

## Quelle France dans 10 ans ?

### Diversifier les modèles entrepreneuriaux pour 2025 en développant les coopératives

Patricia Lexcelent, Déléguée générale de la Confédération générale des Scop

Le 21 octobre 2013

#### Résumé :

Construire une stratégie pour 2025, c'est faire des 10 prochaines années une période de progrès pour la France. Une telle période n'est envisageable que par un développement soutenable et compétitif porté par un véritable dynamisme productif. Ce dynamisme devra se fonder sur les parties prenantes au développement de ce pays, qui doivent être mieux valorisées, notamment les salariés.

La France s'est insuffisamment appuyée jusqu'ici sur les atouts des coopératives pour mettre en œuvre des démarches de progrès. Reposant sur un engagement citoyen, des principes démocratiques et une capitalisation centrée sur la pérennité et le développement du projet, les modèles coopératifs ont de tout temps su répondre à de nouveaux besoins et aspirations des populations.

Les Sociétés coopératives et participatives, Scop et Scic, participent de la diversité des modèles entrepreneuriaux par un système comportant de nombreuses spécificités : contrôle majoritaire du capital et de la décision par les salariés, dans le cas des Scop, ou par l'ensemble des parties prenantes pour les Scic, principe démocratique « un associé, une voix », réserves impartageables détenues par la coopérative, participation économique des salariés et répartition équitable des bénéfices. Elles favorisent ainsi les prises d'initiatives, l'implication responsable et l'engagement sur le long terme de nombreux co-entrepreneurs investis dans des Sociétés coopératives et participatives, récentes ou plus anciennes.

Modernes et détenteurs d'une forte capacité d'innovation, ces co-entrepreneurs tracent aujourd'hui la voie de nouveaux modèles coopératifs participant à la transmission des entreprises aux salariés et à leur développement, à l'ancrage d'activités nomades sur les territoires, au montage de projets sociaux, environnementaux, culturels ou encore de proximité, à la sécurisation des parcours des entrepreneurs, à la réduction des inégalités, ainsi qu'à l'accès à la formation et la promotion interne des salariés.

C'est au vu de ces nombreuses réalités que je souhaite inscrire le développement des modèles coopératifs, et ainsi la diversification des modèles entrepreneuriaux, parmi les préalables à une période de progrès pour la France et à la réussite d'une stratégie pour 2025.

## **Faire des 10 prochaines années une période de progrès pour la France**

Construit à partir d'un diagnostic rigoureux des évolutions qui ont traversé la France au cours des dernières décennies, les travaux du groupe d'experts du Commissariat général à la stratégie et à la prospective (CGSP) tracent les potentiels développements de la société et de l'économie françaises pour les 10 prochaines années.

Rénovation des systèmes productif, social, républicain, européen et de croissance, une stratégie à dix ans pour la France devra renouveler les modèles du XX<sup>ème</sup> siècle et répondre aux nouvelles attentes de la population française, jeune et moins jeune. Vaste défi lorsque l'on prend en compte les changements endogènes et exogènes agissant sur la France : vieillissement de la population, diminution de son poids à l'international, dangers environnementaux, faiblesses de certains pans de son tissu productif, polarisation des emplois et mutation du travail en général, défiance des citoyens envers les pouvoirs politiques et difficulté à construire l'Europe. Il est délicat, le chemin qui mène à un développement soutenable et compétitif dans une économie ouverte, seule gage d'une prospérité pour les populations françaises actuelles et futures.

Parmi les différentes thématiques du progrès abordées au sein des six notes du CGSP, certaines résonnent tout particulièrement pour un acteur et militant du Mouvement coopératif. En effet, fondée sur la capacité des femmes et des hommes à prendre collectivement leur destin en main, les organisations coopératives sont nées, de tout temps, pour répondre aux nouveaux besoins et aspirations de ceux qui les ont créées. L'accès à des produits bon marché pour les classes populaires, l'appropriation par les travailleurs de leur outil de travail et la diffusion de l'éducation et de la culture au plus grand nombre sont autant d'exemples participant à l'émancipation citoyenne, facteur indéniable de progrès humain.

Ainsi, ce sont ces mêmes valeurs et utopies réalistes que l'on retrouve lorsque la France émet le désir de procurer un emploi pour tous, se bat pour une égalité des chances, répartir équitablement les revenus, renforcer la qualité de son système éducatif, prendre soin de tous, du plus jeune au plus ancien, créer avec nos partenaires l'Europe de demain ou encore définir un nouveau « vivre ensemble ». Bref, lorsqu'elle imagine une période de progrès pour les 10 prochaines années.

Tous ces objectifs ne pourront se réaliser qu'à la condition d'un incontestable dynamisme productif et de l'accroissement du nombre d'entreprises de taille intermédiaire, performantes et ouvertes sur le monde. La valorisation des parties prenantes, notamment les salariés, et du collectif dans l'entreprise est l'une des indispensables sources de ce dynamisme. Cette ressource a été insuffisamment promue par les modèles entrepreneuriaux dominants lors des dernières décennies. Plus généralement, l'engagement citoyen dans des projets territoriaux est un vecteur d'épanouissement. Ces projets contribuent à mieux répondre aux besoins des populations dans de nombreux domaines tels que l'éducation, la culture ou l'accueil des populations immigrantes.

Nous commençons à esquisser une démarche de progrès reposant sur les valeurs fondamentales des coopératives : prise en charge et responsabilité personnelles et mutuelles, démocratie, égalité, équité et solidarité.

### **Implication citoyenne, coopération et démocratie dans l'économie**

Qui détient les entreprises et quel est le mode de décision au sein de celles-ci ? Ce sont deux des points de débat exposés par la note sur le modèle productif. Elle y présente « le modèle d'entreprise patrimoniale et familiale du Mittelstand allemand », un système qui « se caractérise par une stabilité des actionnaires de référence, relativement protégés des offres d'achats hostiles ». Au sein de celui-ci, le mode de gouvernance inclut souvent un ensemble de parties

prenantes que sont les représentants des salariés, les fournisseurs et les collectivités locales. La note restreint les avantages d'un tel système à l'anticipation « des besoins en capital humain des salariés en fonction des stratégies industrielles futures ». Bien d'autres atouts peuvent aussi être attendus d'une implication plus forte des salariés dans leur entreprise. Le Conseil économique, social et environnemental met en avant, au sein de l'avis « Performance et gouvernance de l'entreprise » adopté en mai 2013, « la capacité à créer, par une gouvernance renouvelée, une véritable communauté d'intérêt ». Cette communauté regrouperait les actionnaires, les salariés, partie intégrante de l'entreprise, et les parties prenantes externes : territoire et environnement, fournisseurs et sous-traitants, clients et consommateurs. Toujours selon cet avis, l'information aux salariés, le management participatif et le partage des résultats sont de puissants moteurs de la performance globale de l'entreprise par une implication et une motivation renforcées des salariés, une prise de décision prenant en compte les enjeux internes de l'entreprise et une convergence d'intérêt entre salariés et actionnaires de l'entreprise.

Le Mouvement des Sociétés coopératives et participatives porte des modèles entrepreneuriaux complémentaires qui s'appuient sur l'implication des parties prenantes dans leur entreprise. La coopérative de travail associé, nommée Scop en France, repose sur une possession de l'entreprise par les salariés qui y travaillent. Ceux-ci s'y investissent financièrement, en capital, et personnellement dans la gouvernance. La Scic, statut d'entreprise créée il y a une douzaine d'années, permet de rassembler différentes parties prenantes au sociétariat d'une même coopérative, faisant de la Scic une structure multi sociétaire. Légalement, trois catégories d'associés sont au minimum obligatoires : des salariés, des bénéficiaires et une autre catégorie pouvant être des collectivités locales, partenaires, financeurs, fournisseurs au sens large, bénévoles,... De l'engagement de ces différentes parties prenantes dans la coopérative naît des projets partagés et innovants contribuant en bien des aspects aux territoires : économie, emploi, social, « vivre ensemble » ou encore environnement.

Ces modèles contribuent de bien des manières à la démarche de progrès exposée précédemment.

Tout d'abord, ce sont des organisations fondées sur l'implication des co-entrepreneurs : travailleurs, citoyens, chefs d'entreprises et élus. Elles répondent à la volonté d'autres formes d'engagement citoyen et constituent les modèles les plus abouties de prise en main collective d'une entreprise par ses travailleurs. Les salariés, dans le cas des Scop, et l'ensemble des parties prenantes pour les Scic, apportent à leur coopérative capitaux et temps. Le projet partagé s'appuie alors sur une communauté de compétences et d'expériences qui s'additionnent et enrichissent le projet entrepreneurial pour concourir à sa réussite dans le temps.

En outre, ces modèles inscrivent la démocratie dans l'entreprise par un concept simple : « une personne, une voix ». Ce principe majeur de la coopération garantit la participation active des membres à l'établissement des politiques et la prise de décision. La démocratie en entreprise responsabilise chacun, au même niveau, lors du temps fort de l'assemblée générale et en bien d'autres occasions. Elle aboutit à une décision enrichie de multiples points de vue et partagée pour une plus grande efficacité lors de son application. Elle responsabilise aussi chacun au quotidien, faisant de chaque associé un acteur de la réussite de son entreprise et un de ces porte-drapeaux.

Contrairement à une société de capitaux, une structure coopérative, du fait de l'existence de réserves impartageables détenues par la coopérative en tant que telle, crée une solidarité intergénérationnelle entre ces membres. Ces réserves, qui s'accumulent chaque année bénéficiaire et forment rapidement la majorité du capital de la coopérative, appartiennent aussi bien aux associés actuels d'une coopérative qu'aux futurs coopérateurs. Cette capitalisation spécifique est un formidable atout pour la pérennité et le développement des projets, et, par la même, pour les territoires qui les abritent.

Alors que la résorption des inégalités est l'un des enjeux majeurs de la France à 10 ans, les Scop ont pour principe une répartition équitable des bénéfices entre la coopérative, sous forme de réserves impartageables, les salariés et les associés. Dans les faits, cette répartition s'effectue en moyenne à 45 % pour l'entreprise, 45 % pour les salariés et 10 % pour les associés, principalement des salariés associés. La participation allouée aux salariés rétribue l'effort de chacun des travailleurs à la réussite de l'entreprise en cas de bénéfice. Elle est le plus souvent égalitaire dans les Scop. La participation incite elle aussi à un engagement collectif de tous pour le succès du projet entrepreneurial. Elle est un des remèdes à la difficulté, évoquée par la note du groupe d'experts sur le modèle productif, des PME/ETI à s'aligner sur les salaires et les avantages sociaux des grandes entreprises.

Par ailleurs, la possession de l'entreprise par les salariés renforce notablement leur attachement à celle-ci. Se mettent alors en place des politiques de promotion interne et de formation, cinquième principe de la Déclaration sur l'Identité Coopérative Internationale, pour répondre à la volonté des travailleurs de s'épanouir dans l'entreprise et pour acquérir les connaissances indispensables à son contrôle. Les conseils d'administration des Sociétés coopératives et participatives rassemblent des salariés de toutes qualifications et catégories socio-professionnelles. Elles participent ainsi à la lutte contre l'accroissement de la polarisation des emplois.

L'accroissement de cette polarisation, d'un « dualisme social permanent » et de « l'enfermement d'une partie de la population au travail dans des emplois instables et sans qualités » est une évolution du monde du travail envisagée par le groupe des experts du CGSP. Le statut d'auto-entrepreneur a facilité les démarches de création d'entreprises et peut ainsi être considéré comme un progrès. Toutefois, ce statut est souvent utilisé par des personnes sans emplois, qui tentent ainsi, avec un taux d'échec très important et une grande difficulté à pérenniser une activité, de créer leur propre emploi. Le risque pour ces nouveaux auto-entrepreneurs s'accroît d'autant plus qu'ils ne cotisent pas au régime d'assurance chômage. Ainsi, l'entrepreneuriat participe de plus en plus de cette dualité entre des entrepreneurs qualifiés, possédant tous les atouts pour la réussite de leur projet, et des entrepreneurs par nécessité, peu outillés pour créer leur propre emploi de manière pérenne. Une solution alternative à cet entrepreneuriat solitaire a été élaborée il y a une quinzaine d'années au sein du Mouvement coopératif. Les Coopératives d'activités et d'emploi (CAE) rassemblent des professionnels de métiers différents, qui souhaitent développer leur propre activité tout en évoluant dans un cadre collectif et en bénéficiant d'un statut de salarié. Elle permet à des porteurs de projet de créer leur activité dans un cadre autonome, coopératif et « sécurisé ». A terme, l'entrepreneur salarié peut s'impliquer pleinement et durablement dans le développement de la CAE en devenant salarié-associé. Les porteurs de projet des CAE sont majoritairement des personnes sans emploi et de plus en plus souvent des déçus de l'auto-entrepreneuriat. Il y a à ce jour 5 000 entrepreneurs salariés, un chiffre qui croît chaque année et qui devrait encore augmenter suite à l'adoption d'une première loi définissant les CAE.

Dans un monde où les partenariats prennent une place prépondérante au sein des stratégies entrepreneuriales, la coopération doit continuer à s'appuyer sur le Sixième principe de la Déclaration sur l'Identité Coopérative Internationale, à savoir la coopération entre les coopératives au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales. C'est une des constantes du développement du Mouvement coopératif au cours des années. Le groupe basque Mondragon rassemble 130 coopératives autonomes, sur des activités différentes, mais où les transferts de travailleurs et de capitaux entre entreprises sont au fondement du développement. Il a réalisé 15 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2011.

Cette coopération entre coopératives participe de fait à la construction européenne et à des rapprochements internationaux. Le Mouvement coopératif européen et mondial est en plein déploiement, sous l'égide notamment de la Présidente de l'Alliance Coopérative Internationale, Dame Pauline Greene. La France est l'un des principaux moteurs de ce déploiement, porté par le

succès de quelques un des plus importants groupes coopératifs au monde dans la banque, le commerce, l'agriculture ou le service aux entreprises.

### Continuité et renouvellement du modèle productif

Comme le souligne le groupe des experts du CGSP, la faiblesse du dynamisme de la démographie d'entreprises et du turn over des emplois des entreprises peut constituer un handicap quant à la capacité d'innovation du tissu productif français. La disparition d'une entreprise et de ses emplois ne correspond toutefois pas toujours à l'inefficacité de celle-ci. Elle peut aussi apparaître au sein d'entreprises performantes. C'est le cas lors de certains départs en retraite de dirigeants qui ne trouvent pas de repreneurs pour leur entreprise. La transmission d'une entreprise saine aux salariés, sous forme coopérative notamment, peut alors sauvegarder, consolider voire développer l'outil de travail et les emplois qui lui sont associés. Le gouvernement projette que de telles reprises puissent sauver jusqu'à 50 000 emplois par an. Ce type de reprise, tout en restant très prudent quant aux risques pris par les pouvoirs publics, les investisseurs et les salariés eux-mêmes, est aussi susceptible de relancer certaines entreprises en difficulté. C'est notamment le cas lorsqu'une stratégie court-termiste leur a été imposé par un actionariat peu intéressé par leur pérennité et développement à plus long terme.

De plus, les co-entrepreneurs des coopératives se placent, du fait des caractéristiques de leur structure, dans une optique de moyen-long terme quant à leur stratégie et leur investissement. C'est ce que souligne l'étude « McKinsey on cooperatives » réalisée par l'entreprise éponyme.<sup>1</sup> Cette stratégie place la pérennité des emplois comme objectif prioritaire du fait de la détention d'une Scop par ses salariés.

L'économiste Pierre-Noël Giraud qualifie les emplois « nomades » comme ceux soumis à une compétition globale et qui, s'ils perdent en compétitivité, disparaissent, d'un territoire pour apparaître ailleurs. Selon lui, ils représentaient 28 % des emplois en France en 2008, notamment dans l'industrie ou l'agriculture. Souvent positionnées sur des activités « nomades », de nombreuses Scop se retrouvent en concurrence sur le sol français et à l'étranger avec des entreprises en provenance de tous les pays. Les Scop occupent une place particulière parmi les entreprises de ce type car, en raison de la qualité d'associé majoritaire de leurs salariés, elles favorisent l'ancrage local de leur centre de décision, de leurs savoir-faire et de leurs emplois. Le développement de l'activité est alors lié à celui de l'emploi sur les territoires.

La détention du capital par les salariés ne limite pas pour autant l'internationalisation nécessaire à la croissance de l'entreprise comme le montre une société comme Acome. Cette coopérative industrielle normande, positionnée sur le marché des fils, câbles et tubes de synthèse, possède huit unités de production dans le monde : cinq en France (1 100 personnes y travaillent), deux en Chine et une au Brésil. L'adaptation des modèles coopératifs au fonctionnement d'entreprises de taille intermédiaire, voire de grandes entreprises, est un axe de progrès. La mise en place d'un cadre législatif pour les groupes coopératifs est un chantier essentiel dans cette optique.

La coopération occupe une place prépondérante au sein de certains secteurs. Je pense ici avant tout aux banques coopératives, coopératives agricoles et regroupement de commerçants détaillants mais aussi aux mutuelles de santé, sœurs des coopératives. De nouvelles voies sont à explorer par le Mouvement coopératif. La coopération est susceptible de rassembler les énergies sur des projets ambitieux dans la santé, l'eau, la gestion des déchets, l'agriculture, l'insertion par l'activité économique, la culture,... Nous l'observons déjà dans les circuits-courts, le bois-énergie, l'auto-

---

<sup>1</sup> Cooperatives « tend to have a more long-term, community-oriented focus that often results in less risk taking and a more measured approach to growth. »

partage, le grand âge ou le tri des déchets. De même, la moitié de la production d'énergies renouvelables en Allemagne, pays dont le progrès sur ce sujet est bien supérieur à la France, est réalisée par des coopératives citoyennes.

Bien des projets de coopératives se situent au sein de l'économie de proximité, dont le développement est un pilier essentiel de la stratégie d'un pays développé au sein d'une économie mondialisée. Les modèles coopératifs répondent aussi aux aspirations des entrepreneurs militants du social, de l'environnement ou de la culture, de développer des structures participatives et démocratiques. En cela, ils favorisent la réussite des projets des citoyens les plus engagés dans les transformations de la société.

Enfin, les Sociétés coopératives et participatives agissent, parmi d'autres, à la diffusion et l'élaboration de nouvelles formes d'organisation du travail et de management participatif. Elles continuent à innover dans la mise en pratique des principes coopératifs. Les CAE en sont un exemple. Par l'application des principes coopératifs à des entrepreneurs qui restent libres de créer des activités différentes et indépendantes les unes des autres, elles inventent de nouvelles façons d'entreprendre et de travailler alliant autonomie et coopération. Ce modèle entrepreneurial innovant correspond fortement aux aspirations des femmes entrepreneures qui représentent 53 % des entrepreneurs salariés des CAE contre seulement 32 % des créateurs d'entreprises en France.

Il faut bien entendu relativiser l'impact que peuvent avoir les Sociétés coopératives et participatives sur l'évolution de la société et l'économie françaises, en raison de leur faible nombre, environ 2 200 entreprises à l'heure actuelle. J'ai toutefois la conviction que leur développement doit figurer parmi les voies structurantes d'une stratégie pour la France à 10 ans, en réponse aux objectifs définis par la CGSP. La capacité d'innovation dont elles font preuve est un atout non négligeable face aux nombreux défis à affronter.

**In fine, je propose donc d'intensifier la diversité des modèles entrepreneuriaux, en renforçant le développement des modèles coopératifs de travail associé et multi sociétaires. En favorisant ainsi l'implication des français dans leur entreprise, sous une forme coopérative, la France consoliderait un développement soutenable, compétitif, partagé, équitable et épanouissant pour les territoires et leur population.**