

# Mouvement coopératif : un ancien modèle des plus actuels

**La coopérative ? Toute une histoire ! On fait remonter son apparition au 19<sup>e</sup> siècle. Certains même à l'Égypte Antique. Et pourtant, elle est toujours d'actualité, s'affichant comme l'antithèse du capitalisme débridé... sans pour autant rejeter les fondements du libéralisme.**

**L**a première coopérative de production a été créée en 1834 par quatre ouvriers parisiens qui fondèrent L'Association chrétienne des bijoutiers en doré. A la même époque, à Lyon, la première coopérative française de consommation était mise sur pied. Sonia Capelli, professeur en marketing à l'iaelyon et responsable scientifique de la chaire Lyon 3 Coopération, explique : « *Pour les canuts lyonnais au 19<sup>e</sup> siècle, l'idée était de se regrouper pour acheter moins cher les produits de première nécessité. La création du Crédit Agricole relève de la même logique, combler un manque : les paysans ont décidé de créer leur propre banque pour avoir accès au crédit.* » Depuis, le mouvement coopératif a bien changé. Initié par des personnes de condition modeste désirant se protéger des difficultés auxquelles elles devaient faire face en tant que travailleurs, clients ou fournisseurs, ou afin d'accéder à des marchés dont elles étaient exclues du fait de leurs faibles ressources, il a été à l'origine de grandes entreprises, dans la banque (Crédit Agricole, Crédit Mutuel, Banques Populaires, Caisses d'Épargne...), l'industrie agroalimentaire (Terreos, Limagrain) ou la grande distribution (Super U, Biocoop, E.Leclerc). Sonia Capelli rappelle qu'actuel-



Sonia Capelli, professeur en marketing à l'iaelyon et responsable scientifique de la chaire Lyon 3 Coopération.

lement, « *60% de la banque de détail française et 40% des industries agroalimentaires relèvent du mouvement coopératif* ». Ainsi, la France est devenue le premier pays coopératif en Europe, totalisant 1,26 million de salariés et 27 millions de sociétaires ! Et le mouvement ne s'essouffle pas. Il a, par exemple, trouvé sa place sur le marché libéré de l'énergie, notamment dans des

projets de production d'énergie renouvelable. Ainsi, Enercoop s'est positionnée sur la distribution d'électricité verte : créée en 2005 par des ONG (Greenpeace, Les Amis de la Terre, Hespul, le Cler) et les coopératives Biocop et la Nef, elle compte plus de 40 000 sociétaires et livre aujourd'hui 70 000 particuliers, professionnels et collectivités.

## À PARAÎTRE : Les réponses des entreprises coopératives

Le Mouvement coopératif occupe une place importante au sein de l'économie mondiale : 2,6 millions de coopératives répondent aux besoins de plus d'un milliard de personnes et emploient 12,6 millions de salariés. L'Alliance Coopérative Internationale (ACI) définit une coopérative comme « *une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement* ». Une coopérative est donc fondée par des membres qui ont un intérêt direct à son activité et non par des actionnaires cherchant uniquement à faire fructifier un investissement. Si les coopératives sont longtemps restées discrètes sur leur mode de gouvernance auprès du grand public

(savez-vous que le sucre Beghin-Say ou le pain de mie Jacquet appartiennent à des agriculteurs ?), le contexte actuel les invite à communiquer.

Le prochain ouvrage coordonné par Sonia Capelli, Chloé Guillot-Soulez et William Sabadie est le résultat de plusieurs années de recherche universitaire, d'études concrètes et d'échanges entre chercheurs et managers. Il étudie les différents secteurs du mouvement coopératif (Coopératives agricoles, Coopératives d'Habitat, Mutuelles bancaires et d'Assurances, etc.) et recueille les regards croisés de chercheurs et de managers sur les stratégies des coopératives. Il paraîtra aux Editions EMS à l'automne 2019.



Limagrain, une coopérative agricole, devenue également industriel, à travers ses marques Jacquet et Brossard.

### Intelligence collective

En Auvergne-Rhône-Alpes, Limagrain constitue un cas d'école depuis sa création en 1965. Les jeunes agriculteurs qui en sont à l'origine ont alors fait un pari entrepreneurial en développant leurs propres semences de maïs précoces, sur la base de ce qu'ils avaient observé aux Etats-Unis en matière d'hybridation. En quelques décennies, une politique ambitieuse de recherche et développement va faire de Limagrain, qui conserve toutes ses forces vives au pied des volcans d'Auvergne, le challenger des plus grands semenciers mondiaux qui sont tous, quant à eux, des chimistes (Dow, Syngenta, Bayer-Monsanto...). Avec ses 2 000 exploitations agricoles adhérentes, 10 000 salariés, plus de 2,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires dont 77 % réalisés hors de France, et 15 % des ventes consacrées à l'innovation, Limagrain est devenu un acteur majeur des céréales et plantes potagères (Vilmorin, HM Clauze). Leader mondial en tomates, carottes, melons et choux-fleurs, sur le podium international pour les haricots, courgettes et poivrons, la coopérative s'est même invitée dans l'aval de la filière, à travers ses usines qui fabriquent les produits de boulangerie-pâtisserie Jacquet et Brossard. Mais elle n'a jamais renié ses idéaux originels : « *Nous sommes une société de personnes et non de capitaux. Nos actionnaires sont associés, clients*

*et fournisseurs (...). Comme dans toute coopérative, le principe fondateur est : un homme = une voix. Chaque associé a le même pouvoir quel que soit le nombre de parts sociales détenues. »*

### Les coopératives en progression

Incontestablement, la dernière décennie a joué en faveur du modèle coopératif. En France, le nombre de salariés de structures coopératives a augmenté de 3 % entre 2014 et 2018, poursuivant une hausse constante depuis 2008. Sonia Capelli donne une explication : « *La crise financière de 2008, ajoutée aux crises alimentaires et au mal-être paysan, a sensibilisé la population à ce modèle, a priori plus respectueux et davantage attaché à son territoire. En France, ce retour en grâce repose sur l'affirmation de valeurs, la recherche de sens davantage que sur le besoin de lutter contre la pauvreté, comme cela a pu être le cas dans le Brésil de Lula ou au Portugal. »*

La grenobloise Alma (10 millions d'euros de CA 2018 ; plus de 130 personnes), société coopérative de services numériques, illustre le propos. A l'occasion de son 40<sup>e</sup> anniversaire en 2019, une concertation impliquant l'ensemble des collaborateurs a été organisée pour dessiner l'avenir de l'entreprise. « *Nous avons besoin*

*de nous redonner un objectif partagé, nourri par du sens, et de co-construire notre avenir »*, explique Laurence Ruffin, sa présidente. Pérenniser un certain esprit de travail, se remettre en question, parler innovation technologique, consolider son indépendance ou faire émerger de nouvelles idées et de nouveaux responsables au sein des équipes... tous les salariés, qui deviennent associés après un an de présence, sont appelés à débattre. Ils donneront aussi leur avis sur les 7 000 m<sup>2</sup> en cours d'acquisition près des locaux actuels : faut-il construire un bâtiment pour héberger des sociétés à compétences complémentaires, une pépinière... ou autre chose ? Deux sessions de travail se sont tenues, avec réflexion de groupes et restitution en plénière. Des interviews individuelles ont aussi été menées avec les collaborateurs peu à l'aise en public. L'objectif est d'arriver, fin 2019, à la rédaction d'une feuille de route à cinq ans, avant que Laurence Ruffin ne pose sa candidature pour un nouveau mandat de pdg.

### Les valeurs restent le socle des coopératives

C'est aussi sur les valeurs qu'insiste Raphaël Appert, directeur général du Crédit Agricole Centre-Est. Après avoir

## L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE QUI GAGNE !

**18 ans après son lancement, le modèle imaginé par la société PME Centrale confirme l'intuition de son fondateur, Gaëtan de Sainte Marie.**



L'idée de départ était simple, même pas nouvelle : créer une centrale de référencement pour les achats non stratégiques des PME (téléphonie, gaz, télécoms, outillage, interim, vêtements de travail, etc.). PME Centrale est aujourd'hui au cœur d'un écosystème de plus de 20 000 PME adhérentes. La plateforme collaborative qu'elle anime s'est considérablement élargie. Car ce qui fonctionne pour les achats peut s'appliquer à bien d'autres domaines. De nouvelles opportunités sont apparues, résultat d'un travail en comités réunissant chefs d'entreprises, responsables achats et fournisseurs (plus de 500 personnes impliquées). C'est ainsi qu'a été mis en place un bouquet de services mutualisés : ventes et achats, développement digital,

formation, construction, organisation d'événements, animation de réseaux clients, etc. Autant de plateformes coiffées, depuis 2019, par la marque Qantis.

### La coopération entre PME a de l'avenir

L'ensemble représente aujourd'hui 200 millions d'euros de volume d'achats, générant 27 % d'économie en moyenne pour les adhérents. Et la croissance ne devrait pas s'arrêter en si bon chemin : « *Qantis entend donner aux entreprises trop petites pour suivre le mouvement les clés (de) la numérisation de l'économie. Internet va accélérer l'économie collaborative »*, affirme Gaëtan de Sainte Marie.

Certes, le modèle Qantis, à l'opposé de l'image traditionnelle du patron solitaire, reste encore modeste (50 collaborateurs, 5 millions d'euros de chiffre d'affaires). Mais le proverbe « *Tout seul, on va plus vite. Ensemble, on va plus loin* » pourrait bien faire flores chez les PME.





Raphaël Appert, directeur général du Crédit Agricole Centre-Est.

## HABITER AUTREMENT :

En Auvergne-Rhône-Alpes, les coopératives d'habitants se sont multipliées ces dernières années. A un stade plus ou moins avancé, elles comptent entre 5 et 20 logements.

Elles se nomment La Gargousse, Oasis is Good, Les Loirs dans la théière, Graine de Bitume, Mosaicoop, Ecoravie, Le Cairn, Chamarel-les-Barges ou encore Permaculture et Chocolat. Dans un paysage immobilier français qui fait une très grande place à la propriété individuelle, les coopératives d'habitants font encore figure d'ovni, avec leurs principes de démocratie (participation aux décisions), de propriété collective (chacun détient des parts sociales) et de déconnexion du marché (pas de but lucratif). Pete Kirkham, co-président de la fédération Habicoop (Fédération française des coopératives d'habitants), rappelle l'état d'esprit et les valeurs qui les anime : « *Les projets de coopératives d'habitants ont une dimension environnementale (consommer moins d'énergie, moins d'espace, etc.) et sociétale (créer du lien social) autant qu'économique.* » Mais les difficultés ne sont pas minces pour monter les programmes. Trouver un terrain à bâtir, négocier avec les banques, établir un partenariat avec un bailleur social pour faciliter l'investissement, obtenir le soutien des collectivités locales... la gestation est souvent (très) longue.

### Les mentalités changent

En région lyonnaise, Village Vertical (Vaulx-en-Velin ; 14 logements) fait figure de pionnière. Il lui aura fallu près de huit ans pour voir le jour, en 2013. Depuis, elle a connu cinq départs dus à l'évolution de la vie des coopérateurs (divorces, changements de lieu de travail...), et autant de reventes de parts sociales. Une perspective qui doit être posée dès l'origine du projet avec les coopérateurs, en particulier en régions rurales ou peu attractives, là où le remplissage des immeubles pourrait poser problème.

Contrairement à la Suède ou la Norvège, les coopératives d'habitat sont encore marginales en France. Habicoop y recense aujourd'hui 72 projets dont la plupart n'ont pas encore été concrétisés. Le mouvement est-il appelé à prendre de l'ampleur ? Pete Kirkham est sûr d'une chose : « *Coopérative ou pas, l'habitat participatif et la notion de partage sont de vraies tendances de fond. Les mentalités changent.* » Il s'est d'ailleurs rapproché de l'aélyn pour réfléchir à un projet de résidence universitaire sous forme coopérative. A suivre.

rêvé d'être une banque « *comme les autres* » et pris modèle dans les années 1980 sur des établissements privés classiques, le Crédit Agricole affiche aujourd'hui fièrement ses couleurs coopératives. La crise de 2008 n'y est, effectivement, pas pour rien. Alors que l'opinion publique accusait alors « *les* » banques d'avoir agi de façon irresponsable, le monde coopératif bancaire s'est senti injustement visé. Quoi de commun entre le responsable d'une agence bourguignonne et un trader new-yorkais ? « *Outre la nécessité d'expliquer nos métiers à nos clients, il nous a paru important de réfléchir sur notre vraie nature de banquier coopératif, sur notre utilité sociétale, sur nos fondements mêmes* », explique Raphaël Appert.

Les réponses sont aujourd'hui très claires. « *Année après année, et les chiffres sont là pour le prouver, nous démontrons que la performance sociétale génère la performance économique. Nos valeurs sociales sont au nombre de trois : la proximité, la solidarité et la responsabilité. Nous sommes au service de tous nos territoires et tous les clients nous intéressent, sans exception ; nos décisions sont prises localement pour soutenir des projets humains.* » Début juin 2019, le groupe Crédit Agricole présentait un plan à horizon 2022 qui exprimait pour la première fois, formellement, sa raison d'être : « *Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société.* » Un fondement davantage qu'un slogan, intégrant également le projet d'une croissance rentable.

Certes, la dynamique du monde coopératif ne doit pas faire oublier son poids encore relativement faible dans l'économie nationale : 5,5% de l'emploi salarié en France. Sonia Capelli reconnaît que « *d'une façon générale, le modèle coopératif reste peu mis en valeur, y compris dans le monde de l'enseignement. Par exemple, alors que les incubateurs de start up sont désormais légion, ceux qui sont dédiés aux coopératives sont beaucoup plus rares.* »

### L'alliance de l'économie et de la démocratie

Mais de nouvelles initiatives apparaissent régulièrement, notamment en région Auvergne-Rhône-Alpes. Il y a une dizaine d'année, Transméa constituait ainsi une première nationale : créé par plusieurs acteurs coopératifs (Urscop, Crédit Coopératif, Macif, Socoden, Sep, Nef) et soutenu par la Région, cet outil financier soutient en fonds propres des projets de reprise d'entreprises par leurs salariés. Il affiche aujourd'hui 54 interventions en capital dans des entreprises de quinze salariés en moyenne, pour un ticket moyen de 75 000 euros. Grâce à un dispositif d'accompagnement et de mise en réseau des repreneurs, le taux de pérennité des reprises soutenues pas Transméa est de 82%. Dix ans, c'est aussi l'âge de Graine de Sol, une coopérative d'accompagnement à la création d'activité qui compte quant à elle 67 associés. De jeunes acteurs qui perpétuent l'aventure de la coopération en pariant sur l'alliance de l'économie, de la démocratie participative et du service à la société. ■