


L'économie sociale et solidaire face aux défis de l'innovation sociale et du changement de société



AXE 3 : Monographies empiriques : analyse d'expériences alternatives

Atelier 3.1 Innovations organisationnelles et innovations sociales

► **Titre de la communication :**

L'innovation sociale n'est pas réservée aux jeunes expériences. Entorses aux dynamiques de banalisation en Limousin

► **Acronyme :**

[BANAL]

► **Auteurs :**

- Marius CHEVALLIER
(Geolab, Université de Limoges)

- Denis MALABOU
(LAPE, Université de Limoges)

L'innovation sociale n'est pas réservée aux jeunes expériences. Entorses aux dynamiques de banalisation en Limousin

Marius Chevallier (Geolab, Université de Limoges)

Denis Malabou (LAPE, Université de Limoges)

Résumé :

Les entreprises d'économie sociale se caractérisent par une capacité originelle à développer des normes alternatives à celles qui dominent leurs secteurs d'activité. Ces innovations se diffusent d'ailleurs souvent dans l'ensemble de leurs secteurs. Le projet originel étant accompli, quel sens y a-t-il alors pour les bénévoles à rester investis dans leur coopérative ? L'affaire serait entendue : à l'économie solidaire ou nouvelle économie sociale, future économie solidaire instituée, l'innovation et à l'économie sociale le conservatisme. Mais alors que les coopératives se sont longtemps cachées d'en être, la mode du développement durable et les excès du capitalisme financiarisé constituent une opportunité pour réaffirmer leurs spécificités. Premiers résultats d'un groupe de travail en cours de constitution sur les renouvellements du bénévolat dans les entreprises de l'économie sociale instituée limousine au sein de la Chambre Régionale d'économie sociale du Limousin.

Thèmes de recherche Denis Malabou: corps intermédiaires, financement coopératif et solidaire, caractéristiques microéconomiques de l'ESS

Thèmes de recherche Marius Chevallier : circuits courts agro-alimentaires, renouvellement du sociétariat, pouvoir contraignant des statuts coopératifs

A l'origine les coopératives et mutuelles sont des réactions aux normes qui régissent les acteurs d'un marché. Les banques d'affaires rechignent à prêter aux petites entreprises considérant que ce ne serait pas rentable ? Ces entreprises se regroupent pour donner naissance aux futures caisses de Banques Populaires en 1898. Les épiceries limougeaues pratiquent des prix trop élevés à la fin du 19^{ème} siècle ? Des ouvriers de la porcelaine s'organisent et apportent la preuve qu'on peut vendre moins cher dans ce qui va devenir l'Union de Limoges en 1892, à l'origine de Coop Atlantique. Les producteurs de lait considèrent que les industriels paient insuffisamment leur lait ? Ils s'organisent en coopérative pour racheter la laiterie des Fayes en 1966. En 1919, quelques électriciens insatisfaits du mode de gestion des patrons de l'époque montrent que la gestion d'une entreprise n'est pas la chasse gardée des patrons et peut être réalisée par des ouvriers et contremaîtres : on connaît aujourd'hui encore le succès de l'Avenir Électrique de Limoges caractérisé par sa longévité et une taille actuelle de plus de 200 salariés.

Ces entreprises se sont révélées de francs succès, contre les avis dubitatifs des acteurs de l'époque qui cherchaient à les décourager. Les innovations introduites par ces pionniers se sont alors diffusées auprès de l'ensemble des acteurs économiques des secteurs concernés. En conséquence, il est devenu vain de chercher à distinguer les pratiques commerciales des coopératives et mutuelles de celles des concurrents. Alors, quel est l'intérêt aujourd'hui d'être administrateur dans ces structures ?

Dans le schéma actuel d'une économie de marché financiarisée, l'actionnaire a toujours intérêt à s'assurer que son capital est correctement rémunéré, et dans la courte période. Il impose pour ce faire une stratégie de performance, ainsi que les indicateurs qui vont avec, ce qui se traduit dans l'entreprise par une stratégie de productivité, avec des indicateurs adéquats. Nous qualifierons tout cela de « stratégie d'output ». Mais en coopérative, les perspectives de gain financier sont considérablement réduites. Et en tant qu'utilisateur, un administrateur se voit en général rétorquer qu'il n'y a pas de marges de manœuvre : le secteur dicte ses normes face auxquelles on ne pourrait rien. Autrement dit, le marché et la stratégie d'output ont repris leurs droits.

Ce fatalisme est-il un réalisme ou un conservatisme ? Rappelons qu'aux origines des coopératives, rares étaient ceux à croire aux chances de succès. Et pourtant, ces petites initiatives sont devenues de grandes entreprises quinquagénaires voire centenaires. Les évidences du marché n'ont pas toujours force de loi.

L'émergence d'une nouvelle économie sociale vient aujourd'hui relancer le débat. En finance, les clubs Cigales à petite échelle (à Guéret et Aixe sur Vienne) ou la coopérative financière Nef sur le territoire national prouvent qu'il est possible que l'argent des épargnants soit placé de manière transparente et ciblée selon des critères socio-politiques. Il en va de même d'expériences de financement comme Garrigue ou Terre de Liens. Dans le commerce alimentaire, des consommateurs créent des groupements pour privilégier l'achat de produits locaux et choisir leurs produits selon une multiplicité de critères absents de la grande distribution. En matière de débouchés agricoles, certains producteurs se regroupent pour vendre à des tarifs plus intéressants et recouvrer certaines marges de manœuvre quant aux exigences industrielles de conformation de leurs produits. L'ensemble de ces entités, généralement organisées en filières directes (AMAP, paniers bios, Jardins de Cocagne...), appuient leur approche, tout comme le reste de l'économie sociale et solidaire, sur une vision fondamentalement différente. On se fixe d'abord des objectifs sociaux, et les objectifs économiques ne relèvent pas du même intéressement que dans les structures actionnariales.

Nous disons que l'ESS relève davantage d'une stratégie d'input, en ce sens que ce sont les fondateurs (premiers administrateurs) qui privilégient les moyens (facteurs de production, et donc input), par rapport aux fins (output).

Certes ces initiatives ne concernent qu'une fraction encore faible de la population. Mais qui peut dire qu'elles sont vouées à rester anecdotiques ? Il a fallu beaucoup de tentatives pour que l'un des groupements de consommateurs de l'époque devienne l'Union de Limoges ou qu'un collectif de producteurs parvienne à s'émanciper de la domination d'industriels du lait qui n'ont finalement pas survécu à cette fronde haut-viennoise. Faudrait-il laisser l'innovation sociale aux petites structures, les plus grandes étant vouées au suivisme ? Ou bien les coopératives peuvent-elles présenter un avantage comparatif face aux sociétés de capitaux du fait de leur capacité à mobiliser un réseau de sociétaires usagers ?

En France, l'article 19 de la Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération enlève l'intérêt des sociétaires d'une coopérative de demander la suppression du statut coopératif pour revendre l'entreprise. Les parts sociales ne sont pas revalorisables et il n'est donc pas possible de réaliser de plus-value à la revente. En Grande-Bretagne, il n'en est pas de même et certaines coopératives ont été transformées en sociétés de capitaux pour être rachetées. Dans certains cas, cela a constitué une piqûre de rappel pour les dirigeants jusque là réticents à l'idée de donner trop d'ampleur à certaines revendications de plus forte implication de la part d'administrateurs. Mais face au risque de voir leurs employeurs changer de nature, ils se sont sentis obligés de remobiliser les sociétaires pour les convaincre de l'intérêt de conserver le statut coopératif. C'est le cas de CWS, coopérative de consommateurs née à Manchester il y a 150 ans, comptant actuellement 120 000 salariés. On a notamment assisté à un renouveau du droit de regard des sociétaires sur la gestion des magasins locaux, alors que la coopérative avait développé une séparation étanche entre le sociétariat et le salariat, cantonnant la relation au niveau des hauts dirigeants.

Dans les cas de changements radicaux, c'est donc possible : on retrouve un droit à l'imagination en marge du carcan du marché. Malgré l'absence de risque de perte du statut coopératif en France, on constate quelques tentatives de renouveau et en Limousin en particulier. Alors que les activités des coopérateurs bénévoles s'étaient progressivement éloignées du cœur d'activité économique se cantonnant de plus en plus dans un rôle de mécénat voire dans l'organisation de loisirs pour les sociétaires, certaines tentatives de renforcement du rôle des coopérateurs se font jour.

À la Celmar, coopérative d'éleveurs bovins, un groupe de jeunes a été mandaté par le conseil d'administration pour donner son avis sur ce que pourrait devenir la Celmar en 2020. Pour chaque secteur d'activité de la coopérative, un binôme est constitué entre un administrateur en place et un jeune adhérent ayant moins de cinq années d'activité. Il s'agit notamment de repérer les évolutions des marchés. Cette initiative vient approfondir le système vieux de plus de 20 ans des administrateurs stagiaires. Alors qu'il est en général très long pour un jeune d'accéder par cooptation progressive aux instances de sa coopérative, à la Celmar, il est possible sur simple demande d'assister aux conseils d'administration sans droit de vote. Les pratiques de mutualisation à l'origine des dynamiques de l'économie sociale et solidaire étant pour la plupart inspirées du monde agricole, il ne serait pas étonnant que les pratiques de la Celmar préfigurent des tendances lourdes. Précisons que la Celmar est née dans le contexte de 1968 avec l'implication forte d'un prêtre ouvrier ce qui marque encore son identité, tout

comme l'immense coopérative basque Mondragon, elle aussi créée par un membre militant du clergé. Toutefois, elle n'est pas seule dans ce cas, puisque la CAPEL, groupe coopératif multi-filière, cherche également à favoriser les élections de jeunes lors du renouvellement de son conseil d'administration. Plus généralement, ce sujet commence à faire son chemin au sein de la Fédération Régionale des Coopératives Agricoles du Limousin.

La volonté collective, même appuyée voire initiée par la direction, ne suffit pas toujours à renforcer l'implication des membres. Ainsi, à l'Avenir Électrique de Limoges, face au constat d'un manque d'intérêt des ouvriers pour les instances de la coopérative et à l'absence de candidatures non suscitées lors des renouvellements de conseil d'administration, il a été décidé de mettre en place une campagne d'appel à candidatures en 2010. Cinq candidats se sont présentés et ont exprimé leurs motivations en assemblée générale, mais devant l'absence de majorité claire et l'importance des votes blancs, il a été décidé que le poste ne serait pas pourvu.

Qu'en est-il alors lorsqu'il existe des réticences voire des résistances de la part de la direction ? Dans certains cas, un dialogue s'instaure très progressivement entre des coopérateurs désireux d'expérimenter de nouvelles voies en rapport plus direct avec l'activité économique. Ainsi, à Coop Atlantique, le cercle des coopérateurs d'Aixe sur Vienne avance pas à pas pour envisager en quoi les coopérateurs pourraient constituer une force pour leur magasin dans un contexte de concurrence renforcée. Aller à la rencontre des consommateurs pour connaître leur avis sur les produits locaux, faire connaître la dimension coopérative du magasin ou organiser des visites d'entreprises dont les produits sont vendus en magasin sont des initiatives acceptées en bonne intelligence avec les cadres et les dirigeants du groupe, mais l'attention est grande pour que l'implication des coopérateurs n'aille pas trop loin dans le magasin. À l'inverse, les divergences d'opinion peuvent se révéler beaucoup plus conflictuelles comme c'est actuellement le cas à la MAIF au niveau national, où un collectif de mutualistes présente publiquement ses désaccords avec la direction en assemblée générale. Ce cas révèle en particulier une cause d'échec de communication : pour la direction, la fin (la production ou output) justifie les moyens, tandis que pour les coopérateurs mobilisés, le mode de fonctionnement vaut en lui-même de sorte qu'ils sont plus focalisés sur logique de moyens ou input.

Quelles perspectives se dessinent aujourd'hui ? Quel intérêt les coopératives pourraient-elles avoir à renouveler l'implication de leurs coopérateurs dans leurs affaires ? L'innovation sociale est-elle cantonnée aux phases d'émergence des coopératives ou bien le sociétariat peut-il être plus durablement mobilisé comme bouillon d'idées ? Pour répondre à cette question, il faut se poser la question du statut de la connaissance. Le marché ne reconnaît que les connaissances professionnelles, dûment validées par l'acquisition de compétences académiques. Or, on a vu que ces connaissances professionnelles améliorent la performance mais pêchent parfois par manque d'imagination. À l'inverse, l'amateurisme des coopérateurs entraîne une incapacité à gérer, mais peut constituer une réserve d'idées : ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait !

Cette mobilisation du sens vécu des usagers est d'autant plus envisageable en coopératives que ces dernières se distinguent des sociétés de capitaux par une plus grande capacité à mobiliser des connaissances issues de l'expérience plutôt qu'une attractivité des meilleurs experts sur le marché du travail qualifié. Ceci se traduit par un moindre niveau moyen de

qualification dans les coopératives qui fonctionnent plus par la promotion interne s'appuyant sur une plus grande ancienneté moyenne de ses salariés. En coopérative, les salariés comme les coopérateurs se caractérisent par une capacité à introduire du bon sens dans leurs entreprises.

Cette stabilité constitue une sagesse dans un monde caractérisé par la versatilité rémunérant les capitaux financiers et humains proportionnellement à leur degré de mobilité. Les structures de l'ESS et en particulier les coopératives, rejettent en fait, à leur origine, de par leurs statuts et leur gouvernance les principaux défauts du « tout marché » et des stratégies d'output. Ces défauts sont (à grands traits) : l'exclusion (celui qui ne peut pas payer le prix de marché en est exclu), l'asymétrie de l'information, le court-termisme et le gigantisme (formation de cartels, et de monopoles).

Toutefois, elle ne doit pas être jugée incompatible avec une certaine forme d'innovation sociale. La coopérative sous-estime probablement le pouvoir d'imagination de leurs coopérateurs pour anticiper les tendances futures. L'innovation se développe alors en dehors de leurs infrastructures au sein d'initiatives qui connaissent des phases d'émergence similaires à celles qu'elles ont connu 50 ou 100 ans auparavant. Ces initiatives sont ensuite dupliquées par des sociétés de capitaux plus réactives que les coopératives et les coopératives se retrouvent alors marginalisées, obligées de suivre le marché, plus fatalistes que jamais.

Il reste que la capacité qu'ont eue certaines coopératives à conserver un minimum de rôle pour les coopérateurs et la volonté d'innovation du mouvement coopératif lui-même permettent de rester optimistes. En effet, d'une part le réseau des coopérateurs a continué de se renouveler par cooptation de sorte que la structure existe encore. Et d'autre part, la création du statut de Société coopérative d'intérêt collectif par la loi 2001-624 du 17 juillet 2001 révèle une volonté du mouvement coopératif de reconnaître le rôle des consommateurs dans les coopératives. Ces coopératives se caractérisent par une obligation de répartir le pouvoir entre 3 catégories d'acteurs : les salariés, les usagers et toute forme d'acteurs ayant un intérêt dans l'activité de l'entreprise (fournisseurs, bénévoles, collectivités locales, habitants, organisations professionnelles, etc). L'avenir des coopératives résiderait alors dans leur capacité à faire dialoguer culture professionnelle et amateurisme, cette dernière notion devant être retraduite positivement en sens vécu.