crise de la finance ? La première façon d'aborder cette question est de partir de la crise de la finance. Je ne suis pas persuadé de la pertinence de ce terme car si la société et l'économie sont malades de la finance, la finance elle-même se porte plutôt bien, la bourse ayant à nouveau atteint des sommets jusqu'à la prochaine crise évidemment. Plutôt que de parler d'une crise de la finance, je parlerai de financiarisation. Je commencerai par qualifier cette notion de financiarisation avant d'évoquer l'ESS et d'interroger son potentiel en tant que pôle de résistance à la finance : est-ce que l'ESS peut faire mieux qu'être seulement un pôle de résistance à la finance ?

On peut appréhender la financiarisation soit à un niveau macro-économique, soit à un niveau micro-économique. Au niveau macro-économique, la financiarisation est un phénomène assez nouveau, qui date d'une quinzaine d'années, avec une accélération des flux de capitaux et de travail. Quand les



économistes raisonnent sur ces deux catégories, le capital et le travail, ils ont tendance à télescoper des facteurs répondant à des logiques assez différentes. Du côté du capital, il est important de distinguer les flux financiers et le capital productif. Quant on parle de capital financier, on parle des titres (actions, obligations, produits dérivés) qui circulent dans le monde, du mouvement de titrisation engagé il y a une quinzaine d'années et qui porte aujourd'hui sur un univers très sophistiqué. La caractéristique principale des flux financiers est d'être très mobiles et volatiles, cette mobilité étant assimilable à celle d'un gaz. Les capitaux productifs sont principalement les investissements directs des entreprises (achat d'une usine « clé en mains » à l'étranger, acquisition du capital d'une autre entreprise via une participation). Ils n'ont ni la même nature, ni la même vitesse de mobilité que les capitaux financiers. Les capitaux productifs sont liquides, ils se déplacent à une vitesse différente - le pas temporel de ces capitaux est plutôt de deux à trois ans pour qu'une entreprise réalise un investissement direct ou, au contraire, désinvestisse. Du côté du travail, il est également possible d'introduire une différenciation par rapport à la vitesse de mobilité. Autrefois, les travailleurs mobiles étaient plutôt peu qualifiés que les entreprises recherchaient pour combler leur besoin de main-d'œuvre. Cette catégorie reste mobile aujourd'hui mais sa mobilité est précarisée. Lorsqu'elle s'effectue, c'est dans des conditions de précarité sociale extrême. En revanche, les travailleurs qui autrefois bougeaient peu aujourd'hui deviennent très mobiles. Il s'agit de travailleurs dont les compétences sont à la fois reconnues et recherchées. On distingue donc quatre facteurs sur un spectre de mobilité très ouvert : d'un côté des capitaux financiers volatiles et très mobiles ; de l'autre, des travailleurs aux compétences non reconnues dont la mobilité est découragée ; entre les deux, des capitaux productifs et des travailleurs qualifiés nomades, avec des vitesses de mobilité moyennes.

De mon point de vue, la répartition du revenu mondial s'effectue aujourd'hui non plus sur des principes keynésiens de partage de la valeur ajoutée au niveau national, ni non plus sur des principes néo-classiques de substituabilité des facteurs de production en fonction de leur prix relatif, mais principalement en fonction des vitesses de mobilité. Le facteur qui se rémunère en premier est celui dont la propension à se mouvoir est la plus forte. On le vérifie en observant que le taux de retour des placements financiers reste très élevé (il est de l'ordre de 16 à 18% par an et n'a pas baissé depuis 2008). Lorsqu'on regarde les catégories intermédiaires que j'ai évoquées (le capital productif et les travailleurs qualifiés), elles s'en sortent à peu près correctement en réussissant à négocier leur rémunération. La rentabilité économique du capital productif est de l'ordre de 4 à 6%, tandis que l'évolution des revenus des travailleurs qualifiés est correcte (même si la frontière entre les travailleurs que l'on considère qualifiés et compétents et ceux dont on ne reconnaît pas les compétences est difficile à préciser). Lorsqu'on regarde le revenu mondial brut qui progresse chaque année d'environ 3%, tout se passe comme si le revenu des travailleurs dont on ne reconnaît pas les compétences, ceux-là même dont on décourage la mobilité, apparaissent comme un véritable résidu. Ce résidu a tendance à se contracter puisque les vitesses de prélèvement des premiers (les travailleurs qualifiés) sont supérieures à la croissance du revenu mondial brut. Il s'ensuit un creusement des inégalités qui, tant que la mondialisation fonctionnera sur un principe de vitesses de mobilité des différents facteurs très différenciées et d'une répartition des revenus calée sur les vitesses de mobilité, restera un phénomène intrinsèque à la mondialisation (et non pas une sorte de corollaire fâcheux au sein d'une mondialisation globalement bienheureuse).

Au niveau micro-économique, le principe directeur de la financiarisation est en fait le principe d'inversion de la relation entre finance et investissement. Dans une logique qui n'est pas financiarisée, la finance est une variable qui permet d'assurer les conditions de réalisation des investissements. Lorsqu'une entreprise investit, il faut qu'elle trouve les moyens de son investissement, et l'on attend du directeur financier qu'il propose un mix de financements optimal en termes de coûts et de prise de risques. Mais la finance reste le vecteur par lequel se réalise l'accumulation, sans sortir de ce cadre là. Dans une logique de capitalisme financiarisé, on inverse la relation entre finance et investissement puisqu'on ne sélectionne plus les financements pour un investissement donné, mais pour une norme de rentabilité.

L'articulation des niveaux macro et micro-économiques se joue principalement sur la question du temps. À ces deux niveaux, le temps est court, c'est ce qui correspond à l'hyper-volatilité que j'ai évoquée toute à l'heure. De mon point de vue, cette négation du temps produit une négation des espaces qui s'exprime à travers la standardisation et l'homogénéisation des espaces à termes. Ces phénomènes ne sont pas



seulement économiques mais aussi sociétaux. Nos sociétés sont assiégées par la finance et cette hypermobilité a un impact sur leur fonctionnement et s'exprime par le « fast » (*fast food, fast cities, fast science*).

En remarque par rapport à ce qui a été dit depuis ce matin, j'ai eu l'impression d'un télescopage entre trois niveaux souvent évoqués : le niveau des représentations (valeurs et missions de l'ESS) qui n'est pas celui des principes (les deux niveaux doivent être distingués, à mon avis), et le niveau des normes (indicateurs, critères d'évaluation). Il y aurait un intérêt à organiser la réflexion autour de ces trois niveaux en évitant de les télescoper. L'ESS peut être un pôle de résistance et même un pôle de conquête si elle parvient à se situer aux trois niveaux que je viens d'indiquer. Si elle pose un certain nombre de représentations ou de principes, mais qu'elle choisit des normes d'évaluation qui sont celles de l'économie dominante, des contradictions internes se produisent qui bloquent les mutations et risquent de produire de la dégénérescence. L'élément central initial se situe du côté du projet, donc plutôt du côté des représentations, et la question importante est : est-ce que le projet politique des entreprises de l'ESS est au service des membres ou de la collectivité ? Au niveau des principes, la question du travail est celle autour de laquelle les principes peuvent s'organiser puisque le travail reste le fondement à la fois des objectifs, de l'organisation, du pouvoir, de la façon dont on vote, etc. Mais le principe cardinal est celui du relâchement de la pression du temps, un éloge de la lenteur à ne pas confondre avec un manque de réactivité, la dimension du temps long et son corollaire la reconnaissance des formes territoriales, dont on peut penser qu'elles sont organiques au fonctionnement des entreprises de l'ESS.

Ce qui est essentiel dans les entreprises de l'ESS est moins leur capacité à réguler la finance de manière directe que leur capacité à retrouver les bases d'un compromis entre l'économique et le social puisque la finance ne peut être régulée sans une réarticulation de l'économique et du social. La recherche d'une régulation de la finance par elle-même serait une tâche vaine car c'est précisément la séparation des sphères économiques et sociales qui permet l'autonomisation de la finance et qui donne à la finance le pouvoir de fixer ses normes sur l'économique et le social.

### Questions :

**Première intervention** (Raymond Zaharia) – On a parlé des normes, je voudrais compléter ce que vous n'avez pas eu le temps de dire. Parmi les normes catastrophiques, et pas seulement pour l'ESS, il y a la règle comptable *mark to market*, l'agitation incessante, la libre circulation des capitaux et concernant les mécanismes de financement, je voudrais citer le nom de François Bloch-Lainé qui, au début des trente glorieuses, a mis au point le circuit du Trésor et pendant trente ans, dans un pays dévasté par la guerre, la dette publique n'existait pas. François Bloch-Lainé est la bête noire des financiers, mais aussi le témoin qu'un autre monde est possible.

**Deuxième intervention** – D'après ce que l'on voit dans les publicités, les coopératives sont l'objet d'un effet de mode. Les banques, en particulier, utilisent le terme à mauvais escient et font, à mon avis, beaucoup de mal aux coopératives.

**Troisième intervention** (Catherine Apostolidi) – Une question revient sans cesse : l'ESS, mais pour qui ? En Grèce, on entend beaucoup parler de développement durable, d'économie verte, etc. Mais, en même temps, les eaux sont privatisées, à Thessalonique, un mouvement de citoyens essaie de racheter l'entreprise des eaux mais il a pour concurrence la multinationale Suez ... Je me demande comment les acteurs de l'ESS pourraient préserver leur idéologie et leurs objectifs pour éviter la dégénérescence et produire une ESS des citoyens pour les citoyens ?

**Réponse de Gabriel Colletis** – Je pense que la question de la finalité est importante, mais il y a aussi la question des objets. Dans la mesure où nous ne sommes plus dans un débat entre objets privés et publics, mais où nous entrons dans un débat d'objets communs, demandons nous quels sont les objets communs dont l'ESS peut se saisir ?

### Session 3 :

## Vers une lecture institutionnaliste de la coopération : un processus en chantier

### Introduction par Anne-Laure Desgris (Oxalis, La Manufacture coopérative)

Pour cette dernière session, Danièle Demoustier abordera la question de l'institutionnalisation d'un point de vue à la fois historique et théorique, Julio Neffa parlera de l'expérience péruvienne à la fin des années 1960-70 et Thomas Lamarche traitera de l'approche théorique de l'institutionnalisation de la coopération.

### Danièle Demoustier (IEP Grenoble)

#### *Une lecture institutionnaliste de la coopération*

Le terme d'institutionnalisation est ambigu : je ne vais pas parler de l'institutionnalisation des coopératives mais du changement de cadre théorique sur la coopérative et de l'approche institutionnaliste des coopératives. On a parlé toute à l'heure du potentiel de résistance à la crise des coopératives, ce qui m'intéresse aujourd'hui est de savoir si les coopératives peuvent être des leviers de sortie de crise. Si la résistance à la crise est seulement transitoire et temporaire, la sortie de crise se ferait sans les coopératives. On a besoin de renouveler le cadre théorique de la coopération. Je vais vous présenter des hypothèses de recherche plutôt qu'une recherche aboutie. Je me situe dans la continuité des travaux de Gabriel Colletis : nous avons co-écrit un article pour la RECMA dans un dossier intitulé *D'une approche entrepreneuriale à une approche institutionnaliste*. Cet article concernait l'ensemble de l'ESS, aujourd'hui je me concentrerai sur les coopératives.

Si l'on cherche à savoir si la coopération peut être, non seulement un facteur de résistance à la crise, mais aussi un levier de sortie de crise, il faut réfléchir au cadre théorique qui la définit. Le cadre théorique utilisé actuellement, par les chercheurs comme par les acteurs, date des années 1930 (Georges Fauquet, *Le Secteur coopératif*, 1935) et correspond donc à un contexte de crise qui n'est plus celui d'aujourd'hui. Fauquet théorise la coopérative comme « une association de personnes qui crée et gère une entreprise ». Cette définition, utile en son temps, présente aujourd'hui un certain nombre de limites et conduit à des dérives qu'il est nécessaire d'analyser. Pour Fauquet, il s'agit de définir l'identité (l'unité) de la coopérative en la démarquant :

- des associations dites populaires qui ne développent pas d'activité économique; il s'agit alors de rendre compte de la fonction entrepreneuriale de l'association de coopérateurs ;
- de l'idéologie de la République coopérative encore portée par les coopératives de consommation, alors que son initiateur (Charles Gide) l'avait déjà réfutée. Cette thèse de la République coopérative porte une vision politique du rôle de la coopération comme levier de transformation de notre système socio-économique ;

- du secteur public en émergence qui, pour Fauquet, n'est pas apte à gérer des activités économiques mais qui pourrait les sous-traiter aux coopératives (comme les régies coopératives).

Fauquet a pour objectif de faire l'unité du secteur coopératif - qui était divisé entre les coopératives de consommation et les coopératives de production, chacune de ces familles revendiquant l'émancipation ouvrière - en les réunissant au tour d'une identité commune. Les thèses de Fauquet permettront la construction de la loi générale sur la coopération de 1947.

Dans le contexte actuel, ce cadre théorique trouve ses limites. Des limites internes du fait de la séparation entre un mode de gouvernance et un mode de gestion. D'un côté des fonctions politiques (qu'on appelle aujourd'hui gouvernance), de l'autre l'activité économique prise comme un ensemble de fonctions techniques dépolitisées. D'après cette définition, les administrateurs sont seuls à définir la vision stratégique et politique de l'entreprise, et les autres acteurs sont réduits à des fonctions techniques. Cette fiction empêche la vision politique des coopératives et a tendance à substituer les sociétaires par des actionnaires. Dans les textes de la Confédération des SCOP, on parle beaucoup des « actionnaires » des coopératives, qualificatif impropre juridiquement. On glisse alors vers une analyse néo-classique de la coopérative qui va souligner ses avantages ou désavantages comparatifs : on parlera d'avantages concernant la diminution des coûts de transaction ou la diminution des coûts d'agence, et de désavantages concernant le coût de la décision collective, etc. La coopérative est alors analysée à travers la relation principal-agent (mais le principal, au lieu d'être un actionnaire est un sociétaire. C'est la thèse de Walras pour qui les formes coopératives n'avaient pour but que de fabriquer de « petits » capitalistes, la coopérative étant un bon moyen de placer le capital entre les mains des travailleurs. Peut-on encore aujourd'hui considérer la coopération comme une association de personnes qui gèrent une entreprise, avec ces deux volets séparés, voire opposés ? Claude Vienney a montré qu'il pouvait y avoir un « retournement », que l'entreprise pouvait définir l'activité et les membres et que ce n'était plus les membres qui définissaient l'entreprise et l'activité.

Il me semble que cette vision est dépassée, non seulement pour des raisons internes mais aussi pour des raisons externes. Elle enferme les coopératives dans une « biodiversité entrepreneuriale », source de décontextualisation par rapport à l'évolution du système productif. Cela conduit à reconnaître les coopératives par leur poids (le poids de leur secteur) et à négliger leur influence. Si on se place dans une logique de sortie de crise structurelle, c'est-à-dire de transformation du système productif, les coopératives ont-elles une influence sur ce système productif ? Il y a eu une Conférence internationale des coopératives au Québec intitulée *L'Étonnant pouvoir des coopératives*. Quand on regarde le contenu de cette conférence, il est surtout question du poids des coopératives, la question du pouvoir n'est pas véritablement traitée. Quelle est l'influence des coopératives bancaires sur la régulation financière ? Quelle a été l'influence des coopératives de consommation (qui ont disparu chez nous) ? Personne n'en parle.

D'où mon hypothèse de recherche qui consiste à moderniser la théorie par l'approche institutionnaliste. Les coopératives produisent leur droit, elles ont la capacité d'agir sur le cadre institutionnel. Il y a des périodes historiques où les coopératives ont perdu leur autonomie, comme en 1865-1867. Il y avait un projet de droit coopératif en 1865 : les coopératives l'ont rejeté, elles ont craint d'être marginalisées et elles ont demandé à être intégrées dans la loi sur les sociétés anonymes de 1867, avec un titre spécial. C'est la raison pour laquelle elles sont, juridiquement, des sociétés commerciales. En 1947, elles ont repris une autonomie relative dans une période d'économie mixte. En 1992, elles ont reperdu de l'autonomie en raison de problèmes de financements intérieurs, entre autres, elles se sont banalisées. Et en 2013-2014, avec la loi actuelle, on ne sait pas encore mais il n'est pas certain qu'elles en regagnent beaucoup. Mais les coopératives sont productrices de règles, elles choisissent des règles à l'intérieur des statuts, il y a des libertés statutaires. Collectivement, les membres peuvent décider d'une partie de la répartition des excédents, du mode d'accès au sociétariat, ce sont des règles choisies volontairement et non contraintes par la loi. Ces normes et ces règles induisent et encadrent des comportements collectifs assez spécifiques sur leur marché puisqu'elles s'affirment comme des entreprises marchandes.

Les coopératives sont des amortisseurs de crise, elles résistent mieux, toutes les statistiques le montrent.

Les banques coopératives ont été beaucoup moins impactées par la crise des subprimes que les banques classiques et quand elles ont été impactées, c'était par l'intermédiaire de leurs filiales non coopératives. Les coopératives sont porteuses d'innovation, notamment d'innovations de nouveaux marchés ou d'innovations de processus d'intégration des personnes au marché, c'est ce qu'on a vu dans le cas argentin. Si on en reste là, il ne s'agit que d'un rôle transitoire. Il faut regarder si les coopératives jouent un rôle régulateur et dans quelles conditions elles peuvent exercer ce rôle, c'est-à-dire transformer les règles du marché. Les coopératives ont de comportements qui, s'ils se diffusaient, pourraient transformer les règles du marché. Beaucoup de ces comportements sont spécifiques aux coopératives : on le voit avec la hiérarchie des salaires (en moyenne beaucoup plus écrasée dans les coopératives que dans les autres entreprises), en termes d'accessibilité géographique (les banques coopératives sont beaucoup mieux réparties sur le territoire que les banques classiques majoritairement implantées dans les centres villes), etc.

Ces règles et ces normes sont sous tension, y compris à l'intérieur du mouvement coopératif. Il faut que les coopératives aient l'ambition de les faire reconnaître et de les diffuser. Il s'agit d'une internalisation des dimensions sociales au sein même de l'activité économique, et non pas seulement à sa périphérie comme le fait la RSE. Il est nécessaire que les coopératives se voient comme des entreprises socio-marchandes, et pas simplement comme des entreprises marchandes ou pas tout à fait marchandes. Des entreprises socio-marchandes qui revendiquent leur finalité sociale, même si elles prennent des formes différentes de l'association ou de l'entreprise sociale qui s'occupe des personnes les plus en difficultés. Cela signifie que l'entreprise doit se définir comme un objet politique et pas seulement économique. Le MEDEF s'est opposé au droit de préemption des salariés sur la transformation en coopérative qui s'est transformé en droit d'information : ne s'agit-il pas d'une lutte politique ? Si le mouvement coopératif, et plus largement l'ESS, ne se voit pas comme un acteur politique, il ne parviendra pas à diffuser ses normes dans l'ensemble du système productif.

### Questions :

**Première intervention** (Gérard Barras, Ardelaine) – Notre particularité c'est l'intégration d'une filière – nous travaillons une matière première qui vient de l'agriculture, soixante-dix tonnes de lin chaque année, deux cent cinquante éleveurs sur trois départements -, on est en circuit court intégral de dimension nationale, ce qui signifie qu'avec des produits durables (vente de matelas qui peuvent durer toute une vie) nos clients sont partie prenante de nos activités. Nos trois mille clients sont informés en permanence de nos activités et à l'occasion de notre dernier projet, qui dépassait un million d'euros d'investissement, ils nous ont apporté leur aide à hauteur de 260 000 euros (alors que nous attendions 150 000 euros). Avec ce type de fonctionnement, le marché devient relatif. Nous avons des contrats sur la qualité du traitement par les éleveurs, les produits sont créés en collaboration avec les clients, il s'agit d'une intégration autonome vis-à-vis du marché.

**Deuxième intervention** (Délia Fernandez) – Je voudrais rappeler le rôle politique des initiateurs de coopératives qui s'autonomisent vis-à-vis de tous les dispositifs institutionnels. Je prendrai l'exemple des coopératives intégrales catalanes qui ont pris beaucoup d'importance dans le sens où elles ont pu construire un objet politique non pas dans le sens d'une régulation du système actuel, mais dans celui d'une transformation de ce système. Elles développent, autour d'un secteur marchand, un réseau social, solidaire, de santé très intéressant. Pour ce qui touche au secteur marchand, il y a des assemblées de gestion interne mais il a aussi des assemblées de quartier auxquelles la population est invitée à participer. C'est un bon exemple de liens entre le secteur marchand, le politique et la société civile où l'on voit concrètement comment l'entreprise peut avoir un rôle social et politique.

**Troisième intervention** (Marius Chevalier) – Il est effectivement nécessaire de faire le point sur ce qui différencie les coopératives des concurrents du même secteur (hiérarchie des salaires plus écrasée, accessibilité géographique, meilleur niveau de formation, ancienneté moyenne plus grande ...) et de se demander si parmi ces différences le mouvement coopératif serait prêt à en affirmer certaines ? En tant qu'administrateur à Coop Atlantique (coopérative de consommateurs dans la grande distribution), on constate des différences au niveau micro-économique (moins de CDD, plus de promotion interne, moins de pression au travail que dans les entreprises du même secteur, etc.) mais que les dirigeants ne sont pas

toujours prêts à assumer de crainte « d'attirer toute la misère du monde », disons-le comme cela.

**Réponse de Danièle Demoustier** – Est-ce que le mouvement coopératif assume sa vraie différence ? Il l'a fait, d'une certaine manière, à la périphérie de l'économie publique jusqu'aux années 1980. Mais depuis cette période, la tendance est à la banalisation. Le rôle régulateur des coopératives est parfois invisible. Par exemple, les coopératives de consommation ont joué, en leur temps, un rôle régulateur par rapport à la structuration de l'accès à la consommation. C'est important de parvenir à assumer ce rôle. Il faut assumer aussi le fait qu'il y ait des dimensions marchandes et non marchandes, dans les échanges comme à l'intérieur de la coopérative. Accepter la partie non marchande des échanges (qui s'articule avec la partie marchande) n'est pas une tâche facile. C'est ce que j'appelle la « régulation coopérative » car la régulation ne se fait pas seulement par la concurrence mais aussi par la coopération. Au sujet de l'exemple de la coopérative multifonctionnelle catalane, ce qui est intéressant c'est qu'elle ne se situe pas en marge mais qu'elle « travaille » la société. Dans les années 1970, on a vu beaucoup d'expériences globales mais celles-ci sont devenues purement communautaires et restées assez marginales. Le mouvement coopératif est passé complètement à côté de celui de l'autogestion. Dans les années 1970, il était même assez hostile au mouvement autogestionnaire. Du coup, le mouvement autogestionnaire s'est marginalisé et le mouvement coopératif s'est banalisé, pour aller vite. Aujourd'hui, il faut que le mouvement coopératif fasse des alliances avec l'extérieur, la diffusion par l'exemple ne suffit pas. Il faut trouver d'autres leviers de diffusion, et il me semble que l'expression politique et les alliances seraient de bons vecteurs. Cela ouvre le débat avec d'autres mouvements sociaux, avec le mouvement syndical, mais le mouvement coopératif ne pourra pas avoir d'expression politique s'il reste isolé.

**Quatrième intervention** (Catherine Apostolidi) – À quel niveau pensez-vous que le projet de loi de l'ESS qui vient d'être voté par le Sénat peut favoriser ce que vous venez de mentionner et quelles solutions institutionnelles propose-t-il ?

**Réponse de Danièle Demoustier** – Je pense qu'il le fait de façon indirecte. Ce projet de loi ESS est un vecteur de dynamisation sur les territoires assez incroyable : les acteurs non seulement parlent ensemble mais commencent à travailler ensemble. Cela n'est pas l'effet unique de cette loi, mais la discussion sur la loi a un effet accélérateur. À l'inverse, elle procure beaucoup d'attentes qui vont être déçues. Son avant-propos est très politique (changer de modèle économique) avec un contenu très restrictif où l'on retombe sur croissance et emploi. C'est la première limite que je vois, la seconde étant que cette loi a quelques dispositifs communs qui pourraient encourager la coopération entre acteurs, mais elle a une multitude de dispositions spécifiques qui sont la traduction du lobbying direct des différentes familles séparées. Il y a un décalage entre niveau national et niveau territorial : au niveau territorial, les acteurs commencent à travailler ensemble et à penser des modes de développement socio-économiques alors qu'au niveau national, on est encore sur des segmentations / cloisonnements qui ralentissent la progression et le changement.

## Julio Neffa (CONICET, Université de la Plata)

### *De l'expérience péruvienne (1968-1975) à une pensée originale de la coopération*

Je voudrais d'abord évoquer deux références : la première est un article, ancien déjà, intitulé *Autogestión*, écrit par moi et publié en réponse à un article du professeur Meister au sujet de l'autogestion en uniforme au Pérou ; la seconde est un numéro de la revue *Recherche & Régulation* consacré à la situation latino-américaine qui contient un article sur les rapports salariaux en Argentine (en complément de l'intervention de Mirta Vuotto). Mon propos d'aujourd'hui se divisera en trois parties : le contexte d'abord, une évaluation de l'expérience péruvienne ensuite, enfin des conclusions.

Le Pérou est un pays latino-américain encore sous-développé même si on commence à le classer parmi les pays émergents. Au moment où l'expérience dont je vais parler s'est développée, le pays était dans

une économie primaire d'exploitation (pêche, farine de poisson, agriculture d'exploitation et mines). Cette économie comportait beaucoup de monopoles, les industries les plus importantes étaient aux mains de capitaux étrangers, essentiellement nord-américains (pétrole et secteur minier). Le pouvoir était aux conservateurs, avec une démocratie politique limitée car les paysans et les Indiens qui composaient la majorité de la population de cette période ne pouvaient pas voter. Les éléments de contexte permettant de comprendre le développement de cette expérience sont d'une part la révolution cubaine, d'autre part le coup d'État militaire au Brésil en 1963, mais aussi les premiers signes de la fin des Trente Glorieuses, l'assassinat de Kennedy, le concile Vatican II et l'émergence de ce que nous appelons la « théologie de la libération » (valorisation du marxisme et du socialisme par des théologiens catholiques). Ces éléments de contexte ont influencé les militaires péruviens qui, en 1968, ont fait le coup d'État. Cette révolution comportait deux étapes, en 1968 (étape de transformation) et en 1975 (échec). Au moment de la première étape, des militaires nationalistes et populistes ont dissout tous les partis politiques par ce coup d'État et ont créé une division à l'intérieur de la Confédération Générale du Travail, liée au parti communiste. Les militaires se sont appuyés sur une élite, importante au Pérou, partagée en trois filières : la première filière était celle de la « théologie de la libération », dont le leader était Gustavo Gutiérrez père ; la seconde filière était composée de gens qui avaient étudié à l'Université Cornell, au sein d'un département dirigé par l'économiste Jaroslav Vanek (pourvoyeur de l'apport théorique sur l'autogestion) ; la troisième filière était animée par des admirateurs du socialisme autogestionnaire de la Yougoslavie (ce pays ayant à l'époque un taux de croissance élevé attribué à ce socialisme autogestionnaire). Ce mouvement partageait une vision critique de l'étatisme stalinien et une ambition de libération du peuple et de socialisme autogestionnaire.

Parmi les réformes effectuées, la réforme agraire a favorisé la création de coopératives de production à l'intérieur du secteur agraire, dont la gestion était confiée aux paysans et parfois aux indigènes. La recherche d'intégration industrielle a constitué une autre réforme avec la création d'entreprises de propriété sociale très formalisées, et inspirées de l'expérience yougoslave : le manager était élu parmi les associés, tous les travailleurs devaient être membres de leur entreprise et la démocratie économique était instaurée. Une dizaine d'entreprises de ce type ont été créées, surtout dans le secteur industriel, et fonctionnaient sur un mode autogestionnaire, en liaison avec la politique économique du gouvernement. La troisième unité de ce système était représentée par les communautés industrielles. La loi avait instauré dans toutes les entreprises de plus de dix travailleurs un système de participation octroyant une partie de la masse salariale aux travailleurs (sous la forme de bons ou d'actions constituant un complément de revenu à la fin de l'année) et parallèlement, une représentation proportionnelle au capital détenu au sein de la direction de l'entreprise. Cette façon de démocratiser le pouvoir économique dans les entreprises industrielles avait provoqué de vives résistances chez les patrons d'entreprises de l'époque. Les entreprises récupérées - aussi appelées « entreprises gérées par leurs propres travailleurs » - constituaient la quatrième unité de ce système. De la même façon qu'en Argentine ou au Brésil, il était question de défendre l'emploi. Mais souvent, les patrons avaient causé la faillite de ces entreprises et étaient partis avec les machines les plus coûteuses sans prévenir les travailleurs. Ces patrons avaient donc laissé des dettes et la législation ne permettait pas l'expropriation de ces entreprises pour donner la propriété aux travailleurs. J'ai eu la chance, travaillant au BIT à l'époque, de visiter certaines de ces entreprises occupées et j'ai été impressionné par le niveau de conscience et l'endurance de ces travailleurs. Ces occupations n'allaient pas sans une certaine agitation politique, entre les trotskistes d'un côté et les maoïstes de l'autre qui, plutôt que de se soucier de la gestion de l'entreprise, discutaient du moyen de faire la révolution.

En 1974-75, cette expérience a atteint un stade d'épuisement endogène, dans un contexte de crise internationale et d'hostilité des Etats-Unis qui bloquait les possibilités de crédit. À l'international, la révolution péruvienne était perçue comme le fantôme de la révolution cubaine. Dans les coopératives agricoles, le niveau et la qualité de la production souffraient de l'absence des cadres et des ingénieurs (partis avec les dirigeants au moment de l'étatisation). En outre, la commercialisation de la production étant aux mains de monopoles, l'excédent économique ne restait pas dans les coopératives. Dans les entreprises gérées par les travailleurs, le manque de capital gênait l'octroi de crédits des banques publiques comme privées. Dans le cas des entreprises de propriété sociale, le formalisme juridique



ralentissait la réalisation des projets industriels, déjà naturellement lents à parvenir à maturation. Dans les commissions industrielles, le capital était détenu en majorité par les dirigeants et les travailleurs finissaient par perdre le contrôle de l'entreprise.

Avec le recul du temps, cette expérience est riche d'enseignements. Il s'agissait de créer un secteur à l'intérieur de l'économie et de l'élargir pour compenser le capitalisme. Le capitalisme n'était pas remis en cause en tant que tel, mais il était question de réduire son poids. À l'intérieur ou autour des entreprises de propriété sociale, il n'y avait pas vraiment de démocratie économique. Les nouveaux managers conservaient un comportement plutôt autoritaire : des travailleurs devenaient managers de l'entreprise, mais leur comportement en matière d'autorité restait comparable à celui des anciens patrons. Étant donné le contexte de crise et la priorité donnée à l'emploi, certains aspects importants ont été négligés ou oubliés : la centralité du travail (le travail comme valeur et source de développement personnel, la liaison du travail et de la santé et l'amélioration des conditions de travail), l'autonomie des travailleurs, la stabilité de l'emploi, l'attention portée au ressenti ou aux craintes des individus (notamment aux craintes relatives à la perte d'emploi). L'expérience péruvienne reste une expérience intéressante, une expérience historique d'un modèle systémique mais partiel, nourrie aux sources déjà citées de la théologie de la libération, de l'expérience yougoslave et des études menées à l'Université Cornell.

### **Questions :**

**Première intervention** (Guillaume Van Wijk) – J'ai une question concernant la spécificité de l'expérience péruvienne : pourquoi ces militaires se sont-ils dirigés vers une option « progressiste » ? Comme vous l'avez dit, il y avait une dictature très dure au Brésil en 1964, tous les « subversifs » étaient pourchassés et partaient au Chili ou en Bolivie ; puis la dictature s'est imposée aussi en Bolivie en 1968 et au Chili en 1973, alors je me demande pourquoi les militaires péruviens ont choisi cette option là ? La théologie de la libération existait dans tous ces pays, les mouvements de gauche aussi, donc j'aimerais comprendre pourquoi au Pérou les choses se sont passées différemment ?

**Réponse de Julio Neffa** – D'abord en raison du contenu des études faites dans les écoles militaires. Certains enseignants de ces écoles avaient eux-mêmes étudié l'autogestion aux États-Unis, certains philosophes étaient liés à ces groupements rénovateurs. Le sentiment nationaliste était donc nourri d'anti-impérialisme (un peu comme en Argentine au moment des origines du péronisme). Les nationalistes avaient envie de changer la société, de venir en aide aux plus défavorisés. Le système politique était très corrompu et facilitait les intérêts nord-américains dans le pays. Les nationalistes ont obtenu l'appui du peuple, ils ont créé un système national de mobilisation sociale (SYNAMOS), une espèce d'agence d'État qui aidait les gens à s'auto-organiser.

**Deuxième intervention** (Irena Havlicek) – Est-ce qu'il n'y a pas une dimension dont on ne parle pas beaucoup et qui est la dimension de l'éducation populaire ? Est-ce que cette dimension a joué un rôle dans l'expérience péruvienne ?

**Réponse de Julio Neffa** – Pour le cas péruvien, c'est certain. Dans le cas du Brésil, la méthode d'alphabétisation de Paulo Freire a changé la vie des paysans brésiliens. Je ne sais pas quelle est la place de l'éducation dans les coopératives dont elle est pourtant l'une des finalités. Les coopératives représentent une alternative au capitalisme et au communisme stalinien, et il y en a peu d'autres.

**Complément de réponse sur l'histoire française par Danièle Demoustier** – En France, en 1848, il y avait un lien très fort entre ce que l'on appelait l'Association ouvrière de production et de consommation et l'éducation populaire. C'était le même berceau. Progressivement, un détachement s'est opéré, et quand on regarde du côté des coopératives, on est passé à l'éducation coopérative puis à la gestion coopérative. Il y a donc eu un rétrécissement du projet éducatif de la coopération. Il est nécessaire de reprendre ce débat sur le lien entre mouvement coopératif et éducation populaire.

Thomas Lamarche (UMR Ladyss et GIS CIST)

*La coopération : processus institué / processus en acte*

Je vais parler de la Manufacture coopérative, programme mis en place depuis un an environ. Nous sommes allés sur le terrain, nous avons rencontré des acteurs, participé à des séances de réflexion autour du pouvoir, de l'organisation, du travail, mais aussi autour d'entreprises passées récemment en coopératives avec lesquelles nous avons travaillé sur cette forme de transition ou de transmission. Un programme de recherche est déjà en marche : nous nous sommes réunis à plusieurs reprises pour tirer du travail de réflexion déjà engagé la matière d'un accompagnement politique. Pour rebondir sur ce qu'a dit Danièle Demoustier, la Manufacture coopérative, d'un certain point de vue, a une dimension d'éducation populaire pour les acteurs, par les acteurs et avec la recherche. Notre posture est de travailler à la fois dans une dimension de projet (dimension normative) et d'analyse du réel (méthode d'abduction). Cette méthode consiste à regarder le réel et à faire remonter, à partir des situations, ce que les économistes appellent des « faits stylisés ». Ce travail est complexe, mais le fait d'être en lien avec des acteurs nous permet d'identifier ce qui peut relever d'un fait stylisé, c'est-à-dire un fait qui a une certaine régularité et que l'on peut caractériser. Il existe une forme de tension, d'opposition ou de relation dans une dynamique dans laquelle on va chercher à comprendre les faits et même temps porter du projet. Donc une tension entre du positif et du normatif, avec dans les deux cas quelques écueils : un risque d'aveuglement par les valeurs (difficulté à porter un regard critique sur ce que l'on fait) et un manque d'éclairage dû à un cadre théorique insuffisamment fort. L'idée est de développer une forme de réflexivité pour que les concepts et la réflexion puissent se nourrir de l'action et servir l'action. Voilà l'esprit dans lequel nous travaillons.

Le titre de cette intervention « La coopération : processus institué, processus en acte » nécessite quelques mots d'explication. Au Ladyss, nous sommes des économistes institutionnalistes et nous nous intéressons à l'institution. Qu'est ce qu'une institution ? Comment la caractériser ? Que produit-elle et que ne produit-elle pas ? Comment évolue-t-elle ? Parmi les institutions existantes, quelles sont celles qui nous intéressent ? Certaines institutions nous échappent (les macros), d'autres sont produites dans l'action comme les coopératives, elles sont produites en créant des espaces de délibération, par exemple. Les processus de coopération sont institués avec des corps de règles plus ou moins formelles. En même temps, la coopération est aussi un processus en acte, c'est-à-dire qu'en parallèle des règles instituées (« une personne, une voix », réserves impartageables, etc.), d'autres règles se construisent à l'intérieur des organisations. La coopération est donc un processus institué qui risque de s'institutionnaliser et de dépérir quand les principes prennent le pas sur la réalité, mais c'est aussi un processus en acte, un processus vivant dans un dispositif qui évolue.

À partir de cette notion d'institution, la question statutaire constitue un point d'attention important. Dans un certain nombre de grandes entreprises, il y a quelque chose de l'ordre d'un blocage – les économistes utilisent le terme de *lock-in*. Le système de *corporate governance*, caractérisé ce matin par Blanche Segrestin, construit une série de représentations agissantes, des grandes entreprises présentes, structurées, qui mettent au travail beaucoup de gens (même si une partie d'entre eux est très mal payée) par l'intermédiaire d'une chaîne de valeurs mondialisées et mobilisent des cadres supérieurs très bien payés par l'intermédiaire des dispositifs financiarisés. Dans ces institutions, la question du pouvoir des propriétaires est devenue un point essentiel alors qu'il repose sur un mécanisme trompeur. On l'a déjà évoqué ce matin : les actionnaires sont-ils propriétaires de l'entreprise ? Non, ils sont propriétaires des capitaux. Dans le film projeté hier, cette question était aussi évoquée : le propriétaire, parfois, récupère les machines alors qu'il n'en a pas le droit. Tout n'est pas écrit dans la loi, il y a le jeu des rapports de force, des contradictions, voire du conflit. La restauration du pouvoir des actionnaires – pour reprendre une formule utilisée pour caractériser le phénomène observé depuis une trentaine d'années – est très marquante. Il y a une forme de focalisation sur le pouvoir des propriétaires, et cette focalisation se retrouve aussi à l'intérieur des coopératives où les salariés sont amenés à devenir copropriétaires de l'entreprise. Au-delà de la question de la propriété, y compris de la propriété collective, il est intéressant de voir ce que le droit des institutions ne produit pas. Il ne produit pas nécessairement les conditions de la délibération, ni l'existence d'un collectif qui traite des questions importantes, etc. D'où la question qui intéresse beaucoup les économistes institutionnalistes : comment une institution agit-elle ? Qu'est-ce qui

fait qu'une institution agit ?

Au sujet de la coopération, il est important de distinguer les différentes échelles et les différentes natures de coopération. Il est bien clair que la coopération dans le travail existe en dehors de la coopérative, c'est même un des éléments essentiels des formes de la division du travail que de produire différentes formes de coopération qui peuvent être efficaces ou non, pérennes ou non. Néanmoins, il y a un enjeu important à bien qualifier ce que peut être une vision coopérative de la coopération dans le travail. Y a-t-il dans une organisation (une coopérative) des moments, des espaces et des conditions qui permettent à un collectif au travail de travailler sur le travail ? Et ce n'est pas du tout la même chose que ce qui peut se produire dans une chaîne où la coopération existe par ce que les ouvriers ou employés sont bien obligés de coopérer. Dans les espaces où l'on travaille sur les formes de la division du travail, on est capable de la prendre en main, de voir si les formes de la subordination, de la mise au travail conviennent à ceux qui en sont les acteurs. Ces moments s'apparentent à de la démocratie. Ce qui est au cœur de la coopération à propos de la coopération dans le travail, c'est de travailler sur la façon dont les uns et les autres sont capables de s'approprier ces enjeux. On est bien dans une démarche démocratique liée à des formes d'émancipation dans le travail. Le deuxième point important est la coopération de gouvernance. Si l'on veut travailler sur le travail, il faut qu'il y ait des instances organisées qui font partie du système de gouvernance. Il y a donc un continuum que l'on peut décrire de façon normative mais que l'on observe aussi en regardant le fonctionnement des organisations. La coopération de gouvernance, contrairement à la coopération à propos du travail, est codifiée. Dans la loi sur la coopérative, les termes sont à propos de la gouvernance et non à propos du travail. Dans la gouvernance, il y a donc des règles formelles mais aussi des choses à ajouter, comme de déterminer comment produire des instances capables de délibérer à propos du travail et de l'activité de gouvernance. Cette activité est un objet de travail essentiel : comment est-ce qu'on dirige ? Comment s'organise le travail de direction ? Le troisième point est celui de la coproduction, c'est-à-dire la façon dont on peut travailler avec les bénéficiaires, mais je n'en parlerai pas aujourd'hui. Le dernier point concerne la coopération à l'échelle méso-économique qui constitue un espace d'analyse incertain mais très intéressant en ce qu'il permet de se projeter au-delà de la limite de l'entreprise. Ce niveau intermédiaire permet de développer des rapports qui ne sont pas des rapports de concurrence ou de domination avec ceux qui font la chaîne de valeurs, l'univers de production, la filière. La tâche est difficile car les structures de la concurrence sont très instituées, incorporées dans les modes d'agir des différents acteurs.

Un des enjeux est probablement de réussir à distinguer ces différentes échelles de coopération. L'objet à travailler pour la suite sera de déterminer quelles sont les institutions (règles, pratiques, lieux, espaces) qui, à chacune de ces échelles, vont permettre de faire évoluer les différentes manières de coopérer.

### Questions :

**Première intervention** (Stéphane Veyer) – Quand vous avez parlé de la coopération de travail et de la façon de se poser collectivement la question du travail dans le travail, je n'ai pas trouvé de différence essentielle avec les discours de méthode développés chez Toyota par exemple. Dans ces entreprises-là, on arrive aussi à parler du travail de façon percutante. Comment articuleriez-vous les deux démarches ?

**Réponse de Thomas Lamarche** – Dans les modèles de type Toyota, un des éléments essentiels de la mobilisation des salariés est de réfléchir à leur activité. Mais on y trouve une dimension descendante et coercitive qui reste très forte. Un ordre s'impose, par toute une série de violences symboliques ou directes, dans l'esprit d'une « mise au travail » adoptant des formes de subordination radicales. Le point d'opposition avec des coopératives qui travailleraient sur le processus de coopération de travail, c'est de le faire de façon partagée dans un espace de délibération à propos du travail. Dans la chaîne Toyota, il y a des groupes de travail au sein desquels cette coopération existe, mais le cadre global et les normes de rendement sont imposés. Comme je le disais toute à l'heure, la coopération dans le travail n'est en effet pas spécifique à la coopérative, mais le fait qu'il y ait une prise en main et une prise de décisions par les salariés à l'échelle du travail et de la stratégie n'est pas courant dans la grande entreprise.

**Intervention de Danièle Demoustier** – Est-ce que ce ne serait pas la notion ancienne du « travail associé » qui combinerait les deux premières dimensions évoquées, la question du travail et la question de la gouvernance ? Peut-on examiner la question du travail sans regarder la nature coopérative de

l'entreprise ? Autrement, on retombe dans une réflexion sur le travail commune à toutes les entreprises.

**Deuxième intervention** (Gérard Barras) – Pour rebondir sur la notion d'éducation populaire, on a évoqué Paolo Freire et la théologie de la libération qui a été un moteur ou un moyen d'arriver. Dans notre intégration de filière, nous travaillons beaucoup sur le langage. Nous comptons douze ou treize métiers et deux ou trois saisonnalités fortes, ce qui fait que la polyvalence et la circulation des personnes (aussi bien en vertical qu'en transversal) est déterminante. Avec la clientèle (les gens qui utilisent nos produits ou nos services), nous sommes en conversation permanente. Le délibératif, nous le traversons aussi bien en vertical qu'en horizontal, dans le déplacement des personnes et dans la polyvalence. Avoir plusieurs métiers, cela permet de comprendre ce que dit l'autre et d'engager une conversation. Le regard sur son propre travail est organisé en mini ateliers qui ont une autonomie importante mais qui doivent discuter, ne serait-ce que pour décider de l'achat de quelque chose. À partir de là, beaucoup de choses se traitent d'elles-mêmes : la dimension et l'importance des problèmes, le temps de réponse, etc. En interne, nous travaillons sur la construction du récit propre à chacun. Le film vu hier mettait en lumière la capacité d'autodidaxie, facteur déterminant non seulement en structuration mais aussi en satisfaction finale.

**Troisième intervention** (Jean-Luc Cipièrre) – Je pense qu'il ne doit subsister de compromis au sujet de la discussion engagée toute à l'heure à propos de la revendication qui vise à instituer des espaces de confrontation sur le travail et le toyotisme et ses productions. Dans le premier cas, il s'agit de permettre à ceux qui font le travail de discuter des dilemmes du travail dans leur propre perspective de la qualité de leur travail. Dans le second cas, il s'agit d'une injonction qui contraint les travailleurs à examiner la même question mais dans la perspective de la qualité portée par ceux qui prescrivent le travail et qui sont soumis au marché. La première situation, c'est la définition de la santé au travail. Pour pouvoir construire la santé au travail, il faut pouvoir disposer d'espaces de discussion et de confrontation. Dans le second cas, la perspective est inversée. On sait que le toyotisme et ses avatars sont encore aujourd'hui destructeurs de la santé au travail.

## Conclusion de Sylvie Muniglia et Anne Chonik (présidentes des coopératives Oxalis et Coopaname)

### Conclusion d'Anne Chonik

À propos de démocratie, Sylvie Muniglia et moi-même sommes toutes les deux – et respectivement – présidentes d'Oxalis et de Coopaname et entrepreneures salariées dans nos CAE. Pour revenir sur les idées fortes développées au cours de ce colloque, mais aussi sur ce qui nous tient à cœur dans le cadre de Manucoop, il y a d'abord cette interrogation par rapport au travail, au pouvoir, à la propriété qui doit s'insérer dans un projet politique. Les thèmes de la démocratie, de la gouvernance, de la fonction managériale (afin d'éviter les rapports de domination et de subordination) ont été aussi largement questionnés tout au long de cette journée. Pour conclure sur Manucoop, il s'agit avant tout d'un lieu d'expérimentation où le débat d'idées et la confrontation permettent la connaissance, un lieu d'apprentissage aussi, avec des temps de formation et de mise en pratique. Sans oublier les trois niveaux évoqués ce matin – représentation, principes, normes – et la nécessité de construire de la norme puisque celles qui nous sont proposées ne correspondent pas à ce que nous voulons faire. En même temps, il ne faut pas oublier que l'enjeu qui est le nôtre est d'accompagner sans normaliser et que l'une des réponses possibles est certainement celle de la coproduction. C'est ce que nous faisons avec les chercheurs positionnés comme des acteurs, avec les bénéficiaires (sachant que les premiers collectifs que nous accompagnons accompagnerons eux-mêmes plus tard d'autres collectifs) et en développant des partenariats et des alliances avec ceux qui partagent cette vision et ces valeurs au sein de l'ESS.

### Conclusion de Sylvie Muniglia

Je voudrais remercier les intervenants de cette journée pour la richesse de leurs apports concernant la coopération, les coopératives et la démocratie en entreprise. Dans le modèle économique actuel, on repère des limites aux niveaux social, économique et environnemental. Les éclairages de cette journée vont nous aider à poursuivre notre chemin sur la voie de la métamorphose. Je remercie également mes collègues du Ladyss, de Coopaname et d'Oxalis qui ont permis que ce temps de réflexion et d'échange puisse avoir lieu. J'adresse un remerciement spécial à Catherine Bodet. Et pour replacer la Manufacture coopérative dans le temps : 2012 a été le temps de la connaissance entre coopérateurs et chercheurs ; 2013 a vu le démarrage du projet Manucoop visant à développer la culture coopérative et à montrer qu'une autre économie est possible, on a rencontré des collectifs d'entrepreneurs, travaillé sur la coopération de ces collectifs ; aujourd'hui débutent les expérimentations de co-accompagnement et nous allons poursuivre ce projet commun en invitant celles et ceux qui se sentent proches de la Manufacture coopérative à la rejoindre. Je finirai avec une citation de Mark Twain qui me tient à cœur : « Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait ».



Plus d'informations et vidéos du colloque en ligne sur le site de La Manufacture coopérative : [www.manufacture.coop](http://www.manufacture.coop)

Contact : [coop@manufacture.coop](mailto:coop@manufacture.coop)



Le colloque Transition vers la coopérative / Coopératives dans la transition est co-financé par l'Union Européenne

