Le rapport au capital, noyau dur de la coopération de production

par Jacques Defourny*

Depuis quelques décennies, le mouvement global, dans les entreprises traditionnelles a été la découverte de la participation : participation liée à un mode de décision proche du travail, de la tâche à exécuter, et participation au résultat. Par contre, la participation au capital reste marginale et quand elle est prévue, c'est sans associer à cette participation au capital un pouvoir de décision ; au mieux, le salarié a le droit de détenir quelques actions. Cette participation est plus un instrument de motivation symbolique, que véritablement un vecteur de partage de pouvoir. Cette évolution ne fait que mieux saillir l'originalité des coopératives de travailleurs : leur rapport au capital.

L'association au capital est l'élément fondateur, ou plutôt l'un des deux éléments fondateurs de ces entreprises, puisque l'on y met en commun tant le facteur travail que le facteur capital (1). La copropriété de l'entreprise et la maîtrise générale de l'entreprise, au nom d'une propriété majoritaire, restent en quelque sorte le noyau dur de la coopération de travail.

Sur cette toile de fond, il existe un spectre de coopératives de travailleurs. A un extrême, les coopératives dans le domaine forestier, aux Etats-Unis, sont quasiment capitalistes, avec des parts sociales revalorisées régulièrement et un « ticket d'entrée », pour chaque nouveau travailleur, extrêmement coûteux, parce qu'il doit acquérir une part qui prend énormément de valeur au fil des ans. Ce processus de plus-value, non typiquement coopératif, assimile davantage ces coopératives à ce que l'on appelle en Belgique des sociétés de personnes à responsabilité limitée. A un autre extrême, les coopératives de travailleurs de Grande-Bretagne, en particulier celles qui sont liées au mouvement ICOM (2), en sont restées à un principe doctrinal assez dur : chaque travailleur ne doit pas investir en capital plus d'une livre, parce que c'est au nom de son travail qu'il est coopérateur. Les SCOP françaises apparaissent comme un compromis entre ces deux extrêmes, un compromis qui paraît assez fidèle à l'esprit initial de la coopération de production.

* Professeur d'économie et directeur du centre d'Economie Sociale à l'Université de Liège

(1) C'est cette pluralité de l'engagement coopératif qui justifie que H. Desroche voit dans les SCOP « la pointe avancée de la coopération ».

(2) *Industrial Common Ownership Movement*, principale instance de promotion des coopératives de travail au Royaume-Uni. Lire **Ch. Comforth et A. Thomas**, « Les coopératives de travail au Royaume-Uni, déclin ou croissance ? », *RECMA*, n° 255, 1er trimestre 1995.

une solidarisation qui s'accentue

La propriété du capital, au niveau de chaque entreprise, revêt deux formes : le partage de parts sociales, et la copropriété des réserves impartageables. Car une grande partie des bénéfices va dans ces réserves impartageables, souvent plus que dans la rémunération du capital. On sous-estime couramment le rôle de ces réserves, qui sont porteuses de changement. Car plus la coopérative dure, plus la richesse accumulée devient une propriété collective, et de moins en moins un ensemble de propriétés individuelles associées. Dans ce sens, l'évolution de la coopérative de production l'oriente vers un profil de plus en plus socialisant. Ceci est paradoxal car dans beaucoup d'autres institutions d'économie sociale, l'idéal du départ tend vers le communautarisme, - cf. l'histoire des communautés de travail - : on communautarise en plaçant la barre très haut, puis progressivement on s'aperçoit par réalisme, par désenchantement, qu'il faut décommunautariser. Dans le pragmatisme des coopératives de travail, les SCOP en particulier, on dirait qu'il y a implicitement, naturellement, une amplification de la propriété collective.

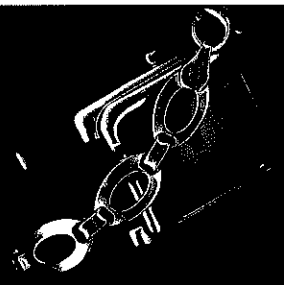
La proposition faite au salarié de devenir sociétaire - quand ce n'est pas une règle s'imposant à tous - est dans cette construction un passage essentiel. Beaucoup de grandes SCOP anciennes, notamment du bâtiment et des travaux publics, avaient en effet un sociétariat stagnant à 20 % - 30 % du personnel, ce qui mettait en présence deux classes de travailleurs. Alors que la coopération de production récente a bien davantage organisé pour l'ensemble des travailleurs cette copropriété. L'association des travailleurs tend donc à y être plus intensive (3). Ceci étant, la dérive vers une logique de co-actionnariat, avec partage entre quelques sociétaires seulement, au détriment d'une co-opération au sens littéral, reste toujours possible.

L'identification entre détenteurs du capital et travailleurs de l'entreprise a conduit certains économistes à se demander si cette spécificité ne se traduirait pas par une limitation de la capacité des coopératives de production à prendre des risques à l'investissement. Il est difficile de trancher en la matière. Bien sûr, la théorie économique établit en général l'aversion pour la prise de risque qui provient d'une mauvaise répartition de ces risques (risque financier, risque pour l'emploi). Dans la pratique, lorsqu'il s'agit de décider dans une coopérative de la mise en réserves d'une part des bénéfices, ce qui pourrait être discriminant, c'est la différence entre sociétaires dans leur relation au long terme (4). On peut penser que ceux dont l'horizon temporel dans la coopérative est limité (5) seront plus enclins à orienter les bénéfices vers une hausse des salaires ou vers une participation effectivement distribuée, même si elle est bloquée quelque temps. Cette procédure de blocage des participations apparaît d'ailleurs comme un compromis très mobilisateur entre la répartition des bénéfices et leur affectation au capital ou aux réserves impartageables. Elle évite au sociétaire de vivre comme un dilemme immédiat sa perception de l'intérêt de l'entreprise et celle de son propre intérêt. Avec un

(3) On retrouve sans doute là un peu l'air du temps, le mouvement général de l'économique (management participatif...). Les SCOP n'auraient pas internalisé cette conviction qu'elles auraient failli à leur aspiration initiale.

(4) Etant entendu que pour l'ensemble des coopératives, la période de lancement est d'autant plus faste qu'elles exercent une activité peu capitalistique.

(5) Pour des motifs divers : départ prochain en retraite, mobilité géographique envisagée, moindre motivation pour le régime coopératif...



certain recul, on peut plus facilement accepter de convertir les montants cumulés de ses participations en parts sociales.

qui paie ? qui commande ?

Une étape hyper-sensible dans le devenir d'une coopérative de production est celle du recours à des capitaux extérieurs : n'est-ce pas un défi impossible que de vouloir rester coopératif tout en appuyant son développement sur des organisations en partie étrangères à la logique coopérative ? Sur ce plan, il faut avoir à l'esprit le fait que les sociétés coopératives, dans la plupart des cas, sont dans un état de nécessité. Les phénomènes d'obsolescence très rapide du capital immobilisé - équipements électroniques et informatisés notamment - génèrent un écart entre la capacité d'évolution du travail (par la formation) et celle du capital qui est particulièrement lourd à supporter pour elles.

Le socle naturel de leur financement reste le réinvestissement des bénéfices : sauf dans des secteurs en croissance rapide -situations rares ou éphémères- il est loin d'être suffisant. Le recours à des fonds extérieurs pour renforcer le capital de l'entreprise - et non seulement à des emprunts, qui font partie de la routine et ne posent que peu de problèmes (6) - est donc incontournable - pour la plupart, même s'il représente pour certains coopérateurs un déchirement. Le problème à gérer n'est rien moins que celui de la maîtrise du projet de l'entreprise, puisque les apports au capital confèrent du pouvoir.

Dans la situation où un seul investisseur extérieur devient détenteur d'actions de la société de façon massive, jusqu'à 30 ou 40 % du capital par exemple, on peut estimer que la dénaturation du fonctionnement coopératif est quasi-certaine, et cela au-delà des textes. Quand l'apport provient de plusieurs sources, même si elles totalisent une participation importante, le risque est bien sûr moindre. Le contexte actuel impose donc de trouver des formules originales, qui respectent à la fois la fonction de l'apporteur de capital et la forme coopérative.

Le dispositif français du « titre participatif » (7) semble correspondre d'assez près à cet objectif, au sens où il garantit aux travailleurs la maîtrise de la gestion, tout en les liant par un contrat à long terme avec leurs nouveaux actionnaires. Il n'y a pas, fondamentalement, d'autre voie que celle-ci : la passation de contrats avec les bailleurs de fonds (8) qui respectent le type de rapport au temps des sociétés coopératives, l'inscription de leur viabilité - et donc de leur intérêt aux yeux d'un investisseur - dans une assez longue durée.

Dans certains cas, c'est un effet de groupe inter-coopératives qui est nécessaire pour franchir le cap d'un changement technologique en maintenant l'emploi, ou pour affronter la longue durée. L'exemple de l'intégration entre plusieurs facettes du projet coopératif que développe le groupe de Mondragon (9) vient à l'esprit à ce sujet. Mais l'on ne saurait lui accorder une valeur de référence à suivre, tellement le contexte et les ressorts de son développement sont spécifiques (très fort « droit d'entrée » pour les travailleurs

(6) A condition que des organismes spécifiques existent -du type IDES-ESFIN en France- ou tout au moins que les banquiers « partenaires » acceptent de comprendre la dynamique coopérative.

(7) Le principe de ce titre est celui de la conversion progressive ou différée d'un apport de capitaux en actions.

(8) Telle est la pratique par exemple de la Société Wallonne pour l'Economie Sociale Marchande, établissement mixte de financement des coopératives de travailleurs ou des entreprises d'insertion le plus nettement marchandes.

(9) Voir ci-après la contribution d'**André Chomel**.

coopérateurs, particularités socio-historiques...). Plus féconde, parce que plus souple, est l'idée de groupes qui se forment à partir d'une rencontre « sur le terrain » de leurs activités, de leurs marchés, de leurs besoins. Beaucoup de formules juridiques sont envisageables, pourvu qu'elles partent d'une impulsion des coopératives de base. On a pu constater que l'intégration dans un groupe permet la pérennité de ces entreprises « cousines » devenant « sœurs » lorsque leur rapprochement respecte le principe-même de la coopérative : des acteurs décident de construire ensemble.

Une extension de ces alliances à des entreprises non coopératives est envisagée - et même pratiquée - dans certaines situations. Ce qu'on peut constater comme fruits de ces regroupements du côté des coopératives d'usagers et de services incite à une grande précaution. En Belgique, par exemple, aucun de ces partenariats n'a été couronné de succès ; aussi bien dans le domaine de la transformation laitière, que dans celui des achats d'intrants pour l'agriculture, les alliances ont consacré la dégénérescence des coopératives concernées. Bien souvent, leur identité coopérative était en fait érodée depuis un certain temps.

ENTRAIDE FINANCIERE

Le mouvement SCOP dispose à l'heure actuelle d'une société financière dotée de 140 millions de francs de fonds propres (10), d'une société de capital-risque et de plusieurs sociétés de caution mutuelle. En 1995, sur la seule région Rhône-Alpes, le mouvement a mis en place plus de 9 millions de francs de financement auprès des coopératives et cela sous différentes formes (prêts participatifs aux entreprises, prêts personnels aux associés, garanties, apports en fonds propres). Au-delà de ses propres moyens, il est en mesure de mobiliser des fonds importants. Sa participation active à des tours de tables, en même temps qu'elle manifeste sa volonté, lui donne en effet une capacité à générer un bon « effet de levier ».

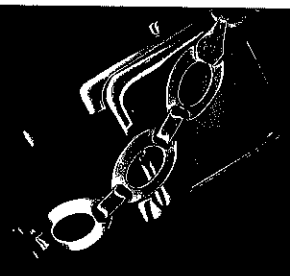
Ce succès, relatif mais réel, est dû, non pas à une maîtrise technique qui serait supérieure à ce qu'elle est chez d'autres, mais bien au fait que les principes de fonctionnement du dispositif mis en place sont la traduction des valeurs essentielles du mouvement et de la logique « alternative » qui traverse les entreprises qu'il fédère. C'est l'originalité du système : ce n'est pas une « logique financière » qui est plaquée artificiellement sur une réalité, mais c'est une réalité économique et sociale (celle des coopératives) qui a suscité des principes d'interventions financières.

Le fait que des SCOP participent au capital d'autres SCOP pour faciliter leur démarrage ou leur développement illustre *a fortiori* cette volonté de cohérence. Les SCOP constituent le seul réseau organisé dans lequel les entreprises acceptent, assez couramment, de financer sur leurs fonds propres cet appui.

UR SCOP Rhône-Alpes

(extrait du rapport « Développement social et épargne de proximité », centre Léon Walras, Lyon, 1997)

(10) SOCODEN : SOciété Coopérative de Développement et d'ENtraide.



Pour les coopératives de production, si leur alliance avec une ou plusieurs entreprises de capitaux se situe justement au niveau du capital, l'impasse est très probable. Si l'alliance porte, au contraire, sur le développement en commun d'un produit, ou un autre volet opérationnel, bien des perspectives sont ouvertes. Les coopératives sociales italiennes (11), qui représentent aujourd'hui l'une des facettes les plus dynamiques du mouvement coopératif, se signalent précisément par leur capacité à organiser des partenariats sans exclusive, qui leur offrent des services spécialisés, sur une base très pragmatique. Ces alliances sont toujours fonctionnelles.

un salarié multidimensionnel

La déclinaison particulière du rapport au capital qui a cours dans les coopératives de production invite (12) à s'interroger sur les effets qu'elle pourrait avoir dans la conception que leurs sociétaires ont de leur propre revenu.

En premier lieu, la ressemblance est forte entre le rapport qu'entretient avec son revenu un travailleur coopérateur et ce que l'on peut observer dans une société de personnes à responsabilité limitée, ou dans le cas d'une entreprise individuelle, exploitation agricole par exemple. Dans ces situations, l'investissement de la personne dans sa profession est multidimensionnel, et le revenu a une épaisseur qui ne se résume pas à son volume monétaire ; tout comme dans les coopératives de production.

Au-delà de cette ressemblance, la particularité du rapport des coopérateurs à leur revenu est difficile à formaliser. Elle est enracinée dans la réalité d'un investissement collectif, dans lequel se vit le mouvement d'appropriation-désappropriation qui est le propre de toutes les dynamiques de communautarisation (13). Ce qui est le plus fondamental pour aujourd'hui, c'est que dans les coopératives de travailleurs, se vit au jour le jour un entrepreneuriat réel - et l'économie occidentale a besoin d'entrepreneurs - en même temps qu'une dynamique de socialisation, qui est désapprise par la plupart dans la vie courante. Parler de l'entreprise coopérative comme d'un vecteur de citoyenneté, est à la fois fort et trop banal, car elle réalise de front une socialisation d'une partie du revenu, une socialisation au niveau de la gestion collective, une socialisation au niveau du projet. Tout cela dépasse largement le registre matériel de ce que les sociétaires gagnent, ou de ce qu'ils investissent.

Cette inflexion du rapport à la fois collectif et personnel au capital et au revenu n'est pas sans appeler une éducation continue des motivations et attitudes. Cette dimension éducationnelle est cruciale. Elle est l'une des grandes richesses et l'une des grandes limites du phénomène coopératif. Le « mouvement Mondragon » s'est structuré autour d'un ensemble de lieux de formation, et ce primat de l'éducation s'inscrit dans la grande tradition des principes coopératifs. Souvent aujourd'hui, l'éducation apparaît en fin de liste dans les objectifs des coopératives de production, de services ou de consom-

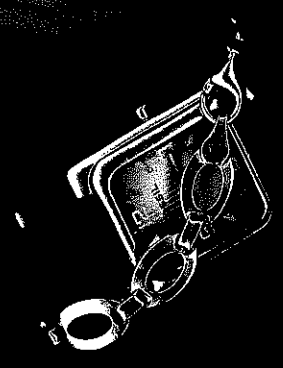
(11) Entreprises se situant à la charnière des coopératives de services (services sociaux, services aux familles...) et des coopératives de travailleurs avec sociétariat élargi.

(12) Dans le modèle coopératif, « le sociétaire a sur l'entreprise des créances et non des droits de propriété », a pu affirmer François Espagne, secrétaire général de la Confédération Française des SCOP jusqu'en 1991 (NDLR).

(13) Cette dialectique se détecte également dans les coopératives d'habitat groupé ; elle est aussi le centre du projet éducatif des mouvements du scoutisme.

mation, mais elle reste présente. C'est elle qui donne à l'entreprise coopérative son envergure sociétale.

Cela mérite d'autant plus d'être souligné dans le cas des coopératives de production du fait de la grande modernité de leur approche de l'éducation. Elles sont éducatrices par la pratique quotidienne, et non par la transmission d'un discours idéologique, ce qui correspond à l'attente de nombreux jeunes. Pour autant, la partie n'est pas facile : la logique coopérative est une intruse, la majorité des citoyens, dans un monde de compétition, ne pensant pas coopération. Ce constat rejoint le rapport que chacun entretient avec le facteur temps : il est clair que dans la coopération, il y a un nécessaire humanisme du délai qu'il n'est pas évident d'apprendre. En ceci les coopératives ont une parenté avec les associations, dont les résultats gratifiants sont souvent pour leurs membres une promesse autant qu'une réalité.

Enfin, réintroduire ce registre de l'éducation dans la cohérence du projet coopératif ne peut que ramener à l'une des questions cruciales des coopératives de production : la dimension du groupe humain concerné. A l'étude, on s'aperçoit que les coopératives de moins de cinquante sociétaires ou salariés ont une performance supérieure aux entreprises de capitaux ; au-delà de ce seuil, elles perdent cet ascendant, mais surtout elles tendent à se banaliser au niveau des comportements qu'elles développent.

Jacques Defourny