L'ÉTONNANT POUVOIR DES COOPÉRATIVES

TEXTES CHOISIS

DE L'APPEL INTERNATIONAL DE PROPOSITIONS

EL ASOMBROSO PODER DE LAS COOPERATIVAS

TEXTOS ESCOGIDOS

DE LA CONVOCATORIA DE PROPUESTAS

THE AMAZING POWER OF COOPERATIVES

TEXTS SELECTED

FROM THE INTERNATIONAL CALL FOR PAPER PROPOSALS

Sous la direction de

Marie-Joëlle Brassard et **Ernesto Molina**

QUÉBEC SOMMET **2012** INTERNATIONAL DES COOPÉRATIVES

QUEBEC CUMBRE **2012** INTERNACIONAL DE COOPERATIVAS

QUEBEC INTERNATIONAL **2012** SUMMIT OF COOPERATIVES

L'ÉTONNANT POUVOIR DES COOPÉRATIVES

TEXTES CHOISIS

DE L'APPEL INTERNATIONAL DE PROPOSITIONS

EL ASOMBROSO PODER DE LAS COOPERATIVAS

TEXTOS ESCOGIDOS

DE LA CONVOCATORIA DE PROPUESTAS

THE AMAZING POWER OF COOPERATIVES

TEXTS SELECTED

FROM THE INTERNATIONAL CALL FOR PAPER PROPOSALS

L'ÉTONNANT POUVOIR DES COOPÉRATIVES

TEXTES CHOISIS

DE L'APPEL INTERNATIONAL DE PROPOSITIONS

EL ASOMBROSO PODER DE LAS COOPERATIVAS

TEXTOS ESCOGIDOS

DE LA CONVOCATORIA DE PROPUESTAS

THE AMAZING POWER OF COOPERATIVES

TEXTS SELECTED

FROM THE INTERNATIONAL CALL FOR PAPER PROPOSALS

Sous la direction de

Marie-Joëlle Brassard *et* **Ernesto Molina**

QUÉBEC SOMMET 2012 INTERNATIONAL DES COOPÉRATIVES

QUEBEC CUMBRE 2012 INTERNACIONAL DE COOPERATIVAS

QUEBEC INTERNATIONAL 2012 SUMMIT OF COOPERATIVES

Remerciements

Comme tout ouvrage, celui-ci est le résultat des efforts de plusieurs personnes. Nous voulons en remercier les auteurs des 44 textes ainsi que tous ceux qui ont participé à l'appel de propositions. Nous remercions aussi les membres du comité scientifique pour leur dévouement et leur rigueur lors de l'évaluation des propositions. Il nous faut souligner l'apport de Marie-Paule Robichaud, agente de recherche et développement au Conseil québécois de la coopération et de la mutualité. Nos remerciements à Sandra Serrano Molina, Luc Bisson, Claude Chevalot, Laurelyne Ramboz, Matthew Brett et Isabelle Gagné pour leur collaboration dans la production du livre. Sans aucun doute, ce livre n'aurait pas pu être possible sans le professionnalisme et l'engagement de l'équipe de l'imprimerie l'Artographe, Coopérative de travailleurs actionnaire et sa présidente, Linda Tennier.

ISBN : 978-2-9813483-0-2
L'étonnant pouvoir des coopératives.
Textes choisis de l'appel international de propositions (format papier)
ISBN : 978-2-9813483-1-9
L'étonnant pouvoir des coopératives.
Textes choisis de l'appel international de propositions (format électronique PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Québec, 2012
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2012

© Sommet international des coopératives
www.sommetinter2012.coop

Édité par

QUÉBEC SOMMET 2012 INTERNATIONAL DES COOPÉRATIVES

Publicado por

QUEBEC CUMBRE 2012 INTERNACIONAL DE COOPERATIVAS

Published by

QUEBEC INTERNATIONAL 2012 SUMMIT OF COOPERATIVES

Le contenu de ce livre peut être reproduit en citant les sources.
El contenido de este libro puede reproducirse citando la fuente.
The content of this book may be reproduced provided the sources are fully acknowledged.

Le contenu des textes ici publiés est sous l'entière responsabilité des auteurs.
La responsabilidad de los textos firmados corresponde a los autores.
The content of the papers published here is the sole responsibility of the authors.

Table de matières • Indice • Contents

Message du directeur exécutif
du Sommet international des coopératives
Mensaje del Director Ejecutivo
de la Cumbre Internacional de Cooperativas
Message from the Executive Director
of the International Summit of Cooperatives
Stéphane BERTRAND XI

Introduction

La solidarité crée de la richesse. Et si les pouvoirs basculaient ?
Marie-Joëlle BRASSARD et Ernesto MOLINA 3

Section I

La place des coopératives et des mutuelles dans l'économie mondiale

1. La transmission d'entreprises aux salariés,
une solution pour développer les coopératives
Jean-Baptiste NIVET 15

2. Le repositionnement des coopératives féminines
dans le champ économique ivoirien : un secours pour l'État ?
Koffi Parfait N'GORAN 29

3. Recent History of Citizen Co-operatives and Japanese Consumers'
Co-operatives Union JCCU's "2020 Vision"
Yukiko YAMAZAKI 43

4. The role of cooperative financial institutions in the global financial market
with the example of cooperative savings and credit unions (spółdzielcze kasy
oszczędnościowo-kredytowe) and cooperative banks in Poland
Anna ZALCEWICZ 61

5. The Role of Non-bank Financial Institutions
and Credit Unions in Economic Growth
Lobna BOUSLIMI and Basma MAJERBI 73

Section II

La performance du modèle d'affaires coopératif et mutualiste

6. La coopérative, une entreprise socio-marchande ?
Amélie ARTIS, Danièle DEMOUSTIER et Simon LAMBERSENS 91

7. Fortalezas y debilidades del sector cooperativo chileno :
análisis de caso en tres sectores económico-sociales
Ana María DÁVILA, Mario RADRIGÁN RUBIO y Francesco PENAGLIA 105

8. Un cooperativismo desconocido :
las cooperativas en la actualización del modelo económico cubano
Beatriz DÍAZ 123

9. Petite histoire méconnue d'une grande innovation sociale :
La Fédération des coopératives du Nouveau-Québec
André FORTIN 135

10. Evolución de las experiencias de cooperativas de viviendas
en Rosario, Argentina
Marcelo SALGADO 151

11. European Cooperative banks and the future financial system
Hans GROENEVELD 163

12. Issues of Sustainability of Indian Rural Credit Co-operatives :
A study in Kerala State, India
Jose A. MATHAI 179

13. Achieving Business Success through Association Strategies
in Cooperative Banks in India
Sudha KORNGINNAYA 195

14. Les banques à statut coopératif ont-elles plus de capacité à résister
à la crise financière et à la surmonter ?
Yasmina LEMZERI, Mireille JAEGER et Jean-Noël ORY 209

15. Problems and Countermeasures
of Rural Mutual Credit Cooperatives in China
Wu XILIANG 225

16. Traduire, transmettre, coopérer :
Mais qu'est-ce qui intéresse vraiment le monde coopératif ?
Stéphane JAUMIER, Vassili JOANNIDÈS et Françoise MOULIN.....233

17. L'engagement des élus municipaux pour le développement coopératif et solidaire
Yvan COMEAU 249

18. Entreprise et territoire : deux logiques encastrées dans la SCIC ÔKHRA
Mathieu BARROIS, Pénélope CODELLO-GUIJARRO et Julie TIXIER.....265

19. Quels indicateurs de progrès pour accompagner le développement des coopératives, mutuelles et associations ? L'exemple du baromètre des indicateurs de progrès des entreprises de l'économie sociale et solidaire
Alain PENVEN 281

20. The balancing act: Reconciling the economic and social goals of co-operatives
Sonja NOVKOVIC 289

Section III

L'évolution du modèle d'affaires coopératif et mutualiste

21. La finance mutualiste à la croisée des chemins
Olivier PASTRÉ et Krassimira GECHEVA.....303

22. Regulation and the Viability of Cooperative Banks
Giovanni FERRI and Giovanni PESCE 325

23. The Recent Development of Rural Cooperative Finance in China: Models, Features, Challenges and its Countermeasures
Zhengping ZHANG and Chunhui MU 341

24. Les banques coopératives, vers une gouvernance créatrice de valeur ? Les exemples de la France et du Québec
Franck BÉZIAUD 357

25. Stratégies d'internationalisation des coopératives agroalimentaires du top 30 de l'Union Européenne: impact sur le modèle d'affaires, la performance et la gouvernance
Olivier FREY et René MAUGET 371

26. Identity, participation and firm longevity: An Analysis of Worker Cooperatives through the Lens of Argentina's Recovered Firm Movement
Alexandra REESE 389

27. Cooperative Answers to Societal Challenges : 9 Insights from 2 x 9 Cases
Caroline GIJSELINCKX....403

28. L'interaction des logiques coopérative et de marché : Quelle évolution pour le modèle coopératif agricole français ? Le cas Champagne Céréales
Xavier DEROY et Maryline THENOT 419

29. Hybridation du modèle d'affaire et gouvernance : l'arrivée des actionnaires dans le groupe Crédit Agricole
Alexandre POURCHET 433

30. Développement durable et exercice du pouvoir des adhérents de coopératives agricoles françaises : Originalité et émergence du territoire
Maryline FILIPPI....449

31. Identification des tensions et paradoxes dans la gouvernance des SCIC
Valérie PALLAS-SALTIEL, Amina BÉJI BÉCHEUR, Pénélope CODELLO-GUIJARRO et Pascale CHÂTEAU TERRISSE 465

32. La société coopérative : un acteur de l'éthique solidaire en Caraïbe
Nathalie FERRAUD-CIANDET et Stéphanie LERES-SABLON 481

33. Responsabilité sociale et environnementale des entreprises : le modèle coopératif, moteur de l'évolution du droit
Geneviève DUFOUR 493

34. La responsabilité sociale des entreprises, mode ou modèle stratégique pour le développement des coopératives ?
Hervé GOUIL....507

35. Les trois âges des mouvements coopératifs
Alain BRIDAULT....523

36. Dynamiques relationnelles et tensions dans le cycle de vie des coopératives
Marie-Claire MALO, Martine VÉZINA et Luc AUDEBRAND 539

37. Des clés de lecture et une stratégie pour une identité coopérative forte
Marie-Joëlle BRASSARD avec la collaboration de Marie-Paule ROBICHAUD 555

Section IV

L'influence sociopolitique mondiale des coopératives et des mutuelles

38. La capacité d'innovation et d'exploration des nouveaux secteurs coopératifs : Le cas italien
Enzo PEZZINI 571

39. La acción colectiva del movimiento cooperativo : la experiencia mexicana
Juan José ROJAS HERRERA 583

40. Beyond mimicry: a critique of "Social Responsibility" in cooperatives
Airton CARDOSO CANÇADO, Ariádne SCALFONI RIGO, Jeová TORRES SILVA JR and Maria de Fátima ARRUDA SOUZA 597

41. Le mouvement coopératif comme rempart au néolibéralisme : quelques lignes de force économiques et sociopolitiques
Louis-Joseph SAUCIER 609

42. The Inuit Co-operative Movement in Northern Canada, 1959-1968
Marianne P. STOPP 619

43. Las cooperativas, palancas de un desarrollo económico viable, socialmente equitativo y ecológicamente duradero
Ernesto MOLINA 635

44. Les multinationales devront composer avec un nouvel acteur politique : le mouvement coopératif
Louis FAVREAU 651

Message du directeur exécutif du Sommet international des coopératives

Chers collaborateurs du mouvement coopératif et mutualiste,

Le Sommet international des coopératives est fier de contribuer au rayonnement et à la reconnaissance du mouvement coopératif sur la scène internationale.

La mobilisation de la communauté scientifique autour d'un appel à proposition d'articles est, sans contredit, l'un des outils permettant d'atteindre cet objectif. La réponse fut au-delà de nos attentes.

Nous avons été témoins du véritable engouement des auteurs pour le mouvement coopératif, et ce, à l'échelle planétaire. Le choix des articles à retenir pour cet ouvrage ne fut pas facile. Toutes les propositions étaient plus stimulantes les unes que les autres.

Il est clair que grâce aux 44 articles réunis dans ce recueil, notre connaissance et notre perspective du mouvement coopératif s'élargit et ouvre des nouveaux horizons à explorer. Manifestement, chacun des auteurs de cet ouvrage a nettement contribué à ce que l'Année internationale des coopératives soit un véritable tremplin vers une décennie pour le développement des coopératives. Je tiens à les remercier chaleureusement et à souligner leur apport exceptionnel.

Bonne lecture !

Stéphane BERTRAND

QUÉBEC 2012 SOMMET INTERNATIONAL DES COOPÉRATIVES

Mensaje del Director Ejecutivo de la Cumbre Internacional de Cooperativas

Estimados colaboradores del movimiento cooperativo y mutualista :

La Cumbre Internacional de Cooperativas se enorgullece de contribuir a la proyección y al reconocimiento del movimiento cooperativo en la escena internacional.

La movilización de la comunidad científica en torno a una convocatoria a la presentación de artículos fue, indiscutiblemente, uno de los instrumentos para alcanzar este objetivo. La respuesta llegó mucho más allá de nuestras expectativas.

Hemos sido testigos del verdadero entusiasmo de los autores, a escala mundial, por el movimiento cooperativo. La selección de los artículos para esta obra no ha sido fácil. Todas las propuestas eran verdaderamente estimulantes.

Es innegable que gracias a los 44 artículos reunidos en esta compilación, nuestro conocimiento y nuestra perspectiva del movimiento cooperativo se amplían, abriendo nuevos horizontes a explorar. Podemos ver que cada uno de los autores de este libro ha contribuido en forma evidente a que el Año Internacional de las Cooperativas sea un verdadero trampolín hacia una década para el desarrollo de las cooperativas. Quiero agradecerles calurosamente y destacar su excepcional aporte.

¡Que disfruten la lectura !

QUEBEC CUMBRE 2012 INTERNACIONAL DE COOPERATIVAS

Stéphane BERTRAND

Message from the Executive Director of the International Summit of Cooperatives

Dear fellow members of the cooperative and mutualist movement,

The International Summit of Cooperatives is proud to promote and raise awareness of the cooperative movement internationally.

We had hoped that a strong response from the scientific community to our call for proposals for papers would help us achieve this goal, and our expectations were greatly exceeded.

Authors around the world demonstrated such enthusiasm for the cooperative movement that it was difficult to decide which articles to include in this volume. All of the proposals we received were thought-provoking and stimulating.

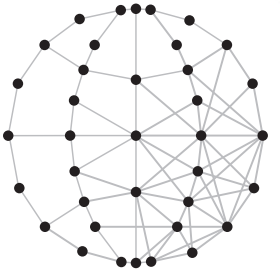
The 44 articles in this collection will expand our knowledge and perspective about the cooperative movement and offer new horizons to explore. Each of the authors in this volume has helped make the International Year of Cooperatives a springboard to a decade of cooperative development. I would like to thank them all sincerely for their exceptional contributions.

Enjoy your reading!

QUEBEC INTERNATIONAL 2012 SUMMIT OF COOPERATIVES

Stéphane BERTRAND

La solidarité crée de la richesse. Et si les pouvoirs basculaient ?



La solidarité crée de la richesse. Et si les pouvoirs basculaient ?

Marie-Joëlle BRASSARD[1] et Ernesto MOLINA[2]

Prenez une pause. Vous avez entre les mains un recueil de textes scientifiques en lien avec le thème et les sous-thèmes du Sommet international des coopératives. Ces textes, vous le constaterez, ont été soigneusement sélectionnés, sont d'une grande qualité et visent à nourrir les réflexions à la source de ce grand moment que nous avons la chance de partager. Pour les auteurs, les contenus découlent d'un travail de recherche de longue haleine. C'est là que réside leur contribution à l'avancement de la société. Vous êtes invités à le parcourir, à en discuter, voire à en débattre *pour bâtir un monde meilleur* !

Ce livre est le résultat de l'appel de propositions lancé dans le cadre du *Sommet international des coopératives 2012*, événement phare pour les leaders d'aujourd'hui et de demain soucieux de consolider l'influence du mouvement coopératif et mutualiste sur l'échiquier socioéconomique et politique mondial. Les textes qui ont été sélectionnés et qui sont publiés ici se rassemblent autour du thème du Sommet : ***L'étonnant pouvoir des coopératives.*** Ils sont organisés en 4 grandes sections soient : *la place des coopératives et des mutuelles dans l'économie mondiale ; la performance du modèle d'affaires coopératif et mutualiste ; l'évolution de ce modèle ; et l'influence sociopolitique mondiale des coopératives et des mutuelles*. À la lumière de leur analyse des principaux défis auxquels font face les coopératives et les mutuelles, les auteurs qui ont contribué à cet ouvrage visent à partager leurs connaissances avec les dirigeants et les gestionnaires de petites, moyennes et grandes coopératives et mutuelles, ainsi qu'avec les chercheurs intéressés à l'avenir de celles-ci.

Le Sommet international des coopératives sur le thème *L'étonnant pouvoir des coopératives* se tient au Québec dans le contexte spécial de l'Année internationale des coopératives déclarée par l'Organisation des nations unies (ONU). En se faisant, l'Assemblée générale des nations unies (ONU) reconnaissait la contribution des coopératives pour le développement économique et leurs impacts pour contrer la pauvreté, créer et maintenir des emplois et soutenir l'intégration sociale. Aux gouvernements de tous les pays, l'ONU propose la mise en place de politiques, de lois et de règlements propices à la création et à la croissance des coopératives. Aux citoyennes et aux citoyens du monde entier, l'ONU pose un geste concret afin de les sensibiliser et de promouvoir la construction d'un modèle plus égalitaire, plus équitable et plus démocratique. Voilà qui illustre, dans sa pleine mesure la nécessité des changements

pour contrer les failles du modèle néolibéral qui conduisent à des situations intenables. Le constat est fait ; les inégalités vont en s'accentuant et les problèmes de pauvreté et d'exclusion s'amplifient, exacerbant une dynamique de dépendance Les déséquilibres environnementaux, l'énergie, les questions écologiques et climatiques, la croissance démographique accélérée, voilà quelques enjeux à réflexion qui exigent un recul.

> « Se fondant tout particulièrement sur la notion de valeurs, les coopératives ont montré qu'elles constituaient un modèle commercial, robuste et viable, susceptible de prospérer même pendant les périodes difficiles. Ce succès a contribué à empêcher de nombreuses familles et communautés de sombrer dans la pauvreté » (Message du Secrétaire général des Nations Unies, juillet 2011).

La crise du capitalisme financier, de 2007 à 2009, a attiré les regards sur les coopératives. Les recherches démontrent qu'elles traversent mieux les crises économiques, en comparaison des entreprises cotées en bourse. Leur pérennité est plus grande et leur fonctionnement réfère à des valeurs et des règles démocratiques, égalitaires, équitables et inclusives. Pour les coopératives, cette reconnaissance par l'ONU est une plate-forme qui leur est offerte, une invitation à partager les connaissances, les savoir-faire et les expériences construits depuis 150 ans dans plusieurs pays du monde. C'est aussi la responsabilité de signaler leur présence, leurs contributions et leur influence auprès des citoyens. La tenue du Sommet international des coopératives procède donc d'un contexte qui est une occasion pour que les coopératives témoignent de leur place et de leur rôle auprès de l'ensemble de la société, pour enfin, que l'économie soit véritablement un levier de réponse aux besoins humains, plutôt que d'être une finalité en soi.

> « …, si les coopératives prennent acte que le système capitaliste de marché – qui a conduit à la situation humaine et sociale dramatique de ces dernières années et aux dévastations de la planète Terre que l'on connait – est en échec structurel et qu'il ne répond plus aux besoins de l'humanité, on pourrait alors assister à l'émergence d'une nouvelle forme de coopératives qui organiseraient la production de la richesse, notamment collective, par la promotion des biens communs et la prestation des services publics d'intérêt général indispensables au « *vivre ensemble* » (Riccardo Petrella, entrevue parue dans le site du Sommet international des coopératives, mai 2012).

Les organisateurs du Sommet international mandataient le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, organisme qui confédère les réseaux coopératifs et mutualistes, sectoriels et de territoires, pour assurer la réalisation de cet ouvrage. Un appel à propositions fut transmis à grande échelle, auprès des représentants de la communauté universitaire et de la recherche, de même qu'au sein des réseaux coopératifs et mutualistes à l'échelle internationale. Le défi était exigeant pour les

chercheurs ; les critères de qualité et les contraintes de sélection étant élevés. Les propositions devaient nourrir les réflexions en lien au thème général du Sommet international, déclinées en quatre sous-thèmes. Elles devaient aussi favoriser la découverte d'éléments de solutions pour relever les défis auxquels les coopératives et les mutuelles doivent se mesurer. Finalement, un comité d'évaluation scientifique était créé pour sélectionner les propositions à la lumière de critères et d'un processus rigoureux. Alors que nous devions décider d'une trentaine d'articles, il fut convenu d'en hausser le nombre après avoir fait face à un heureux problème, soit la réception de 111 contributions de chercheurs en provenance de 24 pays. En fin de processus, 44 articles produits par des chercheurs en provenance de 15 pays étaient retenus.

> « Le mouvement coopératif n'a pas de marque mondiale actuellement. Cela est logique, puisque par sa nature, il est un phénomène local. En 2012, nous devrons regarder au-delà des possibilités locales et tenter d'avoir une incidence sur les décideurs mondiaux en démontrant notre force et notre distinction dans le monde entier. Nous voulons que le public constate que le mouvement coopératif est présent dans chaque village, municipalité, ville et coin du globe. Cette campagne devrait augmenter notre visibilité et notre influence et nous permettre d'obtenir des appuis favorisant les entreprises coopératives » (Dame Pauline Green, entrevue parue dans site du Sommet international des coopératives, août 2012).

Nous nous proposons, ici, d'esquisser à grands traits des éléments essentiels des contenus qui ressortent de l'ouvrage.

La place des coopératives et des mutuelles dans l'économie mondiale

Malgré leurs performances et leurs capacités à mieux affronter les turbulences économiques et financières, les coopératives et les mutuelles demeurent méconnues. Ce modèle d'affaires est très peu abordé dans les établissements d'enseignement, et les mesures économiques actuelles n'en tiennent pas compte. Il est impératif d'en estimer l'étendue et l'influence par des données économiques et des sondages de perception afin d'établir un premier diagnostic. Qu'en est-il réellement ? Quelle place les coopératives et les mutuelles occupent-elles actuellement sur l'échiquier économique mondial ? Quelle place devraient-elles y occuper ?

Les analyses présentées dans cette section offrent une perspective qui met en relief le rôle des institutions financières comme facteur de stabilisation économique.

On peut apprécier à partir des deux contributions de recherche portant sur les institutions financières, soit l'exemple de la Pologne, et, ensuite, par une analyse comparative prenant

en compte 76 pays, quels sont les impacts qui découlent de la présence d'institutions financières coopératives. De ces deux études, il ressort que les coopératives financières jouent effectivement un rôle positif sur la stabilité économique des pays en plus de générer des impacts sur la croissance. On souligne aussi la question de l'accès au crédit qui favorise l'inclusion financière et le modèle de gouvernance qui influence la direction et les orientations de développement. Les enjeux relatifs à l'accès au crédit auprès des personnes et ceux reliés au financement des projets locaux sont illustrés comme des exemples.

Nous observerons ensuite les relations entre l'État et les coopératives. En partant de l'exemple du Japon, un constat est soulevé selon lequel les coopératives en phase d'émergence requièrent un soutien des décideurs politiques. C'est aussi ce qui ressort de l'exemple français où la transmission d'entreprises saines à des salariés, sous la forme de coopératives, constitue un axe de développement qui résulte d'un choix qui avantage les acteurs de la société ; les cédants, les salariés, les partenaires financiers, les clients et les territoires.

Inversement, les coopératives peuvent aussi soutenir l'État dans un contexte d'instabilité politique de longue durée, comme l'illustre l'exemple en Côte-d'Ivoire. La présence des coopératives féminines, à l'origine marginalisées, a contribué à atténuer les incidences d'une crise économique dans un contexte qui dure depuis 20 ans.

La performance du modèle d'affaires coopératif et mutualiste

Les coopératives et les mutuelles représentent donc un modèle d'affaires distinct et performant ainsi qu'une alternative au modèle d'affaires dominant. Les coopératives et les mutuelles ont démontré leur solidité financière et leur résilience dans les crises mondiales actuelles. Elles ont su demeurer concurrentielles tout en se préoccupant de répondre aux besoins de leurs membres et de respecter la nature de leur gouvernance. Comment ont-elles su se démarquer du modèle économique dominant ? Quels sont les leviers de croissance à la disposition des coopératives et des mutuelles, devant la nécessité d'assurer leur pérennité ?

Cette seconde partie, sur la performance du modèle d'affaires, aborde la question de la résilience des coopératives. La crise de 2008 a levé le voile sur leurs capacités à mieux traverser les crises que ne le font les entreprises actionnariales. Ainsi, la résilience des coopératives a fait l'objet de plusieurs constats qui remettent en cause certaines conceptions erronées voulant que la dimension sociale reliée au fonctionnement coopératif s'oppose à celle de rentabilité économique. Contrairement aux idées répandues, il n'y a pas d'un côté, la réponse aux besoins des membres et sa dimension associative, et de l'autre, l'exigence de viabilité et de rentabilité financière au sein du marché.

Cette section explique donc la performance des coopératives, de leur pérennité et de leur résilience, alors que des contributions de recherche démontrent leurs impacts positifs en lien à leur identité. Des chercheurs expliquent en quoi le fonctionnement et les pratiques de solidarité des coopératives sont liées à leur performance économique et en quoi, ces valeurs constituent un rempart pour assurer leur pérennité.

Le contexte d'internationalisation des échanges ne va pas sans sa contrepartie qui correspond au renouvellement de l'ancrage local des entreprises. Une pratique s'inspirant d'une pensée néolibérale, consiste à délocaliser les entreprises. Les recherches confirment que d'autres choix sont possibles. Ici, le fonctionnement particulier des coopératives contribue à faire lever l'innovation dans les territoires. Une analyse réalisée à partir de dix coopératives financières en Inde, met en scène cette dynamique entre coopératives et territoires. On y démontre, entre autres, la relation entre la croissance de coopératives financières et le capital social local. Les initiatives sociales découlant des pratiques démocratiques et d'égalité, contribuent à solidifier l'adhésion des membres et de la communauté à leur organisation. Une seconde étude réalisée en Inde également, établit en quoi les coopératives, dans le secteur du crédit rural, participent à l'amélioration de compétences spécialisées chez les agriculteurs par leurs réseaux. La dimension associative de ces coopératives est étroitement liée à la création de richesse économique.

Les coopératives ne font pas que s'adapter au marché. Elles l'influencent alors qu'elles jouent un rôle actif de régulation, agissant sur les orientations au sein des territoires. Un texte expose en quoi les coopératives sous estiment leur influence régulatrice sur les marchés, en référence à des études comparatives. Une autre illustration de l'impact des coopératives sur le développement local renvoie à l'exemple donnée des coopératives du Nouveau Québec, alors que 14 coopératives pour autant de communautés inuites, ont orienté le développement économique et contribué à l'établissement d'expertises de gestion et de mise en marché dans plusieurs secteurs d'activités, assurant des retombées locales. Plus finement encore, la question des acteurs du développement local en regard des coopératives est aussi présentée sous la forme d'une caractérisation des différents types d'engagement et perspectives des élus municipaux en lien aux coopératives et à l'économie sociale en général.

Des chercheurs soulignent aussi la performance de certaines coopératives, et nous instruisent sur leurs impacts à court terme dans un contexte où elles ont dû faire face à des transitions. Au Chili, dans un contexte où les coopératives sont passées d'une grande expansion aux diverses étapes plus récentes marquées par le discrédit, le soupçon et l'attaque, on pourra apprécier les impacts déjà patents des coopératives scolaires, de travail ou d'eau potable sur une période courte. Par ailleurs, les démonstrations sont éloquentes, portant sur les coopératives rurales de crédit en Chine, alors qu'un article

traite de la plus-value de la présence coopérative sur la production agricole et de l'impact positif sur les compétences spécialisées des producteurs agricoles. Un autre texte, cette fois-ci sur les coopératives agricoles à Cuba, souligne leur efficacité ainsi que les nouveaux processus de changement qui se déroulent dans le contexte de la *politique économique et sociale du Parti et de la Révolution* mis en place à partir de 2011.

Dans un autre ordre d'idée, des contributions de recherche portent sur la mesure de la performance des coopératives et les outils visant à intégrer les dimensions sociale et économique. Un premier article traite du *modèle économique de Lynne,* qui est un cadre d'analyse fondant ensemble les dimensions économique et sociale, plutôt que de les découper. Une autre mesure présente des enseignements découlant de l'expérimentation du *baromètre des indicateurs de progrès* des entreprises de l'économie sociale et solidaire. À partir d'une démarche expérimentale, un outil d'évaluation adapté aux valeurs et pratiques des coopératives, mutuelles et associations, favorise les échanges sur les nouvelles manières de penser le développement économique et social. Un dernier apport souligne la mesure des indicateurs de progrès basés sur la *théorie de l'acteur-réseau* en référence à un cas de transmission d'entreprise à ses salariés.

L'évolution du modèle d'affaires coopératif et mutualiste

Les technologies de l'information ont modelé l'avenir sur l'instantanéité et la démocratisation de l'information, mais cette information n'est pas neutre. Les membres propriétaires des coopératives et des mutuelles sont sollicités de toutes parts : ils magasinent, comparent et achètent ou utilisent les produits et services de la concurrence. Ils ne participent plus, ou que minimalement, à la vie associative, fondement même du modèle d'affaires coopératif. Ils sont pourtant attirés par la reconnaissance, la prévenance et la proximité qui caractérisent les coopératives et les mutuelles.

L'évolution du modèle d'affaires coopératif et mutualiste Alors comment concilier l'éloignement progressif des membres et la nécessaire proximité du modèle coopératif ? Comment, dans le contexte actuel, répondre à leurs besoins tout en alimentant le dynamisme de la vie associative ? Quels sont les leviers sur lesquels les coopératives et les mutuelles peuvent compter ? Comment peuvent-elles demeurer agiles, novatrices et devenir des leaders dans des marchés en perpétuelle évolution ?

L'internationalisation commande des transformations que les coopératives et les mutuelles abordent en tenant compte de leurs particularités. Elles réinventent leur modèle organisationnel par des arrangements, en respectant leur identité coopérative. Elles se positionnent aussi face à un environnement règlementaire en voie de modification suite à la crise financière. Mais les coopératives sont aussi un laboratoire

d'expérimentations, étant proactives dans leurs réponses aux besoins nouveaux, tout en occupant le marché dans des secteurs d'activités où elles sont présentes. Elles se renouvellent dans leurs pratiques organisationnelles et affinent leurs stratégies d'adaptation, quelques fois même hybrides, et toujours en référence à leurs fondements. Une contribution ici présentées soutient qu'un nouveau modèle alternatif de développement socioéconomique est en train de se construire par l'ensemble des coopératives des générations précédentes et les nouvelles générations de coopératives.

D'autre part, les grandes coopératives agricoles et financières font face à des choix cruciaux qui remettent en cause leur modèle organisationnel. Une réflexion porte sur les institutions financières mutualistes (IFM) et les choix cruciaux à faire au sein des systèmes financiers européens. Nous serons en mesure d'apprécier leurs transformations au cours des 50 dernières années, de même que les contradictions et les défis qui les attendent.

La dimension des transformations organisationnelles est aussi analysée sous l'angle de la gouvernance, à partir de trois approches ; celle sur les échanges internationaux, la théorie des organisations et par le biais de l'analyse stratégique. Dans un texte subséquent, l'exemple de la coopérative Champagne Céréales en France illustre comment les logiques de coopération et de marché vivent, en même temps, une relation de compétition et de complémentarité. Les choix stratégiques des coopératives, ou éthico-politiques, sont aussi envisagés par la lunette de la responsabilité sociétale des entreprises. Ces choix dans le changement institutionnel ont des implications managériales au sein des organisations coopératives.

Nous verrons aussi que le modèle d'affaires coopératif peut prendre une forme d'hybridation. L'exemple présenté est celui du Groupe Crédit agricole en France, qui décidait d'ouvrir une part du capital de CASA aux marchés financiers en 2001 Ces formes cohabitent au sein d'une organisation, donnant sur un modèle pour le moins atypique. Une analyse, cette fois, sur l'exemple des banques coopératives France/Québec, explique en quoi des modèles de gouvernance, tout en étant différenciés, peuvent créer de la valeur.

Les transformations organisationnelles sont également reliées aux particularités propres à certains pays. Une étude, réalisée dans le contexte de reprise d'entreprises par les travailleurs en Argentine, traite de la forme de gouvernance dans ses pratiques démocratiques. Une autre étude sur la gouvernance, réalisée en Italie, analyse les cas de deux Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif, Websourd et les Artisans du Monde, relevant les tensions et les paradoxes. Il ressort de cette contribution le rôle stratégique de l'expertise et des compétences pour une gouvernance démocratique.

Alors que les grandes entreprises actionnariales adoptent une stratégie de délocalisation pour accélérer la hausse de leurs profits, les coopératives préservent leurs relations avec les communautés locales. Cette réalité est observée par les chercheurs, tant dans les coopératives agricoles européennes, que dans les secteurs émergents ; soins de santé, de l'assistance sociale, du logement et de l'énergie renouvelable. Une analyse, qui

présente les résultats de neuf études de cas flamands et neuf cas étrangers (Finlande, Italie, Royaume-Uni, Suède), souligne l'aptitude des coopératives à répondre aux défis actuels. Cette orientation est appuyée par une recherche qui souligne comment le modèle coopératif répond à un besoin exprimé par les citoyens dans les domaines des soins de santé, des services de garde de jour pour les enfants, du logement et des énergies renouvelables. Deux chercheures documentent les contributions différenciées des coopératives dans la société, proposant ensuite une stratégie pour un mouvement fort. D'autres chercheurs analysent les tensions à chaque phase du cycle de vie des coopératives : émergence, croissance, déclin, renouveau. Dans cette dernière phase, les chercheurs abordent les mouvements et acteurs sociaux, la transformation des rapports sociaux, le modèle de développement.

L'ajustement et la compatibilité des règlementations et du droit en général est un thème qui occupe les coopératives depuis les débuts de leur existence. Aux lendemains de la crise financière, une révision règlementaire juridique paraît légitime, tant à l'échelle d'un pays qu'à l'international, notamment dans le cadre de Bâle lll. Une analyse réalisée en Italie à partir d'un sondage auprès de banques coopératives, propose d'en évaluer la compatibilité en relation avec viabilité des coopératives financières. Dans un autre ordre d'idée, des chercheurs se sont intéressés au droit traditionnel des sociétés par actions du Canada, celui des nouvelles *Benefit Corporations* américaines et celui des coopératives. Ils concluent qu'au niveau de la responsabilité sociale et environnementale, le droit coopératif est avant-gardiste et susceptible de constituer un moteur d'évolution du droit à certains égards. Nous verrons finalement comment s'applique le cadre juridique français des coopératives à l'échiquier économique de la région caribéenne.

L'influence sociopolitique mondiale des coopératives et des mutuelles

Les coopératives et les mutuelles ont une influence sociopolitique reconnue, mais qui demeure peu connue. Elles contribuent au développement des collectivités, mais le consommateur y accorde souvent peu d'importance. La reconnaissance des éléments distinctifs des coopératives et des mutuelles est primordiale et constitue un avantage concurrentiel peu exploité. Un certain scepticisme quant à la réelle différence entre les coopératives et les mutuelles, d'une part, et les autres entreprises, d'autre part, perdure. De plus, le mouvement coopératif joue un rôle limité dans les hautes sphères d'influence et de décision politiques. Or la récente crise économique a démontré la résilience du modèle coopératif et mutualiste et prouvé qu'il peut être un élément de solution à long terme aux crises mondiales. Alors comment les coopératives peuvent-elles accroître leur notoriété et exercer leur juste part d'influence dans la prise de décision sociopolitique ? En quoi la nature participative de leur gouvernance peut-elle influencer les autres types d'entreprises et constituer pour elles un modèle de leadership partagé ?

Les coopératives sont souvent frileuses au moment de prendre une position visant une transformation sociopolitique pour assurer un positionnement des coopératives dans la société. Elles possèdent pourtant des atouts à mettre en valeur. Le cas italien fait figure de réussite coopérative ces dernières décennies alors que de nouvelles formes d'entreprises coopératives répondent, de façon appropriée, aux besoins des communautés. Ces réussites sont aussi reliées à la présence d'une vision d'ensemble qui prend en considération la masse critique que les coopératives génèrent ensemble ainsi que le poids politique qui en découle. Cette vision sociopolitique des coopératives envisagées sous l'angle du mouvement de transformation dont elles sont porteuses est aussi illustrée par l'exemple mexicain. Il y est question des facteurs qui conditionnent l'action collective des coopératives comme mouvement sociopolitique. C'est aussi le thème directeur d'une recherche qui apprécie la distinction entre les paradigmes coopératifs et néolibéral. On y expose comment la pensée néolibérale et la pensée coopérative entretiennent des conceptions opposées de l'être humain et de la société, à ce point que cette opposition donne sur un engagement accru du mouvement coopératif. Chez certains chercheurs, la notion de responsabilité sociale des entreprises, lorsqu'elle est adaptée aux coopératives, contribue à les affaiblir. Ainsi, c'est l'engagement envers la communauté qui représente la façon dont les coopératives interagissent avec leur territoire et l'utilisation de la *responsabilité sociale* des coopératives serait plutôt reliée à l'imitation de l'administration d'entreprises qui cherchent uniquement un but lucratif.

Une approche historique, échelonnée de 1959 à 1968, portant sur les coopératives du Nord Canadien et québécois, révèlent leurs contributions significatives à la croissance et à la santé fiscale et culturelle des communautés où elles sont implantées. Elles ont mené à une collaboration des Inuits de la région arctique et à la formation d'une administration autonome.

Dans cette réflexion sur le comment les coopératives peuvent-elles exercer leur juste part d'influence dans la prise de décision sociopolitique, une contribution aborde le renforcement d'un secteur non capitaliste d'entreprises sous contrôle démocratique, le questionnement de notre façon de produire et de consommer, le nécessaire renouvellement de l'État social et le développement solidaire des communautés comme des enjeux où les coopératives et les mutuelles peuvent apporter leurs contributions pour réinventer une économie au service de la société qui prendrait plus au sérieux les équilibres écologiques et serait davantage porteuse de justice tout en assurant une création de richesses basée sur des entreprisse viables économiquement. Un autre chercheur explique que les coopératives ont pris leur distance à l'égard du capitalisme et, que par le fait même, elles ont accru leur force d'action à l'échelle internationale alors que plusieurs d'entre elles ont abordé un virage écologique, ce qui semblerait donner un sérieux coup de vieux à la légendaire neutralité politique des coopératives.

En somme, un modèle d'entreprises plus résiliant mais encore méconnu, l'innovation et la réponse aux besoins des membres et de leur communauté, les coopératives et leur ancrage local et territorial, la responsabilité sociale et l'identité coopérative, la gouvernance démocratique et l'exercice du pouvoir des membres, l'économie plurielle et la masse critique pour influencer les décideurs politiques, les rapports à l'État et l'influence sur les politiques publiques, les rapports au marché et les distances à l'égard du capitalisme. C'est à grands traits que nous avons posé les lignes directrices de ce recueil de textes choisis. Les chercheurs ont répondu à l'appel du Sommet international pour participer et donner la pleine mesure de leurs réflexions et en faire profiter l'ensemble des acteurs engagés. Il y a là une volonté de partenariat qui est la première étape d'une réflexion pour une démarche qui pourra influencer les directions prises à l'échelle du monde.

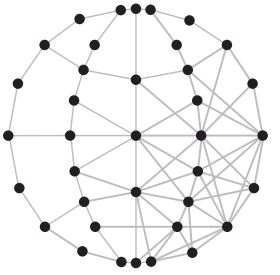
Notes

[1] Directrice de la recherche et du développement, Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM).

[2] Conseiller à la recherche et au développement, Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) et enseignant à l'École de travail de social, Université de Sherbrooke.

Section I

La place des coopératives et des mutuelles dans l'économie mondiale



La transmission d'entreprises aux salariés, une solution pour développer les coopératives

Jean-Baptiste NIVET[1]

Introduction

Prenant leurs racines au XIXe siècle entre le capitalisme naissant et l'idéal communiste, les associations ouvrières de production, à l'origine des Scop françaises, visent à favoriser l'épanouissement des ouvriers par l'apparition d'une nouvelle organisation de l'entreprise : le travail associé. Au moment de leur création, elles sont une des réponses apportées aux principales mutations liées à la révolution industrielle : la naissance de l'industrialisation, la révolution des techniques, une main-d'œuvre abondante en provenance du monde rural, mais aussi l'inexistence de toute protection sociale, l'absence de contrat de travail (pas de garantie de salaire et d'emploi durable), une classe ouvrière livrée à l'arbitrage des employeurs (pas de syndicats) et des conditions de vie déplorables pour les ouvriers (Antoni, 1980).

L'associationnisme ouvrier imagine un nouveau rapport au travail qui repose sur l'association du travail et du capital avec :

- la possession par les ouvriers de leur instrument de travail ;
- l'application des principes démocratiques à l'entreprise ;
- la responsabilisation des travailleurs sur le devenir du bien collectif que constitue l'entreprise ;
- l'assurance pour le travailleur de récupérer la valeur intégrale de son travail ;
- la constitution du capital par les profits réalisés.

Depuis 2008, l'économie mondiale est entrée dans une période de mutation, fruit de nouveaux enjeux environnementaux, économiques et sociaux. Cette mutation naît de l'impossibilité pour notre société dominée par la logique purement financière de répondre à des enjeux aussi variés que vitaux : chômage de masse, réchauffement de la planète, financiarisation de l'économie réelle… Les Scop se sont adaptées aux différentes mutations économiques, tout en conservant la philosophie et les principes du travail-associé imaginés au XIXe siècle. Elles demeurent aujourd'hui un outil moderne de pérennisation et de développement d'une entreprise. Ce sont 1 900 entreprises qui possèdent ce statut. Elles emploient 40 000 salariés et réalisent un chiffre d'affaires consolidé de 3,7 milliards d'euros (à fin 2010).

Avec le vieillissement de la population, environ 50 000 entreprises françaises voient leur pérennité menacée par le départ en retraite de leur chef d'entreprise. La transmission

de ces entreprises aux salariés sous forme coopérative peut être une solution à ces départs en retraite. Quelle est l'ampleur de cette problématique pour l'économie française ? Quelles sont les principales caractéristiques du marché de la transmission d'entreprises ? En quoi la coopération de travail associé est-elle une réponse aux enjeux de transmissions d'entreprises saines ? La transmission d'entreprises en coopérative de travail associé sera-t-elle un futur axe fort du développement des coopératives en France et dans le monde ? Telles sont les questions auxquelles nous tenterons de répondre dans cet article.

La transmission d'entreprises, un enjeu pour l'économie française

Le tissu d'entreprises moyennes[2], 190 000 PME (INSEE, 2011), est au cœur de la création de richesses et d'emplois de l'économie française avec 23 % des emplois dans les entreprises et 21 % de la valeur ajoutée créée (40 % et 36 % avec les filiales PME des groupes) (Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services, 2009). La transmission d'entreprises concerne 4 à 5 % des PME chaque année. C'est un enjeu majeur pour leur développement et leur pérennité.

Le marché de la transmission d'entreprise en France

En 2005, la banque publique Oséo estimait le nombre de transmissions annuelles d'entreprises entre 55 000 et 60 000. Les transmissions concernent aussi un nombre significatif d'emplois, 331 000 chaque année (Oséo, 2005). Dans les prochaines années, le marché potentiel de la transmission devrait s'élargir avec l'augmentation du nombre de départs en retraite. Le départ en retraite du dirigeant est la cause d'une cession d'entreprise sur deux en France. Les autres cessions sont principalement dues aux dirigeants d'entreprises qui souhaitent se réorienter professionnellement ou réaliser une plus-value et aux restructurations de groupes industriels. Plus de 1 000 filiales de 20 à 250 salariés ont été cédées en 2010 (CNCFA et Epsilon Research, 2011). Nous estimons que 33 % des PME de 10 à 100 salariés seront à céder, du fait du départ en retraite des dirigeants, lors des dix prochaines années. Plus d'un million de personnes travaillent dans ces entreprises (Bureau Van Dijk, 2011). Ainsi, la transmission est aujourd'hui et sera encore plus demain un enjeu majeur pour l'emploi et pour la pérennité des entreprises en France.

Deux raisons peuvent entraver le maintien des emplois et de l'activité d'une entreprise à transmettre : l'absence d'un projet de transmission et l'échec à court ou moyen terme des repreneurs de l'entreprise. KPMG estime à 10 % les entreprises qui ferment faute de repreneurs. Ce sont essentiellement des très petites entreprises (TPE) ou des entreprises peu rentables. Plus important, le taux de sinistralité à moyen terme (4 à 6 ans) est deux fois supérieur pour les entreprises ayant subi une opération de transmission que pour

l'ensemble des entreprises. Il existe donc un risque spécifique lié à la transmission. Nous pouvons estimer les pertes moyennes annuelles directement dues au processus de transmission à 5 800 entreprises, soit la moitié des entreprises qui disparaissent six ans après une opération de transmission (Oséo, 2005). Il s'agit donc de plusieurs dizaines de milliers d'emplois qui disparaissent tous les ans à la suite des transmissions récentes.

La transmission, ce moment clé de la vie de l'entreprise, intervient dans tous les secteurs, avec une prédominance dans l'industrie. Les petites et moyennes entreprises industrielles françaises sont les premières cibles des sociétés de capital-transmission, avec un milliard d'euros investi dans des sociétés industrielles entre 2009 et 2010. Elles sont aussi dans la mire des grands groupes étrangers et français. Ces types de transmissions pourraient contribuer au recul de l'industrie en France. Entre 2009 et 2010, le nombre de PME industrielles a diminué de 1 640 (de 20 674 PMI à 19 034, une baisse de près de 8 %) (CNCFA et Epsilon Research, 2011).

Plus globalement, on distingue six types de transmission selon les repreneurs des entreprises :

- la reprise familiale ;
- la reprise individuelle interne ;
- la reprise individuelle externe ;
- la reprise par un industriel français ou étranger ;
- la reprise par une société de capital-investissement ;
- la reprise par les salariés.

Le marché français de la transmission est dominé par la reprise individuelle externe, 44,2 % des repreneurs devant la reprise par un ou des salariés (incluant la reprise en Scop), 24 %, et par une personne morale, 25 % (Oséo, 2005). Une de ses caractéristiques est la faiblesse de la reprise familiale, 6,8 % des reprises, alors que ce mode de transmission est privilégié dans d'autres pays européens : 72 % des transmissions en Italie, 55 % en Allemagne et 58 % aux Pays-Bas. Le facteur culturel, faible volonté des héritiers français de reprendre l'affaire familiale, est important dans ce domaine. À chaque type de reprise correspondent des stratégies de développement de l'entreprise et des logiques financières différentes.

Les opérations de transmission en France : facteurs clés de succès et freins

Afin d'étudier les opérations de transmission, il est nécessaire de procéder à une séparation des opérations entre les petites entreprises et les entreprises de plus grandes tailles.

Le marché des TPE (0 à 49 salariés) comprend 99 % des transmissions d'entreprises et 85 % des emplois « transmis » en France (Oséo, 2005). Ce marché est dominé par les

repreneurs physiques : membre de la famille, personnes internes et externes à l'entreprise. Comme il est dit plus tôt, la transmission familiale n'est pas dans la culture française. Pourtant, tous les acteurs de la transmission la considèrent comme la plus sûre pour la pérennité de l'entreprise.

Plusieurs facteurs sont indispensables dans le cadre des transmissions de TPE : une bonne préparation et une anticipation de la transmission de la part du cédant ; une relation de confiance entre le cédant et un repreneur compétent en phase avec les valeurs de l'entreprise ainsi qu'un financement pour le projet de reprise et le développement de l'entreprise. Les spécialistes de la transmission estiment que le temps idéal pour un processus de transmission d'entreprise se situe entre 3 et 5 ans. Dans la réalité, 56 % des transmissions ne sont pas planifiées par les cédants et sont préparées moins d'un an avant l'opération (KPMG, 2008). Ce manque de préparation des chefs d'entreprise, les aspects financiers et la sensibilisation des cédants-repreneurs sont les trois principales entraves au bon fonctionnement des transmissions (CNCFA et Epsilon Research, 2011). Même en cas de transmission en interne à l'entreprise, l'enjeu de la préparation est fort : former un successeur nécessite plusieurs mois, voire plusieurs années. Une des préoccupations majeures des dirigeants est de trouver un repreneur en phase avec les valeurs de l'entreprise or dans les faits, ils transmettent une fois sur deux leur entreprise à une personne extérieure (KPMG, 2008). Les salariés et la famille ne sont pas les premières personnes auxquelles le chef d'entreprise pense lorsqu'il désire vendre son entreprise. Ce sont pourtant les salariés qui connaissent le mieux l'entreprise et possèdent, a minima, le savoir-faire technique.

Quant aux repreneurs, l'accès au financement est la problématique principale (CNCFA et Epsilon Research, 2011). En 2004, 23 % des repreneurs jugeaient leurs montages financiers de rachat tendus et 43 % les charges financières liées à leur opération de transmission élevées ou très élevées. Par ailleurs, 54 % des repreneurs physiques d'entreprises estiment que les charges financières liées à la transmission ont un impact sur les investissements. De même, les repreneurs considèrent le manque de liquidité comme un obstacle majeur à la pérennité de l'entreprise. 31 % des repreneurs physiques évoquent des problèmes de trésorerie lors de la reprise de l'entreprise (Oséo, 2005). Des domaines de progression sont donc facilement identifiables en ce qui concerne la transmission des petites entreprises : sensibilisation et accompagnement des cédants, valorisation des reprises en interne, formation des repreneurs et mise en place de montages financiers basés sur le moyen-long terme et le développement futur de l'entreprise.

Concernant les entreprises de plus grande taille, d'une valeur supérieure à un million d'euros, les repreneurs individuels sont majoritairement remplacés par les industriels et les sociétés de capital-investissement.

Les LBO ou leveraged buy-out occupent une place importante au sein du marché des PME. Un LBO consiste au rachat d'une entreprise par un recours intensif à l'endettement bancaire. Entre 2006 et 2010, les opérations LBO ont pesé pour 43 % en nombre de transactions et 59 % des montants des fusions et acquisitions des PME de 1 à 50 millions d'euros de valorisation en France (CNCFA et Epsilon Research, 2011). Les LBO se sont développés parallèlement à la financiarisation de l'économie marquée par la création des fonds communs de placement à risque. Les PME rentables sont alors devenues un bien spéculatif au même titre qu'un bien immobilier. L'impact des LBO sur les entreprises fait débat au sein même des acteurs du capital-transmission. En effet, la dette servant à financer la transmission pèse sur la capacité de l'entreprise à constituer de la trésorerie, à investir et l'empêche de se retourner en cas de difficultés économiques.

La croissance externe, l'achat par une entreprise en tout ou en partie d'une autre entreprise, est l'une des trois stratégies de croissance applicables aux entreprises avec la croissance organique et les alliances stratégiques. Elle permet notamment à une entreprise de développer et de pérenniser son activité grâce aux synergies de coûts et de revenus qu'elle peut engendrer. Les dirigeants réalisent ce type d'opération avant tout dans le but de mieux positionner leurs entreprises sur les différents marchés (Grant Thornton, 2011). Ces opérations répondent aux objectifs des dirigeants de PME, 93 % des opérations de croissance externe ont conduit à une création de valeur pour leur entreprise. Elles permettent de redynamiser l'entreprise et, de fait, de la rendre plus compétitive face à des concurrents locaux, nationaux ou internationaux (Ifop et Grant Thornton, 2008). Les rachats de PME d'une valeur de 1 à 50 millions d'euros de chiffre d'affaires par des industriels représentent 2 000 opérations lors des 5 dernières années, soit 400 opérations par an en moyenne (CNCFA et Epsilon Research, 2011). Le rachat de PME est un marché concurrentiel que se partagent les sociétés cotées, les PME (parfois de tailles inférieures à leurs cibles) et les sociétés de capital-investissement. Cette concurrence existe aussi entre les sociétés françaises et les sociétés étrangères. Deux risques apparaissent pour le tissu économique français sur ce marché. Le risque de prédation concerne les achats d'entreprises afin d'acquérir brevets, marques et clientèles. La main d'œuvre n'est pas, dans ce cas, considérée comme fondamentale chez la cible. La suppression de tout ou partie des emplois de l'entreprise acquise est alors inévitable à court ou moyen terme. Le second risque concerne la croissance des PME cibles. Les grandes entreprises ne se renouvellent pas en France, contrairement aux États-Unis, car les PME performantes intègrent rapidement des grands groupes (Betbèze et Saint-Etienne, 2006) (Chertock *et al.,* 2009). Les grands groupes installés sont ainsi favorisés par rapport aux PME innovantes. Il est essentiel que le marché de la transmission permette le développement et la transmission de PME indépendantes, futurs leaders de l'économie française.

Le devenir des entreprises transmises pose question, à court, mais surtout à long terme. La transmission est un moment crucial de la vie de l'entreprise. C'est un fait : laissé à la seule loi de l'offre et de la demande, dominé par les sociétés de capital-investissement et les grands groupes étrangers et français, le fonctionnement du marché de la transmission n'assure pas le développement des PME à long terme en France. En effet, la financiarisation de ce marché l'a détourné de ces objectifs premiers : la continuité puis le développement d'une entreprise par le transfert de la possession du capital. Il en résulte des conséquences désastreuses d'un point de vue économique (disparitions de PME) et social (destructions d'emplois) dans une période charnière de l'économie française et mondiale. Réformer et redynamiser le marché de la transmission doit avoir pour objectif de maintenir la continuité de l'activité des PME. Il s'agit à court terme de conserver des emplois en s'assurant que les entreprises se transmettent dans de bonnes conditions et en favorisant ensuite leur développement à long terme. La reprise des entreprises par les salariés sous forme coopérative pourrait être une voie pertinente à étudier.

La reprise en coopérative de travail associé, une transmission d'entreprise au service de l'économie

Les atouts de la reprise d'entreprise par les salariés

En 2009, 10 500 emplois ont été détruits par des délocalisations (Trendeo, 2011). Elles ont pesé pour 4,1 % des emplois supprimés en 2009 et 1,5 % pour 2010 en France, pertes concentrées dans l'industrie manufacturière et le secteur du conseil et des services spécialisés. Les délocalisations ne concernent donc plus uniquement l'industrie, mais aussi les services où les pays émergents construisent des avantages comparatifs : les services informatiques en Inde ou au Maroc, par exemple. Maintenir les centres de décision en France doit permettre d'inscrire le maintien et le développement des emplois locaux dans la stratégie des entreprises. Une coopérative détenue majoritairement par ses salariés place le maintien des emplois comme un objectif prioritaire. Elle constitue donc un moyen de lutte efficace contre les délocalisations. Dans les Scop, 58,5 % des salariés sont associés majoritaires de leur entreprise (69 % pour les Scop industrielles). Statutairement, les salariés d'une Scop possèdent à minima 65 % des droits de vote dans l'entreprise (Confédération générale des Scop, 2003). En outre, une Scop pérenne ne peut être vendue à un groupe français ou étranger. Son siège social est maintenu sur son territoire. Le développement de l'activité de l'entreprise est alors lié à la création d'emplois localement.

Cette détention du capital ne limite pas pour autant l'internationalisation nécessaire au développement de l'entreprise comme le montrent des sociétés telles qu'Acome, Alma ou Moulin Roty. De même, elle ne doit pas limiter le développement des groupes

industriels et les empêcher de devenir des entreprises de taille intermédiaire, voire de grandes entreprises compétitives aussi bien nationalement qu'internationalement. Des groupes détenus par leurs salariés, français et étrangers, ont pu élaborer des stratégies ambitieuses de développement et gagner des marchés au plan mondial. Au Pays Basque espagnol, le groupe coopératif Mondragon emploie plus de 90 000 personnes au sein de quatre groupes sectoriels : l'industrie dont Fagor, la distribution, la finance et la connaissance avec une université. Avec 17 milliards d'euros de chiffre d'affaires, Mondragon est le septième groupe industriel espagnol. Le groupe coopératif italien Sacmi, 3 700 salariés, est le leader mondial dans l'industrie des machines pour la céramique et le *packaging* alimentaire. En France, le groupe Chèque Déjeuner s'est développé dans dix pays et emploie plus de 1 700 personnes. Il est le numéro trois mondial sur le marché des titres spéciaux de paiement à vocation sociale et culturelle. Acome, coopérative industrielle normande positionnée sur le marché des fils, câbles et tubes de synthèse, possède huit usines dans le monde : cinq en France (1 200 personnes y travaillent), deux en Chine et une au Brésil.

Selon Oséo, une reprise par un ou des salariés de l'entreprise diminue le risque de 63,5 % de défaillance par rapport à un repreneur sans lien avec l'entreprise (Oséo, 2005). La solidité d'une entreprise augmente généralement au fil des années. C'est d'autant plus vrai pour les Scop. Si elles démarrent leur activité avec une capitalisation souvent équivalant à celle des entreprises conventionnelles, les réserves impartageables qu'elles accumulent leur permettent de consolider leurs fonds propres pour pérenniser leur activité. Ainsi, lors des cinq dernières années, les Scop ont mis en réserve 44 % de leurs résultats nets en réserves impartageables. En conséquence, les Scop possèdent un ratio fonds propres sur total du bilan plus élevé que celui des entreprises conventionnelles. En 2009, ce ratio est égal à 38,4 % pour les Scop de 10 à 250 salariés (PME) contre 34,4 % pour les sociétés non financières de taille équivalente (Bureau Van Dijk, 2011). Il en résulte l'existence de nombreuses Scop pérennes, au sein desquelles ont pu travailler plusieurs générations de co-entrepreneurs. La part des Scop de plus de 20 ans est près de 50 % supérieure à celle des entreprises françaises de plus de 20 ans (Bureau Van Dijk, 2011). Le maintien de l'activité au-delà de la présence des fondateurs de l'entreprise est inscrit dans les statuts des Sociétés coopératives et participatives permettant à des entreprises rentables d'exister et de se développer sur plusieurs décennies.

De la possession du capital par les salariés résulte un partage des résultats financiers en faveur du travail. Nous pouvons l'observer dans les Scop où ce partage est encadré sur le plan législatif. Les excédents nets de gestion des Scop étaient répartis en 2007 entre la participation aux salariés (44 %), les dividendes pour les associés (12 %) et les réserves pour l'entreprise (44 %).[3] Dans les entreprises françaises, la répartition du profit brut s'est faite à 7 % sous forme d'épargne salariale pour les salariés, à 36 % de revenus

distribués aux associés et à 57 % en épargne pour l'entreprise (Cotis, 2009). Une partie significative de la participation aux salariés est réinvestie en capital dans la Scop et une très grande majorité est bloquée 5 ans sur un compte courant de l'entreprise. Toujours en 2007, l'épargne salariale représente 1,5 % (Cotis, 2009) de la valeur ajoutée dans les sociétés non financières françaises contre 6 % pour les Scop. En effet, neuf salariés sur dix des Scop sont couverts par un dispositif de participation aux résultats de l'entreprise contre un salarié sur deux dans les autres entreprises françaises (Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques, 2011).[4] La participation aux résultats financiers doit susciter deux effets positifs. Pour le salarié, c'est un moyen d'augmenter son pouvoir d'achat. Pour l'entreprise, cette participation doit améliorer la motivation et ainsi la productivité de ses salariés. Les travaux de Conseil d'analyse stratégique (Benhamou, 2010) ont démontré que les dispositifs d'épargne salariale ne sont efficaces, du point de vue économique et social, que s'ils sont complétés par des efforts dans le domaine du management participatif. La réunion de ces deux éléments est particulièrement efficace pour la performance sociale de l'entreprise, diminution de 60 % de l'absentéisme par exemple. Le management participatif - autonomie des salariés, présence de représentants des salariés au conseil d'administration ou au conseil de surveillance, dispositifs d'information et de communication interne, dialogue social (…) - est donc à promouvoir dans les PME françaises. La détention du capital par les salariés et l'élaboration de règles démocratiques de fonctionnement entre les salariés-associés et la direction engendre un management participatif dans les Scop.

Quelle place pour la transmission en coopérative de travail associé en France ?

Sur les dix dernières années, 253 entreprises saines ont été transmises sous forme de Scop en France, soit 25 transmissions en moyenne annuelle. Ces transmissions ont permis de consolider au total 3 520 emplois. Ces reprises sont effectuées en moyenne par 14 salariés repreneurs. Elles sont de tailles diverses, mais n'excèdent pas 100 salariés. Ce sont en majorité des entreprises de services qui sont transmises en Scop, devant l'industrie manufacturière et la construction. La transmission d'entreprises saines est l'un des principaux vecteurs de développement des Scop en France. Ainsi, ce type de création représente, sur les dix dernières années, 13,3 % des créations de Scop et 28,2 % des salariés créateurs de coopératives. Sur les cinq années comprises entre 2007 et 2011, le nombre de transmissions d'entreprises saines en Scop a presque doublé par rapport à la période de 5 ans précédents. Cependant, le nombre de salariés repreneurs a augmenté dans des proportions moindres, en raison notamment des limites que présente un financement par les salariés pour racheter des entreprises de plus de 100 travailleurs.

Ces chiffres restent faibles au regard du marché de la transmission des PME. Pourtant, ce type de transmission a été évoqué en termes élogieux dans les trois principaux

rapports sur la transmission d'entreprises en France. Tout d'abord, « Impliquer les salariés dans la transmission et promouvoir la reprise par les salariés » était la troisième recommandation (sur un total de 9), formulée par le Conseil économique, social et environnemental dans son rapport « La transmission des PME artisanales, commerciales, industrielles et de services » (Vilain, 2004). « Stimuler le vivier des repreneurs présents dans l'entreprise » est la deuxième des cinq mesures préconisées en 2008 par le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi, et KPMG dans le rapport « Risques et opportunités de la transmission des entreprises industrielles ». Il est signalé, dans le rapport Mellerio de 2009 intitulé « La transmission de l'entreprise familiale », la très forte proximité entre la reprise familiale et la reprise interne d'une entreprise (Mellerio, 2009).

En réalité, la transmission aux salariés en Scop est une solution encore peu diffusée dans les présentations des acteurs de terrains de la transmission : chambres consulaires, experts-comptables, juristes d'entreprise… La sensibilisation à la reprise par les salariés, afin d'éliminer certains freins culturels à la transmission aux salariés et à la forme coopérative, est un axe majeur de développement. Comme indiqué précédemment, l'autre frein à la transmission sous forme coopérative est lié à la taille des entreprises reprises. Il apparaît donc nécessaire d'innover sur la reprise d'entreprise par les salariés. Les innovations à imaginer portent aussi bien sur les aspects législatifs et financiers, que sur les problématiques de formation, de sensibilisation et d'accompagnement des chefs d'entreprise et des salariés. S'inspirer de l'expérience du réseau des Scop et des nombreux modèles étrangers peut apporter des pistes de développement aux différents réseaux coopératifs de par le monde.

Autres pays où la reprise par les salariés s'est développée

Les coopératives de travailleurs, sociales et d'artisans, ainsi que les sociétés similaires occupent une place significative dans l'économie européenne. Elles emploient près de 2 millions de travailleurs au sein de 92 000 entreprises. Ces entreprises génèrent un chiffre d'affaires égal à 58 milliards d'euros (CECOP, 2011). La coopération de travail associé est donc bien implantée en Europe, sans que les réseaux coopératifs aient fait de la transmission d'entreprises saines un de leur principal axe de développement. Il existe cependant d'autres formes de reprises d'entreprises saines par les salariés dans le monde.

Les ESOP ou Employee Stock Ownership Plan sont des plans d'actionnariats collectifs destinés aux salariés. Les entreprises créent un fonds d'investissement qui acquiert des actions pour leurs employés. Les ESOP sont créés pour deux raisons : proposer aux salariés un complément de rémunération, principalement dans l'optique de la retraite et du rachat des actions d'un propriétaire qui se retire de l'entreprise. En raison de leur impact sur la performance des entreprises et sur la rémunération des salariés, les ESOP bénéficient d'avantages fiscaux importants. Il existe environ 10 500 plans ESOP

concernant 10 millions de salariés aux États-Unis. Comme le dispositif incite les employés à devenir actionnaires de l'entreprise qui les emploie, environ 4 500 sociétés sont majoritairement détenues par leurs salariés (Esop Association, 2010). D'autres entreprises américaines sont détenues majoritairement par les salariés, stock trust, coopératives… mais elles sont minoritaires. Certaines des entreprises américaines détenues majoritairement par leurs salariés réalisent des milliards de dollars de chiffre d'affaires et emploient plusieurs milliers de salariés. Ainsi, les 100 plus importantes entreprises américaines détenues majoritairement par leurs salariés regroupent plus de 600 000 employés. Le National Center for Employee Ownership estime entre 210 et 350 les rachats majoritaires d'entreprises par les salariés sous forme d'ESOP en 2008. Un nombre plus important de rachats se font progressivement, à la suite de la création d'un ESOP. Les ESOP constituent un modèle internationalement reconnu d'actionnariat salarié et de rachat d'entreprises par les salariés qui se montre performant pour un grand nombre d'entreprises. Un ESOP est cependant un fonds contrôlé par les dirigeants de l'entreprise. Les salariés-associés de l'ESOP n'ont donc pas le pouvoir dans celui-ci, malgré les actions qu'ils possèdent. Une solution coopérative semble plus à même de répondre aux enjeux économiques et sociaux de la reprise d'entreprises par les salariés en France.

Au Québec, la coopérative de travailleurs actionnaire (CTA) est une innovation coopérative unique dans le monde. Une CTA regroupe les salariés d'une entreprise à capital-actions existante qui désirent devenir collectivement actionnaires. Comme tout actionnaire, la CTA reçoit le pourcentage des dividendes qui correspond à sa participation dans l'entreprise. Elle redistribue ensuite ces dividendes sous forme de ristourne dont les modalités de répartition sont définies en assemblée générale. Une CTA intervient à l'assemblée générale et au CA par le biais du ou des représentants qu'elle aura élu. En outre, la création d'une CTA permet d'intégrer pour la coopérative une clause de premier refus de rachat de l'entreprise. Les CTA se forment à 80 % pour des capitalisations d'entreprise, projets de développement notamment, et à 20 % lors de transmissions. Ce statut s'est relativement peu développé, 69 CTA et 5 000 membres, mais connaît un intérêt croissant de la part des pouvoirs publics québécois.

Enfin, les Australiens ont récemment élaboré un dispositif d'aide à la transmission d'entreprise aux salariés. L'Australian Employee Buyout Centre ou AEBC a été créé en juin 2010 afin d'apporter une expertise aux cédants et repreneurs salariés lors de rachats d'entreprise par les employés. Cette banque d'affaires est liée à l'association australienne de l'actionnariat salarié et est financée à hauteur de 1,6 million de dollars australiens par le gouvernement (1,2 million d'euros). Elle accompagne aussi bien des rachats directs, que des rachats progressifs de l'entreprise par les salariés, sous forme de coopératives ou d'ESOP. Après avoir étudié la possibilité de réaliser une reprise par les salariés, l'AEBC assiste les repreneurs pour l'établissement de l'équipe de reprise, la préparation du plan

d'affaires, le montage financier et la levée des fonds, le montage juridique de l'opération, la négociation avec le chef d'entreprise, la formation des salariés et le suivi de l'entreprise à la suite du rachat. Lors de sa première année d'existence, 10 entreprises de 10 à 120 salariés ont déjà été accompagnées par l'AEBC.

Conclusion

La reprise par les salariés sous forme d'une coopérative de travail associé est donc une solution crédible sur le marché de la transmission d'entreprises. La France, en raison du vieillissement de sa population, de la faiblesse des transmissions familiales et de l'implantation des Scop, fait figure de précurseur. Cette forme de transmission pourrait aussi se développer dans d'autres pays comme le laisse présager les initiatives qui ont été mises en place récemment : Australie, Québec… Sur le marché français, un certain nombre de dispositifs et pratiques pourraient être élaborés dans le but de perfectionner l'offre coopérative : la valorisation des atouts des Scop pour la transmission des entreprises auprès des chefs d'entreprise, des salariés, des entreprises, des territoires et des partenaires de l'entreprise ; la correction des faiblesses de l'offre coopérative notamment en matière financière et d'extension des *best practices* ; la connaissance des initiatives internationales et l'établissement de conditions favorisant une offre compétitive. Sur ce dernier point, il s'agirait de préparer l'entreprise, les chefs d'entreprise et les salariés à la reprise, d'apporter l'expertise et les outils financiers nécessaires aux repreneurs salariés ainsi que d'accompagner les coopératives par des solutions innovantes. L'amélioration de l'offre coopérative est indispensable afin de la positionner comme un acteur majeur du marché de la transmission. C'est à cette condition que la transmission d'entreprise peut devenir un axe important du développement de la coopération de travail associé et plus largement des coopératives dans le monde.

Notes

[1] Confédération générale des Scop

[2] PME autonome au sens de l'Union européenne soit les entreprises indépendantes de 10 à 249 salariés

[3] Information recueillie dans la base de données interne de la Confédération générale des Scop

[4] Information recueillie dans la base de données interne de la Confédération générale des Scop

Bibliographie

Antoni, A. (1980). *La coopération ouvrière de production,* Paris, Confédération générale des sociétés coopératives ouvrières de production.

Benhamou, S. (2010). *Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés, Rapport n°27 du Conseil d'analyse stratégique*, Paris, La Documentation française.

Betbèze, J-P. et C. Saint-Etienne (2006). *Une stratégie PME pour la France. Rapport du Conseil d'Analyse Economique n°61,* Conseil d'Analyse Economique.

Bureau Van Dijk (2011). *Base de données d'entreprises diane, www.*dianeneo.bvdep.com, Paris

CECOP (2011). *Worker, social and artisan cooperative in Europe (2010),* Bruxelles

Chertock G., P-A. de Malleray et P. Pouletty (2009). *Le financement des PME. Rapport du Conseil d'Analyse Économique n°83,* Conseil d'Analyse Économique, Paris, La Documentation française.

CNCFA et Epsilon Research (2011). *Baromètre de la transmission de PME en France deuxième édition 2011*, Paris, Observatoire CNCFA EPSILON de la Transmission de PME.

Confédération générale des Scop (2003). *Guide juridique des Scop*, Paris, Scop Edit.

Cotis, J-P. (2009). *Partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France, Rapport au Président de la République*, Insee

Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (2011). *Participation, intéressement et épargne salariale en 2009 : un recul des montants distribués*, enquêtes ACEMO-PIPA 2009 et ACEMO-TPE 2009

Direction génerale de la compétitivité, de l'industrie et des services (2009). *Chiffres clés des PME en 2007*, DGI - INSEE - DGCIS, bases de données fiscales des régimes du bénéfice réel (BIC-RN, BIC-RSI, BNC-DC) et des régimes "micro" en 2007.

Esop Association (2010). *ESOP Statistics, www.esopassociation.org/media/media_statistics.asp*

Grant Thornton (2011). *Mergers and acquisitions : global prospects for growth*, Grant Thornton International Ltd.

Ifop et Grant Thornton (2008). *La croissance externe : facteur de création de valeur pour les PME françaises*, Grant Thornton France.

INSEE (2011). *Entreprises selon le nombre de salariés et l'activité en 2010,* Répertoire des Entreprises et des Établissements - Sirene, France

KPMG Entreprises - Stratégies Management (2008). *Risques et Opportunités de la transmission des entreprises industrielles*, Paris, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi.

Mellerio, O. (2009). *Transmission de l'entreprise familiale*, *Rapport à Hervé Novelli*, France, Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi.

Oseo (2005). *La transmission des petites et moyennes entreprises, l'expérience d'Oséo bdpme*, Paris, Oséo Bdpme.

Trendeo (2011). *Observatoire de l'investissement, Principaux enseignements de l'année 2010.*

Vilain, F. (2004). *La transmission des PME artisanales, commerciales, industrielles et de services,* Rapport présenté au Conseil Economique et Social, France

Résumé

En France, le vieillissement de la population et les caractéristiques du marché de la transmission ont incité le réseau des Scop, les coopératives de travail associé françaises, à faire de la transmission d'entreprises saines sous forme coopérative l'un de ses axes de développement. En concurrence avec les autres types de transmission, familiale, individuelle interne et externe, rachat par une société de capital-investissement et rachat par une entreprise, la reprise par les salariés sous forme coopérative possède de nombreux atouts pour les chefs d'entreprises cédants, les salariés, les entreprises, les territoires, les clients et les partenaires financiers. Pour valoriser au maximum ses atouts, le Mouvement coopératif, en France mais aussi dans d'autres pays où cette solution pourrait se développer, doit perfectionner son offre par une sensibilisation accrue de tous les acteurs et un effort d'innovation.

Summary

In France, the aging population and nature of the business transfer market have prompted that country's Scop worker cooperative network to make the transfer of healthy businesses to employees in the form of cooperatives one of its development priorities. Competing with other types of business transfers – family, individual (internally or externally), purchase by a private equity firm or another company – transfer of ownership to employees in the form of cooperatives has many advantages for managers who are selling their businesses. There are also numerous benefits for employees, businesses, territories, clients and financial partners. To maximize the value of its assets, the cooperative movement in France and in other countries where this solution could be implemented must finetune its offer by raising awareness amongst all cooperative actors and by boosting innovation.

Resumen

En Francia, el envejecimiento de la población y las características del mercado de la transmisión de empresas llevaron a las Scop, las cooperativas francesas de trabajo asociado, a hacer de la transmisión de empresas sanas en cooperativas una de sus líneas de desarrollo. Compitiendo con otros tipos de transmisión, familiar, individual interna y externa, adquisición por una sociedad de capital-inversión y adquisición por una empresa, la recuperación de empresas por sus trabajadores tiene muchas ventajas para los empresarios implicados, los empleados, las empresas, los territorios, los clientes y los socios financieros. Para valorar al máximo estas ventajas, en Francia así como en otros países donde esa solución podría ser desarrollada, el movimiento cooperativo debe mejorar su oferta mediante una sensibilización más importante de todos los actores y un esfuerzo de innovación.

Le repositionnement des coopératives féminines dans le champ économique ivoirien : un secours pour l'État ?

Koffi Parfait N'GORAN[1]

Introduction

En Côte d'Ivoire, comme dans la plupart des pays d'Afrique subsaharienne, les politiques économiques postindépendances ont mis un accent particulier sur la création d'organisations coopératives pour soutenir le développement économique et social. L'incitation des populations au regroupement était liée à la nécessité pour l'État d'accroître la production de manière à financer les infrastructures, grâce aux recettes générées par la vente des produits d'exportation. En 1963 par exemple, déjà 23 coopératives et 772 groupements à vocation coopérative (GVC) opérant dans la production et la commercialisation étaient en activité. L'embellie économique des années 1960 et 1970 et les mesures incitatives telles la « Coupe Nationale du Progrès»[2] ont suscité une grande adhésion des populations à cette politique de création des coopératives. Toutefois, ce qui est frappant dans l'évolution des politiques économiques du pays, c'est la marginalisation plus ou moins marquée des coopératives féminines qui, pendant longtemps, sont apparues comme le maillon faible du mouvement coopératif ivoirien (Dibi, 2001). Comparées à celles des filières des produits d'exportation, on lie le peu d'intérêt accordé par l'État aux coopératives féminines à la faiblesse des devises tirées des productions vivrières (Bureau *et al.*, 1984). En réalité, le « miracle ivoirien » réalisé grâce aux performances de l'agriculture d'exportation ainsi que la sexualisation de fait dans le domaine agricole a fortement contribué à dévaloriser l'économie des productions vivrières. Mais, combinée au développement accéléré des villes, à l'exode rural, à l'accroissement rapide de la population et à la forte demande urbaine en produits alimentaires, la crise économique des années 1980 a accru l'importance du secteur vivrier. Ainsi, avec la libéralisation progressive de l'économie et la mise en place d'une nouvelle loi coopérative (Loi n°97-721 du 23 décembre 1997), de nombreuses femmes se regroupent dans des organisations plus ou moins structurées pour mener leur activité. Dans les domaines de la production, de la distribution/commercialisation des produits vivriers, les coopératives féminines acquièrent de la notoriété et du prestige. Elles se donnent à voir comme des entreprises à travers lesquelles se construit un leadership féminin sur le plan économique. Au regard de ce qui précède, quelles sont pour l'État les conséquences du repositionnement de ces organisations féminines dans le champ économique ? De façon spécifique, comment ces coopératives ont-elles construit leur leadership ? Représentent-elles une option crédible contre le chômage et la montée de

la pauvreté ? La thèse sur laquelle repose cet article est la suivante : les coopératives féminines génèrent des emplois plus ou moins stables pour les femmes et les jeunes. Dans un contexte de rétrécissement du marché de l'emploi salarié, elles apparaissent de ce point de vue comme un palliatif à l'incapacité de l'État à trouver des solutions efficaces et durables pour les groupes sociaux les plus exposés à la pauvreté et à la précarité sociales.

Ancrage conceptuel et méthodologique de l'étude

Au-delà des particularités socioéconomiques ainsi que des contradictions possibles dans la pratique, l'identité coopérative repose sur sept principes et règles de bases dits démocratiques, définis par les pionniers de Rochdale en 1840 : l'adhésion volontaire et ouverte à tous, le pouvoir démocratique exercé par les membres, la participation économique, l'autonomie et l'indépendance, l'éducation, la formation et l'information, la coopération entre coopératives et l'engagement envers la communauté. Ces principes et règles amènent à organiser la définition de la coopérative autour de son rôle dans les processus de développement économique et social. Selon l'Alliance coopérative internationale (ACI), la coopérative est « 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 de façon démocratique ». Cette définition embrasse à la fois la dimension sociale (une association), économique (une entreprise) et politique (la propriété collective et l'exercice démocratique du pouvoir) du développement.

Dans l'Europe du XIXe siècle, les coopératives furent un instrument de lutte pour les travailleurs agricoles et les ouvriers contre l'exploitation capitaliste (Dibi, 2001). Elles furent mobilisées par les classes populaires pour revendiquer l'amélioration de leurs conditions de travail et contester la reproduction des inégalités sociales. En Afrique subsaharienne, le système coopératif a été organisé dans le cadre d'une politique internationale qui considère les coopératives comme l'outil par excellence pour libérer les pays en développement (Dia, 1952). Cette orientation a été reprise par la Côte d'Ivoire lors de son indépendance en 1960. Les coopératives se sont développées sous l'impulsion de l'État et ont principalement servi à insuffler de l'énergie à la politique de production des matières premières agricoles (café et cacao notamment), piliers de l'économie nationale. L'on estime d'ailleurs que cette collusion entre le rôle des coopératives et les objectifs de la politique économique définie par le parti-État d'alors a fortement fragilisé le mouvement coopératif ivoirien. Car, même si elles servaient à soutenir la croissance, les coopératives étaient aussi mobilisées comme un instrument de contrôle social et politique (N'goran, 2008). C'est un des traits caractéristiques du

mouvement coopératif dans de nombreux pays africains. Develtere (2009) fait remarquer que la soumission à des impératifs économiques et idéologiques a fait perdre au système coopératif africain, son caractère volontaire et autonome. Aujourd'hui, on assiste à travers le monde à d'importantes évolutions dans le mouvement coopératif. Ces évolutions sont marquées, non seulement par la redéfinition d'un cadre juridique et institutionnel pour soutenir les activités des coopératives, mais aussi par une plus grande reconnaissance de celles-ci dans la lutte contre la pauvreté. En effet, les inégalités et la pauvreté induites par la mondialisation néolibérale ont provoqué un regain d'intérêt pour l'économie sociale. Dans ce contexte, les vertus des coopératives refont surface (Kamdem, 2010). Désormais, les coopératives apparaissent comme une solution alternative viable (Gueye, 2010) face à la crise économique et financière qui frappe la planète. De plus, à l'échelle internationale comme à l'échelle nationale, les coopératives sont reconnues comme un instrument puissant de production de richesses, de création d'emplois et de promotion d'un développement social inclusif (Molina, 2010). Elles opèrent dans divers domaines d'activités, emploient plus de 100 millions de femmes et d'hommes à travers le monde et comptent plus de 800 millions de membres (Levin, 2003).

En Côte d'Ivoire, l'évolution du cadre institutionnel des coopératives en 1997 a considérablement modifié le visage du mouvement coopératif. Dans le secteur vivrier, le taux de création des coopératives féminines s'est très vite accru. De tailles variées et plus ou moins structurées selon les cas, ces coopératives féminines répondent aux besoins alimentaires d'une population urbaine de plus en plus croissante. En plus de cela, les activités économiques qu'elles développent génèrent des emplois directs et indirects non négligeables.

Mais qu'est-ce qui explique notre intérêt pour les coopératives féminines et particulièrement pour celles qui opèrent dans la distribution/commercialisation des produits vivriers ? Premièrement, ces coopératives se sont développées de façon plus ou moins marginale et n'ont pas bénéficié des mêmes appuis que les coopératives dans le secteur des cultures d'exportation. Deuxièmement, depuis la mise en place de la nouvelle Loi coopérative, de nombreuses initiatives de création des coopératives sont portées par les femmes. Enfin, à travers les activités qu'elles mènent, les coopératives féminines offrent des opportunités d'insertion sociale aux femmes et aux jeunes qui, du fait de la crise, ont un accès limité au marché de l'emploi. Sur le plan strictement méthodologique, la collecte des informations s'est opérée à partir de la recherche documentaire et des entretiens. Les thèses, mémoires et articles ayant traité des sujets relatifs aux coopératives, nous ont offert des pistes pour une meilleure lecture de la dynamique coopérative en milieu féminin. En outre, pour mieux cerner le lien entre le repositionnement des coopératives féminines et l'alternative qu'elles représentent en

matière de lutte contre le chômage et la pauvreté, des informations de première main ont été collectées auprès de leaders de l'économie des produits vivriers en Côte d'Ivoire. Dans ce cas, notre choix s'est porté sur Irié Lou Colette et Botti Rosalie, respectivement Présidente de la FENACOVICI[3] et de la COCOVICO[4], deux organisations coopératives très actives dans le secteur vivrier.

Les coopératives féminines dans le mouvement coopératif ivoirien

Historiquement, les regroupements sous forme de coopératives ont commencé sous l'administration coloniale. Ils ont ensuite connu des évolutions qui les ont fait passer des Sociétés Indigènes de Prévoyance (SIP) en 1953, aux Sociétés Mutuelles de Production Rurale (SMPR) en 1953 et aux Sociétés Mutuelles de Développement Rural (SMDR) en 1956. À l'indépendance, l'État hérite du système coopératif colonial et y apporte des améliorations à travers les textes de loi de 1966 (Loi n°66-251 du 05 août 1966), de 1972 (Loi n°72-853 du 21 décembre 1972) et de 1977 (Loi n°77-332 du 1er juin 1977) instituant les modalités de constitution et de fonctionnement des coopératives. Dans les années 90, le mouvement coopératif ivoirien change de visage avec l'adoption en 1997 d'une nouvelle loi coopérative. La « modernisation » des entreprises coopératives et l'accroissement de leur compétitivité sont le principal leitmotiv de ladite loi. Mais avant cette mutation de son cadre juridique et institutionnel, le mouvement coopératif ivoirien était caractérisé par la très faible représentativité des coopératives féminines.

Une apparition plus récente et une faible représentativité

Le mouvement coopératif ivoirien s'est longtemps caractérisé par la prédominance des coopératives du secteur de l'économie de plantation. Il a fallu attendre pratiquement la fin de la deuxième moitié de la décennie 1960 pour que les premières coopératives féminines fassent leur apparition. Ainsi, c'est en 1968 que se crée la coopérative des vendeuses de poissons de Treichville[5]. Entre 1982 et 1987, dix GVC féminins opérant dans la production, la distribution/commercialisation des vivres voient le jour (Zizigo, 1989). Jusqu'à la fin des années 80, la Direction de la Mutualité et de la Coopération (DMC) a dénombré près de 3000 GVC dont 2555 dans le seul secteur du café et du cacao, 337 dans le secteur du coton, et le reste dans les secteurs du vivrier, de la pêche, de l'élevage, du transport et de l'habitat.

Les données ci-dessus montrent qu'au fil du temps, le nombre de coopératives féminines a relativement augmenté. Mais le niveau d'accroissement reste très faible par rapport aux coopératives du secteur des cultures d'exportation. C'est notamment autour de quelques leaders féminins comme Nanti Lou Rosalie, Zamblé Lou Madeleine et Irié Lou Colette que se mettent en place les réseaux de regroupements les plus connus du secteur

vivrier en Côte d'Ivoire. D'une manière générale, ces coopératives féminines sont des initiatives endogènes organisées autour des affinités ethniques, religieuses (N'goran, 2008) ou socioprofessionnelles (Kouadio, 2010).

La configuration du mouvement coopératif dans le contexte actuel tranche avec celle qui a prévalu jusqu'à la fin des années 90. Il y a une nette évolution qui se traduit par la multiplication des initiatives de création de structures coopératives féminines tant dans le domaine de la production que dans le domaine de la distribution/commercialisation des produits vivriers. Mais en réalité, la faible proportion des coopératives féminines dans le mouvement coopératif ivoirien est à mettre en lien avec les distorsions entre productions d'exportation et productions vivrières dans les politiques économiques de la Côte d'Ivoire (Diabaté, 1973 ; Dibi, 2001 ; N'goran, 2008).

Une position tributaire des enjeux économiques nationaux

À l'indépendance, la Côte d'Ivoire, sous l'impulsion d'Houphouët Boigny,[6] se lance dans une politique volontariste de développement de l'agriculture d'exportation. Pour ce faire, d'importantes structures étatiques telles que la CFDT[7], la MOTORAGRI[8], la SATMACI[9] sont créées. Des investissements massifs sont faits. Par ailleurs, les plans de développement économique et social insisteront sur la nécessité de mettre en place une agriculture de groupe qui devrait permettre des économies d'échelle. Pour atteindre cet objectif, l'État met un accent particulier sur le regroupement des producteurs en coopératives afin d'accroître la productivité agricole. En fait, les missions assignées aux coopératives coïncident avec la vision des gouvernants ivoiriens : stimuler la production afin que par le jeu de l'exportation, des devises puissent être engrangées pour assurer la « modernisation » et le développement du pays. Pour ce faire, l'État institue la « Coupe Nationale du Progrès » en 1967 pour célébrer les producteurs les plus méritants. L'on évalue à environ 3 000, le nombre d'exploitants agricoles ayant été récompensé, et à plus d'un milliard de francs CFA le montant déboursé par l'État pour récompenser les lauréats dans le cadre de la « Coupe Nationale du Progrès ».

Très vite, la bonne tenue des cours des matières premières agricoles sur le marché mondial favorise l'émergence d'une économie florissante. Jusqu'en 1980, la Côte d'Ivoire a un taux de croissance de l'ordre de 8 % (Kipré, 2005 : 225). Cette performance baptisée « miracle ivoirien » va conforter l'État dans la poursuite de la politique d'extension de l'économie de plantation. L'attention particulière qu'il accorde au secteur des cultures d'exportation contribue à reléguer le secteur vivrier et ses acteurs au second plan. Or en quantité, les productions vivrières représentent au moins deux fois l'ensemble de la production des cultures d'exportation et interviennent dans la sécurité alimentaire. En 2002 par exemple, avec un volume de 11 000 000 tonnes, les cultures vivrières viennent

en tête de toutes les productions agricoles du pays pour un chiffre d'affaires de plus de 800 milliards de FCFA, soit 8 % du PIB (Yédan, 2010). Elles occupent plus de 2 300 000 actifs agricoles majoritairement féminins.

Au total, la position des coopératives féminines dans le champ coopératif ivoirien est fortement tributaire du poids de l'économie des productions vivrières dans les politiques de croissance initiées par l'État ivoirien après l'indépendance. Ce sont les enjeux économiques qui ont structuré les rapports entre l'État et les différents secteurs d'activités. Mais la crise des cultures d'exportation a été un terreau favorable pour le repositionnement du secteur vivrier et de ses acteurs.

La mise en place de la nouvelle loi coopérative et l'effervescence coopérative chez les acteurs économiques féminins

La déliquescence du modèle ivoirien de développement à partir des années 80 débouche sur des mesures de restructuration (les PAS) imposées par la Banque Mondiale et le FMI qui, à terme, devraient permettre le retrait de l'État des activités économiques. Ces mesures marquent le début d'une modification plus ou moins importante des rapports entre la puissance publique et les autres acteurs de l'économie nationale. C'est dans ce contexte global qu'est mise en place la Loi coopérative de 1997. Quelles en sont les principales caractéristiques ? Quels effets a-t-elle eus sur la dynamique coopérative chez les femmes du secteur vivrier ?

Les principales innovations avec la nouvelle loi coopérative

Aussi bien au niveau des règles liées à la constitution des organisations coopératives que des règles liées à leur administration et leur fonctionnement, la Loi coopérative de 1997 se distingue, sous plusieurs points, des autres qui ont régi le mouvement coopératif ivoirien jusque-là. Trois éléments nous semblent significatifs dans ce sens. Premièrement, avec la nouvelle loi coopérative, l'obligation n'est plus faite aux coopérateurs de passer par l'étape transitoire et obligatoire des groupements à vocation coopérative (GVC). Cette étape qui pouvait durer un ou trois ans selon l'appréciation faite par les structures spécialisées de l'État du « bon » ou du « mauvais » fonctionnement du GVC a alourdi les contraintes liées à la création de véritables coopératives. Avec la loi de 1997, les associations de fait et les GVC n'ont pas d'existence légale et le terme *coopérative* n'est réservé qu'aux organisations agréées conformément aux nouvelles dispositions. Deuxièmement, la constitution d'une coopérative doit être désormais précédée d'une étude de faisabilité qui permet d'apprécier les qualités technique et financière du projet. Cette disposition vise à réduire les risques liés à la mise en place des coopératives sur des bases affinitaires ou ethniques ; pratiques qui très souvent ont entraîné la gestion

approximative et la faillite des coopératives. Troisièmement, la Loi de 1997 exonère les coopératives de l'impôt sur le bénéfice et prévoit une dotation qui devrait leur permettre d'utiliser leurs excédents pour faire des investissements productifs (formation des membres, constitution de réserves).

Mises en œuvre dans un environnement économique libéralisé, ces réformes accordent, plus que par le passé, une plus grande autonomie aux acteurs locaux et réduit l'implication de l'État dans la création et la gestion des coopératives. Conjuguées au désengagement de l'État, ces mutations semblent avoir libéré les initiatives privées et autonomes. Elles ont permis aux femmes du secteur des productions vivrières de se construire une plus grande reconnaissance sociale dans le mouvement coopératif ivoirien.

Le renouveau coopératif en milieu féminin : l'exemple de la FENACOVI-CI et de la COCOVICO

Depuis plus d'une décennie, les coopératives féminines sont de plus en plus visibles dans le champ du mouvement coopératif ivoirien. Les coopératives de produits d'exportation gardent toujours une position hégémonique. Mais l'évolution rapide du nombre de coopératives dans le secteur vivrier est une situation inédite quand on se réfère aux grandes disparités qui ont toujours existé entre les deux secteurs d'activités. Dans les grands centres urbains comme dans les zones de production, les femmes sont sensibilisées à la création des organisations coopératives. Ces actions sont généralement portées par des féminins qui constituent des figures de réussite dans l'économie des productions vivrières en Côte d'Ivoire. Les exemples de la FENACOVICI et de la COCOVICO sont bien indiqués pour analyser la construction du nouveau leadership féminin dans le mouvement coopératif actuel. Regroupement d'acteurs économiques opérant dans la production et la distribution/commercialisation des vivres, la FENACOVICI est née en 2002. Elle a connu une progression rapide et compte à ce jour, plus de 1 800 coopératives qui lui sont affiliées sur toute l'étendue du territoire national. Présidente du conseil d'administration de cette fédération de coopératives, Irié Lou Colette fait partie des entrepreneuses autour desquelles s'organise l'économie des produits vivriers en Côte d'Ivoire. Très tôt initiée au commerce par la vente des aubergines produites par ses parents agriculteurs, Irié Lou Colette se passionne pour cette activité au fil du temps. Plus tard, soutenue par son conjoint avec un montant de 50 000 FCFA, elle s'investit à une échelle plus grande dans la commercialisation des produits vivriers, jusqu'à la création en 1994 de la coopérative de distribution des produits alimentaires (CODIPRAL) de Treichville. Fort de l'expérience acquise dans ce domaine, elle se lance au début de la décennie 2000 dans de vastes campagnes d'incitation des femmes au regroupement en coopératives. Elle bénéficie néanmoins d'un environnement

favorable marqué par un regain d'intérêt des autorités politiques d'alors pour le développement du secteur vivrier. Le nombre de coopératives déjà créées et la consolidation du rôle de la FENACOVICI dans l'approvisionnement des centres urbains en produits alimentaires montrent que les actions de sensibilisation de Irié Lou Colette, tout en favorisant l'irruption de nouvelles coopératives féminines dans le mouvement coopératif ivoirien, induisent de façon significative la reconfiguration de celui-ci.

Créée en 1994, la COCOVICO obtient en juin 2000, l'agrément qui lui donne le statut de véritable coopérative. Botti Rosalie, la présidente de cette structure coopérative, est commerçante de produits vivriers depuis les années 80, après s'être exercée à la vente de l'attiéké[10] et de l'alloco[11] auprès d'une tante dans le quartier « chic » de Cocody (Abidjan). C'est à partir de 1993 qu'elle s'engage, en collaboration avec six autres commerçantes, à créer une structure coopérative. L'adhésion que suscite cette initiative auprès des autres femmes fait évoluer rapidement le nombre d'adhérentes de 7 à 44 puis à 180 aujourd'hui. S'appuyant sur cet engouement collectif, Botti Rosalie se lance dans un projet de construction d'un marché de vivriers à Cocody-Angré. Mais dans un contexte d'instabilité sociopolitique marqué par le conflit armé de septembre 2002, ni les banques locales, ni les ONG, ni les organisations internationales ne s'empressent pour faire un prêt à la COCOVICO. C'est finalement à partir de 2004 que la COCOVICO bénéficie successivement de trois prêts d'un montant de plus d'un milliard de francs CFA de la part d'OIKOCREDIT[12]. Ce financement permit la construction et la mise en activité d'un nouveau marché de produits alimentaires en 2008. La COCOVICO est principalement installée à Abidjan, mais des coopératives de certaines zones de production agricole (l'exemple de la COOPABO[13] à Bongouanou dans l'Est et du WAZI[14] à Daloa dans le Sud-Ouest du pays) lui sont affiliées. Outre ces coopératives des zones semi-rurales, elle entretient également des échanges avec d'importantes coopératives de la ville d'Abidjan telle que la coopérative du marché Gouro d'Adjamé-Roxy (COMAGOUA-Roxy).

Ces exemples ne sont pas exhaustifs. Dans le secteur vivrier en général et dans le domaine de la distribution/commercialisation en particulier, de nombreuses structures coopératives émergent ; mettant ainsi en relief un processus dynamique de repositionnement des coopératives féminines au sein du mouvement coopératif ivoirien. De plus, contrairement aux coopératives du secteur des produits d'exportation très souvent minées par les compétitions sociales et les conflits d'intérêts entre membres, les coopératives féminines offrent une image plus intégrative et plus cohésive. Outre les services de base (production ou commerce de vivres) à l'origine de leur création, elles répondent d'importants besoins sociétaux : insertion dans le tissu social, aide à l'alphabétisation, assistance aux membres ou à la communauté, etc.

Les coopératives féminines, un secours pour l'État ivoirien ?

Les soubresauts que connait le système économique mondial suscitent dans les pays de l'hémisphère nord comme dans ceux du sud, la recherche de solutions alternatives. Dans ce contexte de crise, l'économie sociale et solidaire (entreprises coopératives et mutualistes, etc.) apparaît de plus en plus à travers le monde comme une des réponses les plus appropriées. Qu'est-ce qui explique cet intérêt pour les coopératives ? Pour Kamdem (2010), les coopératives ont démontré plus que toute autre forme d'entreprises leur capacité à résister à la crise. À partir de l'exemple de la banque coopérative genevoise Raiffeisen, il avance que pendant que les banques spéculatives accusaient d'énormes pertes et procédaient à des licenciements massifs, les banques coopératives ont continué à faire des excédents et à augmenter leur personnel. L'intérêt croissant pour les coopératives se mesure également aux réponses qu'elles offrent dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion des groupes sociaux vulnérables dans divers pays de la planète. En proclamant 2012 comme « Année internationale des coopératives », l'Assemblée générale des Nations Unies reconnaît explicitement la contribution des coopératives à l'éradication de la pauvreté, à l'intégration sociale et à la création d'emplois. On estime à plus de 100 millions, le nombre de personnes employées par les entreprises coopératives dans le monde. L'action des coopératives permet aussi de satisfaire dans de nombreux pays, les besoins vitaux des individus et des communautés. En Norvège, en Nouvelle-Zélande et aux États-Unis par exemple, les coopératives assurent entre 80 et 99 % de la production laitière. Elles représentent 40 % de la production agricole au Brésil et 71 % des produits de la pêche en Corée du Sud. Au Bangladesh, les coopératives assurent l'électricité à 28 millions de personnes. Aux États-Unis, plus de la moitié des lignes de courant est contrôlée par 900 coopératives qui servent 37 millions de personnes.

Depuis plus de deux décennies, le modèle ivoirien du développement est déliquescent. À la crise économique est venue se greffer le conflit politico-militaire. Ces crises successives ont entraîné la dégradation des conditions de vie des populations, l'accroissement du chômage et de la pauvreté. Ainsi, le taux de pauvreté qui était de 10 % en 1985 est passé à 48,9 % en 2008 (DSRP, 2009). La pauvreté touche plus les femmes (49,5 %) que les hommes (48,4 %). Quant au taux de chômage, il est devenu endémique et touche particulièrement les jeunes (24,2 % chez les 15-24 ans et 17,5 % chez les 25-34 ans) et les femmes (19,8 %). Pis, les secteurs publics et parapublics offrent de moins en moins d'emplois. Dans ce contexte, les coopératives féminines du secteur vivrier apparaissent comme des créneaux à partir desquels de nombreuses femmes ainsi que des jeunes acquièrent des ressources pour satisfaire à leurs besoins. Leurs activités génèrent aussi bien des emplois directs qu'indirects. Généralement dans l'imaginaire

social, les emplois dans le secteur vivrier sont considérés comme ceux de la « débrouille » et n'ont pas une très grande reconnaissance sociale. Mais cette perception a évolué ces dernières années en raison de l'affaiblissement de la force symbolique du travail salarié dû à la crise et au positionnement très considérable de leaders féminins de ce secteur dans le champ économique ivoirien.

Dans l'état actuel, une évaluation exhaustive du nombre d'emplois directs qui se créent dans le cadre des activités des coopératives féminines en Côte d'Ivoire fait défaut. Néanmoins, beaucoup de travaux en économie, sociologie, etc. ont déjà montré le rôle central de ces acteurs économiques dans la lutte contre la pauvreté. La FENACOVICI estime à près de 2 millions le nombre de personnes concernées par la production, la distribution/commercialisation. Cette structure coopérative emploie aussi plus d'une centaine de personnes pour assurer sa gestion et son fonctionnement. La catégorie sociale des jeunes serait celle qui profite le plus de ces offres d'emplois.

> « Les catégories de personnes les plus recrutées sont les jeunes parce qu'il s'agit d'une gestion délocalisée de la structure. Par exemple le rôle des délégués régionaux et départementaux ne peut pas être joué par des femmes ou des analphabètes dans la mesure où il s'agit du suivi des coopératives tout en étant constamment sur le terrain… » (M. Kakou, Secrétaire Général de la FENACOVICI).

À Tiassalé dans le Sud-Est du pays, l'usine de transformation du riz local installée en 2010, emploie déjà une quinzaine de jeunes. Le maintien ou l'accroissement du rendement de cette petite unité industrielle devrait impacter positivement le développement de la riziculture dans cette région et créer des possibilités d'insertion socioprofessionnelle pour de nombreuses personnes sans réelles sources de revenus.

La COCOVICO offre moins d'opportunités en termes d'emplois. Néanmoins, plus d'une trentaine de personnes en assure la gestion. Outre ce volet interne, la gestion du nouveau marché de Cocody-Angré mobilise pratiquement toutes les sociétaires de la coopérative. Les responsables mettent un accent particulier sur le travail des femmes qu'ils considèrent comme étant la catégorie sociale la plus affectée par la pauvreté : « Les femmes sont les personnes les plus recrutées parce qu'elles sont les personnes les plus touchées par la pauvreté et surtout pour leur dévouement au commerce » (M. Séni, Conseiller juridique de la COCOVICO).

L'un des handicaps majeurs relevés dans le secteur vivrier, c'est l'illettrisme des femmes. Or, les mutations dans l'environnement économique nécessitent un renforcement des capacités de ces acteurs pour assurer un meilleur fonctionnement des coopératives et une bonne maîtrise des échanges marchands. Pour relever ces défis, les coopératives

féminines instaurent des programmes d'alphabétisation pour leurs sociétaires. Elles encadrent et veillent aussi au bon fonctionnement des tontines, cette forme traditionnelle d'épargne et de crédits de qui, en raison de sa flexibilité et des valeurs de solidarité qui l'alimentent, suscite l'adhésion de nombreuses commerçantes.

Nous pouvons par ailleurs noter qu'au-delà de la question des emplois, les activités que développent les femmes à travers les coopératives ont des incidences positives sur la cellule familiale ou sur la communauté. En effet, avec les licenciements massifs et le chômage entraînés par la crise économique, beaucoup d'hommes ont perdu leur emploi. En s'appuyant sur l'exemple des commerçantes de produits vivriers de la ville d'Abidjan, N'goran (2010) relève que face à cette situation, l'investissement dans le commerce des vivres permet à de nombreuses femmes de pourvoir aux besoins de leur famille. Cette prise en charge couvre des domaines variés : le paiement des factures, la scolarisation des enfants, l'investissement dans l'immobilier ou le réinvestissement du capital financier dans la communauté d'origine. Dans le même ordre d'idées, Batana (2003) va plus loin. Pour lui, à travers la récupération par les marchandes du sud du Cameroun de rôles ou de responsabilités traditionnellement dévolues aux hommes, se construit ingénieusement la réponse des femmes à la crise. En Côte d'Ivoire, face à un État de plus en plus incapable de trouver des solutions de rechange crédibles et durables à la dégradation des conditions de vie des populations et à la pauvreté, les coopératives féminines apparaissent comme l'une de ces initiatives créatrices d'espoir. Entreprises sociales jadis marginalisées, elles impriment aujourd'hui leur marque dans le champ économique en offrant aux nombreux exclus du système économiciste des possibilités de se construire une nouvelle identité sociale ou d'améliorer leurs conditions de vie.

Conclusion

Cet article s'est attelé à mettre en question les implications de la revitalisation des coopératives féminines par rapport aux réponses esquissées par l'État ivoirien pour résoudre les nombreux problèmes sociaux auxquels la Côte d'Ivoire se trouve confrontée. Autrefois « mises au rancart » (Latouche, 1998 et 2003), par les politiques économiques nationales, les femmes du secteur vivrier font, depuis quelques années, une irruption remarquable dans le champ économique ivoirien. Profitant des marges de manœuvre laissées par la libéralisation de l'économie et l'adoption d'une nouvelle loi coopérative en 1997, elles développent diverses structures coopératives dont les activités économiques ont une incidence directe ou indirecte sur de nombreuses couches sociales. Enchâssées le plus souvent dans les valeurs coopératives et dans certaines valeurs de solidarité locales, ces coopératives féminines sont, aujourd'hui, l'un des rares filets de sécurité pour une frange importante de femmes et de jeunes affectées durement par le chômage et par la précarisation de la société ivoirienne.

Notes

[1] Département d'Anthropologie-Sociologie, Université de Bouaké, Côte d'Ivoire ; kofy.kan@gmail.com

[2] Mesure incitative mise en place par l'État ivoirien en 1967 et qui consiste à célébrer les meilleurs producteurs ou les meilleures organisations coopératives, à travers des prix décernés par le Président Houphouët Boigny.

[3] Fédération Nationale des Coopératives de Vivriers de Côte d'Ivoire.

[4] Coopérative des Commerçantes de Vivriers de Cocody (Abidjan).

[5] Commune située dans la partie sud du District d'Abidjan et caractérisée par la présence d'activités économiques et commerciales variées.

[6] Président de la République de Côte d'Ivoire de l'indépendance en 1960, jusqu'en décembre 1993.

[7] Compagnie Française pour le Développement du Textile.

[8] Société pour le développement de la Motorisation de l'Agriculture Ivoirienne.

[9] Société d'Assistance Technique pour la Modernisation de l'Agriculture en Côte d'Ivoire.

[10] Met obtenu à partir de la cuisson à vapeur de la semoule de manioc. Il est généralement accompagné de friture de poissons ou de sauce épicée faite avec de la viande ou du poisson frais.

[11] Friture obtenue à partir de la banane mûre découpée en petites tranches.

[12] Structure de micro-finance intervenant dans le financement des activités économiques des petits entrepreneurs et particulièrement des femmes, et ayant son siège en Hollande.

[13] Coopérative Agro-alimentaire de Bokassi (Sous-préfecture de Bongouanou, à l'Est de la Côte d'Ivoire).

[14] Expression en langue bété (Centre-Ouest de la Côte d'Ivoire) qui signifie « indomptable ».

Bibliographie

Batana, M. (2003). *L'enchâssement social du commerce des vivres dans le sud du Cameroun*, Communication au séminaire de l'Association Internationale de Sociologie (AIS), 10-15 novembre à Meknès et Ifrane, Maroc.

Bureau, J.-Ch., V. Minier et J.-M. Pradelle (1984). *Politiques vivrières, dépendances alimentaires et développement*, Paris, GRET.

Develtere, P. (2009). « Le développement coopératif en Afrique jusqu'aux années 1990 », dans P. Develtere, I. Pollet et F. Wanyama, *L'Afrique solidaire et entrepreneuriale. La renaissance du mouvement coopératif africain*, Dar Es Salaam, OIT, p. 1-37.

Dia, M. (1952). *Contribution à l'étude du mouvement coopératif en Afrique noire*, Paris, Présence Africaine.

Diabaté, M. (1973). *Le modèle ivoirien du développement*, Thèse de doctorat d'État, Université de Paris V.

Dibi, V. (2001). *La contribution des coopératives dans le développement de l'agriculture vivrière en Côte d'Ivoire*, Thèse de doctorat de troisième cycle, Université de Bouaké.

DSRP (2009). *Stratégie de relance du développement et de réduction de la pauvreté*, Abidjan, Consulté le 6 juin 2012, [En ligne] www.ci.undp.org/uploadoc/docs/DSRP FINAL RCI_janvier 09.pdf

Gueye, D. (2010). « Développement économique : l'alternative des coopératives », *Sud Quotidien*, consulté le 10 mai 2012, [En ligne] www.lasenegalaise.com/ ?lasenegalaise=infos&infos= economie&economie=1029

Kamdem, E. (2010). Réponse à la crise à travers l'entreprenariat coopératif et la création d'emplois décents en Afrique, REMESS, Consulté le 10 mai 2012, [En ligne] www.remess.ma/Docs/Conference% 20Kamdem.pdf

Kipré, P. (2005). *Côte d'Ivoire. La formation d'un peuple*, Paris, SIDES IMA.

Kouadio, K. J. (2010). *Mode de constitution et régulation sociale au sein des groupes de caution solidaire féminins. Une étude du rôle de la confiance dans les organisations de type coopératif au marché Gouro de gros d'Adjamé*, Mémoire de licence, Université de Bouaké.
Latouche, S. (1998). *L'autre Afrique. Entre don et marché*, Paris, Albin Michel.
Latouche, S. (2003). *Décoloniser l'imaginaire. La pensée créative contre l'économie de l'absurde*, Paris, Parangon.
Levin, M. (2003). « L'action de l'OIT pour la promotion des coopératives », *Revue internationale de l'économie sociale*-RECMA, N° 289, p. 10-19.
Molina, E. (2010). « Mouvement coopératif et mondialisation », *Revue Vie Economique*, Volume 1, N°4, [En ligne] www.eve.coop/ ?r=5
N'goran, K-P. (2010). « Le commerce des produits vivriers et le positionnement des femmes dans le champ économique ivoirien », *Lettres d'Ivoire* N° 008, p. 237-250.
N'goran, K-P. (2008). *L'État ivoirien et les coopératives féminines. Organisation et pratiques marchandes des commerçantes de vivriers dans le contexte de la nouvelle Loi coopérative de 1997*, Thèse de doctorat, Université de Bouaké/Université de Bordeaux 2
Yédan, F. (2010). *Vivrier, quels enjeux pour la Côte d'Ivoire*, Consulté le 06 juin 2012, [En ligne] francisyedan.centerblog.net/6409657-Vivrier--quels-enjeux-pour-la-Cote-d-Ivoire
Zizigo, Y. (1989). *Les coopératives des femmes et la promotion des produits vivriers en Côte d'Ivoire*, Abidjan, UNCI/FLASH

Résumé

Le présent article questionne les implications du repositionnement des coopératives féminines dans le champ économique ivoirien. Opérant essentiellement dans le secteur vivrier, ces coopératives jadis marginalisées, permettent de plus en plus aux femmes et aux jeunes d'avoir des revenus et de se réaliser dans un contexte de rétrécissement de l'accès aux emplois formels. Ainsi, avec la déliquescence du modèle ivoirien du développement, les coopératives féminines se présentent comme une alternative qui aide l'État à atténuer les incidences d'une crise socioéconomique qui affecte le corps social depuis plus de deux décennies, et qui s'est accentuée avec le conflit politico-militaire.

Summary

The present paper sets out to explore the implications of the repositioning of all-female co-operatives in the Ivorian economic sector. Once marginalized, these cooperatives that are basically operating in the food crop sector, are now seen as an alternative to generate income in a context of soaring unemployment problem. Thus, with the decline of the Ivorian development model, all-female co-operatives appear as an alternative to help the state lower the impact of the socio-economic crisis that has been shaking the social fabric to its core, since two decades. The military and political conflict has worsened the socio-economic crisis in the country.

Resumen

El presente artículo cuestiona las implicaciones del reposicionamiento de las cooperativas femeninas dentro del ámbito económico marfileño. Dichas cooperativas, antaño marginadas, se dedican esencialmente al sector alimentario y posibilitan cada vez más a las mujeres y a los jóvenes obtener ingresos y realizarse, en un contexto de constricción del acceso al mercado laboral formal. Así, con el desvanecimiento del modelo marfileño de desarrollo, las cooperativas femeninas se presentan como una alternativa que ayuda al Estado a atenuar las incidencias de una crisis socioeconómica que afecta al cuerpo social desde hace más de dos décadas y que se ha acentuado con el conflicto político-militar.

Recent History of Citizen Co-operatives and Japanese Consumers' Co-operatives Union JCCU's "2020 Vision"

Yukiko YAMAZAKI[1]

Major Categories of Co-operatives and Consumer Co-ops in Japan[2]

According to the Ministry of Health, Welfare and Labour, which is the supervisory body for consumer co-ops in Japan, there are four major categories of co-operatives: consumer co-ops, agricultural co-ops, fisheries co-ops and small and medium-sized enterprise co-ops. Although they are all categorized as co-operatives, each of these types has been administered by different laws and national bureaucracies, and most importantly, they have quite different characteristics. Consumer co-ops are organizations governed by the Consumers' Livelihood Co-operative Society Law, originally enacted in 1948.[3] Consumer co-ops can be further categorized according to their main line of business. This paper will focus on consumer co-ops, especially those engaging in retail business (Figure 1).

According to MHWL statistics, there were 1,036 consumer co-ops in Japan in 2011, with 63.3 million members in total. Among these consumer co-ops, 671 are retail business co-ops, 140 are insurance co-ops, 131 are health care co-ops, 214 are nursing care co-ops and 397 are food service co-ops.[4] These figures appear quite significant, but in reality, accurate figures about consumer co-ops in Japan are not available. That said, as the following chart illustrates, many are members of the Japanese Consumers' Co-operatives Union (JCCU) and on this basis, dependable figures are available to a certain degree.[5] From now on, most figures or statistics referred to in this paper are based on JCCU data unless stated otherwise (Figure 2).[6]

As stated above, this paper focuses on the consumer co-ops, which engage in retail business. These are the so called "citizen co-ops" – a synonym for "regional co-ops" in the above chart. In the next section, a description will be provided on the development of Japanese citizen co-ops.

History of Japanese Citizen Co-ops

Citizen co-ops in Japan have experienced three distinct stages of growth since the end of WWII. First, neighborhood associations formed co-ops to secure food and other commodities when faced with acute supply shortages. Second, in response to the surge of the labour movement from the end of the 1940s and into the early 1960s, the labour unions created consumer co-ops in order to improve workers' welfare. The third stage

started in the late 1960s, and this movement was mainly led by university co-ops and drew in local people – namely housewives. The backdrop to the movement was the various social and economic problems that proliferated during that era: rapid economic growth and subsequent inflation, mounting criticism of big corporations for their buyout and holding of goods – especially kerosene – after the first oil crisis, concentration of population in urban areas, environmental problems and growing concern over harmful food additives that engendered a strong demand for safe food. University co-ops, which had already established their position on campus, started to explore ways to cooperate with local people through protests against major corporations about price increases and other issues. They provided human resources as well as knowledge to these newly emergent regional co-ops, and these new co-ops started expanding their businesses into many areas. This explains why these co-ops came to be called "citizen" co-ops, and this type of co-op has survived to become what we normally regard as "consumer co-ops" today.[7]

Development of Citizen Co-ops in the 1970s and '80s

As previously explained, citizen co-ops were among the last to develop and were strongly driven by social problems of the time, which in turn affected the ways in which these co-ops developed. First, the rapid economic growth that started in the 1960s brought inflation, and a utility charge hike led the way for consumer price increases in general, at a rate of 4–8% a year during that decade. This ignited the consumer movement in Japan, as new citizen co-ops strove to develop their own goods so that their prices would be lower than those of goods supplied by major corporations. For example, the Japan Consumer Co-operatives Union protested that colour TVs produced by major manufacturers were too expensive and initiated a buyers' boycott. JCCU also worked on developing its own brand of colour TV and ultimately succeeded in selling colour TVs for less than 100 thousand yen, whilst other manufacturers were selling them for around 200 thousand yen.[8] Consequently, along with achieving expansion in Japan, these consumer co-ops had gained the ability to develop goods which met their members' needs.

In another development, the buyout and holding of goods such as kerosene by major corporations after the first oil crisis invited further price increases, and some citizen co-ops negotiated with oil distributors in efforts to provide kerosene at a fair price. In the process, members of these co-ops participated in negotiations with oil distributors, which resulted in wider public support for local citizen co-ops and encouraged active member participation.[9] Also, the price increase issue drove these citizen co-ops to start group purchasing, seeking cheaper foodstuffs and daily commodities, which became an important feature of citizen co-ops in Japan.

Furthermore, the concentration of population in urban areas worked to the advantage of citizen co-ops by helping to increase their membership, with many of these new urban members being workers' wives who lived in apartment complexes. This advantageous setting allowed citizen co-ops to recruit new members, and their sales grew rapidly, both at citizen co-op stores and through collective purchases. During the 1970s, sales among these co-ops increased approximately seven-fold.[10] Also, growing concern over harmful artificial food additives and environmental issues contributed to the expansion in sales of co-op brand name goods as well as agricultural products purchased directly from farmers. Consumer co-ops began to focus more on developing safer goods, such as soap without synthetic detergents, foodstuffs containing fewer artificial additives and agricultural products grown using less pesticides. In this process of diffusion of co-op goods, more consumers started to join citizen co-ops, and *han* (group) organizations for collective purchasing became firmly established. The formation of *han* further helped Japanese consumer co-ops to solidify their base for retail business.[11]

These citizen co-ops became established in the 1970s and continued to grow rapidly in the 1980s. Although prevented from expanding their business across the prefectural boarders or trading with non-members due to prohibition by the Consumer Co-operatives Law, almost every prefecture had major citizen co-ops and these helped new co-ops to form. Sales in collective purchasing rather than store sales became the major feature of the growth of citizen co-ops. Small and medium sized retail shops pressed the government to restrain citizen co-ops from opening new or large stores, and the imposition of other restrictions led citizen co-ops to focus more on group purchasing. Such developments in turn strengthened connections among members through *han* groups, and consumer co-ops spread to rural areas. Furthermore, members' activity was not confined to joint purchasing of goods or related studies on safe foods and daily commodities, but expanded to wider societal activity such as involvement in the peace movement and welfare-related voluntary work in local areas. Thus, citizen co-ops in the 1980s increased their presence in local areas, not only as retailers but also as important players with social responsibility.[12]

Statistics show that by 1990, membership of citizen co-ops had reached 10.1 million and the total amount of trade was 2.83 trillion yen. A comparison of these figures to those in 1971 demonstrates that membership grew by 532% and the total amount of trade by 1,540%, while monthly purchasing per member increased by 161%. The Japanese economy as a whole grew in the same era, so it should be understood that growth in citizen co-ops' retail trade was sustained by an increase in their membership.[13]

It is clear that the success of citizen co-operatives in Japan was helped by various fortunate occurrences and overall economic growth from the 1960s to the '80s. But citizen co-ops' own efforts were also an important engine for growth through, for

example, the development of safe food and other products and the development of their own distribution route through collective purchasing. These co-op brand products and collective purchasing continued to be the main economic pillars of their existence, but the changing economic/social environment started to pressure them to modify their ways of conducting business. In the next section, the difficult economic situation that began to affect citizens' co-ops after two decades of soaring growth will be described.

Continuing Economic Stagnation

The Japanese economy has been suffering prolonged stagnation since the economic bubble burst in the early 1990s. Although spasmodic and limited growth had been seen in 2003-04 and 2009-10 thanks to an increase in exports to North America and newly industrialized Asian countries, the average annual growth rate over the past two decades has been 0.75%, while that of other advanced countries has been 3.5%.[14] The figure below shows that real GDP growth rates in Japan and other advanced countries have suffered a downward turn since the early 1990s.[15] The Japanese economy's downward trend is very clear, and it seems that the failure of Lehman Brothers in 2008 hit Japan's economy harder than those of other advanced countries. In 2010, Japan's GDP was 510,992 billion yen, and it ranked as the third largest economy in the world. But according to International Monetary Fund statistics, Japan's per capita GDP in 2011 was US $42,783 and ranked in 17th in the world (Figure 3).[16]

Thus, the overall climate of the Japanese economy has been unaccommodating for the past two decades, and this has certainly affected domestic business activities. In the next section, figures in the commercial sector will be examined.

Changes in the Retail Sector

As previously shown, retail business is one of the main pillars of citizen co-ops' activity. Total annual retail sales peaked in 1999 at 21,022 billion yen and have since been on the downturn. They had fallen to 16,913 billion yen by 2007 (Figure 4).

This macro economic situation is not the only current problem. Over time, another serious problem has developed, which has affected not only citizen co-ops but also Japanese society as a whole. It takes the form of increasing economic inequality among the people in Japanese society, and this will be examined below.

Social Change - Growing Economic Inequality

In 2006, the OECD released a study that charts the rise of economic inequality in Japanese society. It points out that "(i)ncome inequality and relative poverty among the working-age population in Japan have risen to levels above the OECD average," but Japan's spending on social security as a share of GDP remains below the OECD average;

consequently, "the impact of social spending on inequality and poverty is weak compared to other OECD countries and inadequate to offset the deterioration in market income."[17] A further study by the OECD in 2005 suggests that Japan has the highest poverty rate after the United States among 30 OECD countries.[18]

Also, every three years since the 1970s, JCCU has conducted a survey on how co-op members feel about their everyday life. Questionnaires cover members' household income, perception of their circumstances, their priorities in life, their motivation to spend, what they expect of citizen co-ops and so on. According to this survey, members' household income has decreased over time, whilst an increase in the number of elderly pensioners is swelling the low income group.[19] The average amount of monthly purchasing by members shows a similar trend. Although membership and organization ratios have continued to grow regardless of the economic downturn, the average amount of monthly purchasing has continued to fall (Figure 5).

Thus the economic circumstances surrounding citizen co-ops have been unfavorable, and recent increases in commercial sales do not seem to promise future growth because of the damage caused by the Great East Japan Earthquake and the prospect of a consumption tax hike. This dismal picture reflects the significant and lasting impact of the bursting of the bubble economy and deflation caused by subsequent hyper appreciation of the yen. The next section will examine how citizen co-ops have been faring in this discouraging economic environment.

Citizen Co-operatives in the 1990s and the Failure of COMO Japan

Although collective purchasing was one of the main engines of growth for citizen co-ops in Japan, sales through collective purchasing started slowing in the late 1980s. Helped by the then booming (bubble) economy, many citizen co-ops began to consider ways to boost their sales at stores. In retrospect, they started looking for ways to enhance their store sales just as the overall economic situation was about to tumble.

Before the economic bubble burst, the total amount of annual trade grew by 10% in 1990 and 1991. But in 1994, shortly after the fall of the bubble economy, total annual trade registered year-on-year losses. Although there was a recovery in 1995 and 1996, figures retreated again in 1997. Figures for the decade peaked in 1998 and then decreased consecutively in 1999 and 2000. In the meantime, whilst membership continued to increase, in 2000 the rate fell by around 1% compared to the growth ratio of the previous year and sales through collective purchase fell in that year to below those of the previous year. As a result of the expansion of the individual delivery service, collective purchase business maintained the increase in total sales, but retail stores' sales substantially dropped in the 1990s. From 1990 to 2000, citizen co-op membership grew

from 10 million to 14.5 million and the total amount of trade grew from 2.2 trillion yen to 2.6 trillion yen (the figure was 2.7 trillion yen in 1998). But the amount of monthly purchasing per member declined consistently during the same period from 17, 776 yen to 13,121 yen.[20]

Of course, citizen co-ops did not sit idly by in this difficult situation. Introduction of an individual delivery service for collective purchases was among their business reforms.[21] In order to create an economy of scale, consumer co-ops got together across prefectural borders and formed consortia. They combined to purchase various products and sell them cheaply in order to compete with rival retailers. Also, citizen co-ops recognized the necessity of changing their store management strategy under intensive competition. Then in 1990, 11 major citizen co-ops got together to form *COMO Japan* (Japanese Co-operative Store Modernizing Organization). According to its letter of intent for establishment, it aimed to achieve further store openings, cooperation among *COMO Japan* member co-ops, and satisfy a wide range of consumer demands. The proposed steps towards to achieving their goals were: creation of a common store model to go along with the opening of new stores; joint development and purchasing of *COMO Japan* brand goods from wholesalers – thus lowering cost for purchase; founding a school to develop human resource skills in store management; and building a superior IT system that would be more competitive in the retail market. From the beginning, the venture was somewhat controversial because of the lack of member participation and the latent possibility of insensitivity to local situations (centralized co-ops applying knowledge to local co-ops in different circumstances).[22] After 10 years (November 2000), *COMO Japan* was formally dissolved. The major reasons for its dissolution were: failure in purchasing goods together (newly developed *COMO Japan* brand goods did not sell well); an increasing number of loss-making consumer co-op stores nationwide; and bankruptcy of many consumer co-ops, including Co-op Sapporo, which was a main actor in *COMO Japan*.[23] Citizen co-ops faced the dilemma that while pursuing their goal to be a community-based retailer, they had to fully utilize economies of scale in order to be successful in retail business, or at least, recognize its importance. Therefore, as the new millennium was approaching, citizen co-ops in Japan were in quite a difficult situation economically.

Citizen Co-ops in the 2000s

As has been illustrated, the total amount of trade for citizen co-ops in the 1990s peaked in 1998, and subsequently the figure continued to fall until 2001. In 2003, there was a slight recovery, but again in 2004, the figure went down. From 2000 to 2004, the shift in total trade from consumer co-ops was 101.1% and their total retail sales fell by

99.7%. Closer examination of the breakdown of sales reveals that the shift in store sales was 91% (from 1.16 trillion yen to 1.06 trillion yen); group purchases fell by 73% (from 1.11 trillion yen to 806 billion yen) and the individual delivery service was the only successful area, with growth of 224% (from 311.3 billion yen to 696.4 billion yen). Meanwhile, membership increased from 14.5 million to 16.5 million and the organizational ratio reached 33% in 2005 (31% in 2000).[24] In 2003, a JCCU leader expressed feelings of crisis and pointed out major problems within citizen co-ops: widening profit levels, the persistent problem of loss-making stores and major losses within group purchasing.[25] The need to improve sales at stores has been a pressing issue for citizen co-ops since the late 1990s, and many co-ops have closed down their loss-making stores. Whilst in 1995 there were 1,400 citizen co-op stores, this number had fallen to 1,214 by 2000. In 2005, the number dropped further to 1,100.[26] Pressurized by this situation, the JCCU called for management reforms to member co-ops, such as store business reform and reduction of labour costs. It also held seminars for leaders of these co-ops to increase efficiency in business management.[27]

Current Market Position of Citizen Co-ops

In financial year 2010, JCCU member citizen co-ops achieved total retail sales of 2.55 trillion yen, a fall of 1.4% from the previous year. Examination of a breakdown of the total sales reveals that retail stores took 98 billion yen in total sales – 2.5% down compared to the previous year – and 57 billion yen in sales by home delivery service – 0.9% down from the previous year. In the previous decade, home delivery service, especially individual delivery service, had led sales growth, but in recent years general supermarkets and grocery stores have entered the market and expanded their service areas. This intensive competition reduced profit margins for citizen co-ops, which had been compensating for losses in store retail sales by means of home delivery service sales. Another worrying trend is the widening gap among citizen co-ops. According to JCCU statistics, in 2010, total retail sales of the top 10 citizen co-ops were 1.24 trillion yen and made up 48.6% of the total sales by citizen co-ops – ones belonging to JCCU.[28]However, even these top co-ops have reported drops in sales, and such circumstances create pressure for them to merge. As permitted by the 2008 revision of the Consumer Co-operatives Law, citizen co-ops in the Kanto area (Tokyo, Chiba, Saitama prefectures) are planning to merge in March 2013. If this trend continues, local citizen co-ops might become not so local. Lastly, the membership and organizational rates have been increasing regardless of the economic situation; the retail market share by citizen co-ops has remained stable at around 2.5% (Figure 6).

The gap between the increasing member/organization rates and stable market share means that citizen co-ops have not been able to achieve the sales they actually deserve.

Co-op leaders recognize this fact, and are trying to find ways to connect more with members and their use of co-ops. The next section will discuss the efforts Japanese citizen co-ops are making to survive in these difficult circumstances.

JCCU's Mid-term and Long-Term Plans and the Development of its 2020 Vision

Even during the era of retail business growth and expansion of member activity, many citizen co-ops were starting to tell the JCCU that annual planning was not enough for further development. Then in 1976, the JCCU drew up its first mid-term plan, announcing "promotion of cooperation among citizen co-ops and fostering leading co-ops in local areas." Based on this plan, some citizen co-ops merged, and co-ops in neighboring prefectures started interacting with each other.[29] The JCCU continued to develop mid-term plans every three years, but both the changing environment and expansion of citizen co-ops made it necessary to draw up a plan for the longer term. Since the late 1980s in particular, the low level of monthly purchasing by members and the decline within group purchasing have become salient issues. Also, citizen co-ops saw a lack of, or insufficient, recognition by society at large as an important problem. That is, although their membership and business sales were continuing to grow significantly, as they thought, they did not have the place in society they really deserved. The JCCU compiled the fourth mid-term plan in 1987 and started drawing up the first long-term plan, called "(JCCU) Vision for the 1990s", in 1988. The fourth mid-term plan claimed that consumer co-ops had now reached a "turning point." Starting from such consciousness, "Vision for the 1990s" aimed at overcoming these problems and tried to create "humane and enriched lives" with emphasis on the union of self-sufficient people, promotion of health and welfare and protection of the environment and peace.[30] In June 1990, the JCCU finalized the "Vision for the 1990s" along with the fifth mid-term plan.

Following the "Vision for the 1990s," the JCCU issued the "Plan for the Late 1990s" in 1996, the "Ideas and Vision for the 21st Century" in 1997 and the "JCCU's Vision for 2010" in 2005. Then, in autumn 2008, JCCU formed a committee to formulate the contents of its next long-term plan.[31]

In the past, there had been few opportunities for members to participate in the formulation process of the long-term plan. However, in terms of the "Vision 2020", JCCU actively asked for discussion in local co-ops and set up workshops to study the content.[32] These workshops included both members and workers and accumulated various opinions. The JCCU also called for opinions through the Internet on its HP. The committee first raised 20 discussion points and accepted feedback from members. Then it drafted the first version of "2020 Vision" and once more asked for members' opinions. Upon

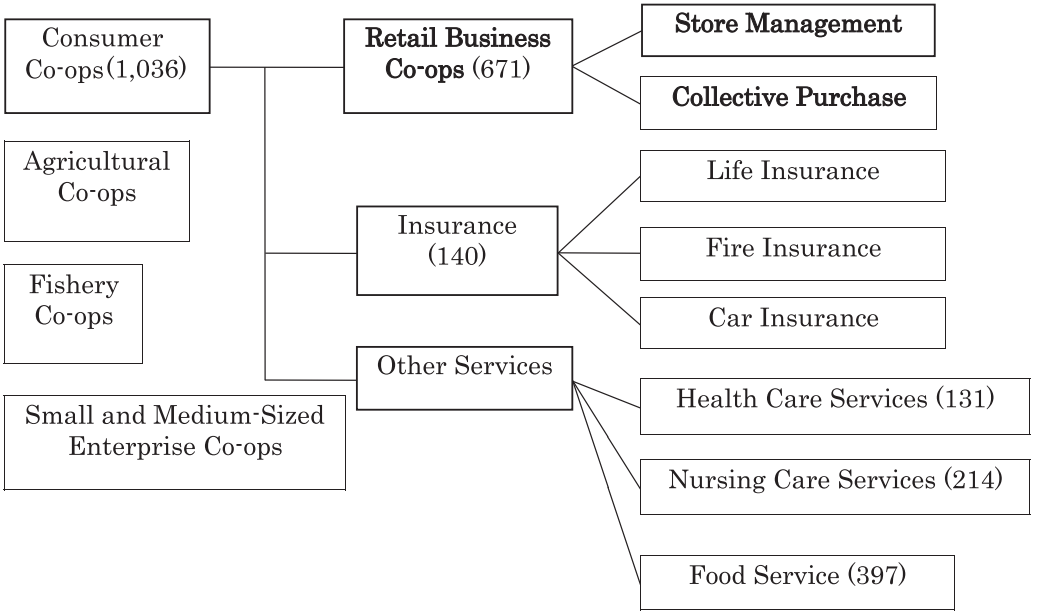
receiving their ideas, the committee wrote another draft. The second draft was also followed by open seminars – with members and members' feedback reflected in the final version – and the report was finalized in June 2011.[33]

The "2020 Vision" first raises the desired image for consumer co-ops for the next 10 years in that "they would aim for the creation of a society where people are happily connected and trust among people prevails."[34] It also notes that acts of consumer co-ops should be based on the principle established by *The 1995 ICA Statement on Cooperative Identity*. In order to achieve this goal, the "2020 Vision" presents 5 action plans, emphasizing that the first is the most central to consumer co-operatives (Table 1).

Conclusion

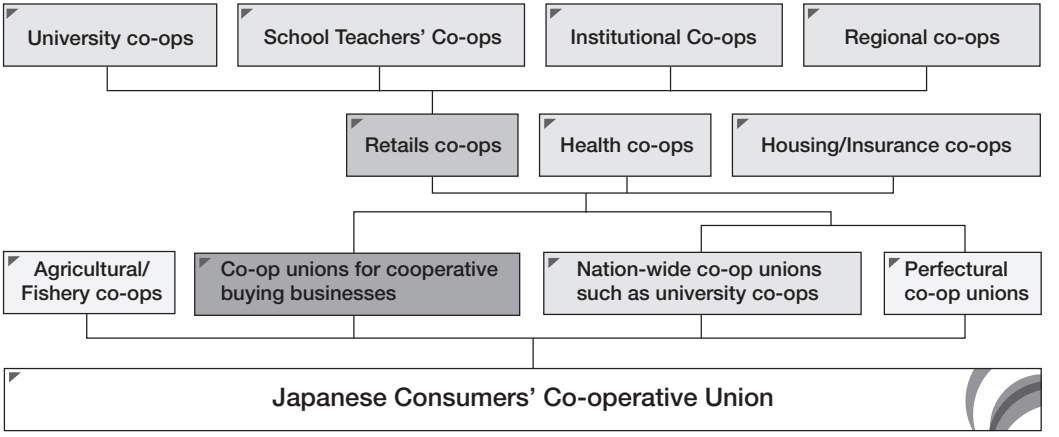
As this paper illustrates, the Japanese citizen co-operatives have experienced significant changes over time. Since the bursting of the economic bubble in particular, these co-ops have been plagued by sluggish growth in sales under harsh competition in the market. Despite the failure of attempts such as *COMO Japan* to improve their business, people continue to join citizen co-ops. This reflects that the co-ops are expected to play a responsible role in local communities: not only selling goods but also building networks of people. Fully aware of this situation, member co-ops and the JCCU jointly compiled the 2020 Vision. It is based on the philosophy laid down in *The 1995 ICA Statement on the Cooperative Identity* and it aims to contribute to the creation of a society in which people can live together happily and with trust in each other. This of course would not solve all the problems citizen co-ops are currently experiencing, but Japanese society definitely needs them to take action.

Figure 1: Main Categories of Co-operatives in Japan



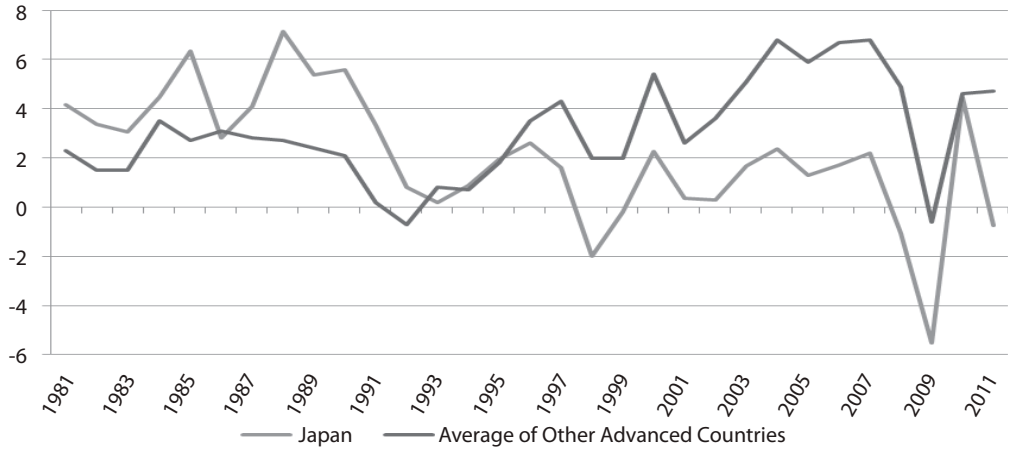
Source: The Ministry of Health, Welfare and Labour (2011). "Overview of Consumers' Cooperative Societies", Annual Health, Labour and Welfare Report 2009-2010, p. 206.

Figure 2: (JCCU) Member Co-ops of the Japanese Consumers' Co-operative Union



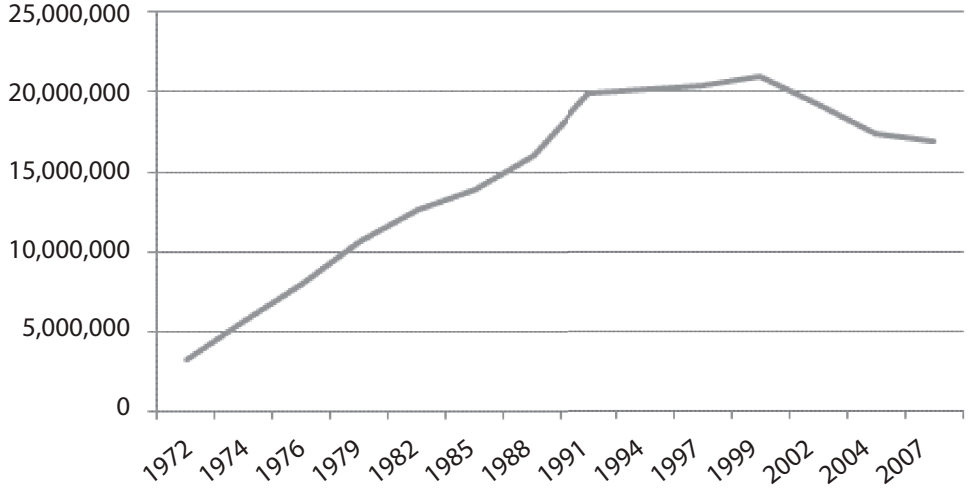
Source: Japanese Consumers' Co-operative Union HP. www.jccu.coop/eng/aboutus/coopsjapan.php

Figure 3: Comparison of Changes in Real GDP Growth Rates in Japan and Other Advanced Countries (%, between the years 1981 and 2011)



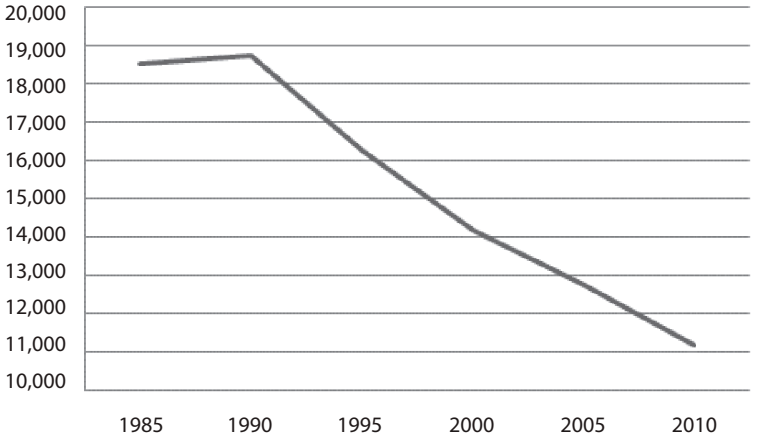
Source: Cabinet Office, "Chapter 3 Economy", *The Statistical Handbook of Japan 2011*.
www.stat.go.jp/english/data/handbook/c03cont.htm

Figure 4: Long-term Trend of Total Retail Sales (unit: million yen)



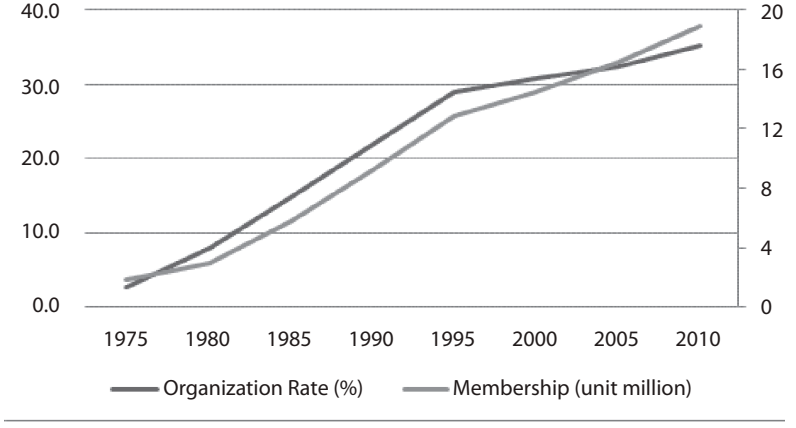
Source: The Ministry of Economy, Trade and Industry. "Number of Establishments, Number of Employees, Annual Sales of goods, Value of Goods in stock and Sales Floor Space, by 4-digits Industrial Sub-classification and by Year". (In Japanese. www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/result-2/jikei.html).

Figure 5: Change in the Amount of Monthly Purchasing per Member



Source: *The JCCU Annual Report* (1985, 1990, 1995, 2000, 2005, 2010)

Figure 6: Long-term Changes in Organization Rate and Membership of Citizen Co-ops



*Left bar indicates organization rate, and the right bar shows membership.
Source: JCCU. *Annual Report* (1985, 1990, 1995, 2000, 2005, 2010), Saito (2007).

Table 1: JCCU 2020 Vision Action Plan

#	Action plan	Details
1	To enhance people's everyday life	-flexible service provision - increased communication with members - active use of IT to improve business – fulfilling social responsibility - increasing home delivery membership and making loss-making stores profitable
2	Participation in Regional Development	- utilizing co-ops' own networks of business and member activities, participating in the creation of a local community where people can live pleasantly - provision of educational opportunities for developing independent consumers
3	Contribution to the Japanese and Global Societies	- broadening understanding of and sympathy with the co-ops' values - contributing to the realization of the UN's Millennium Development Goals - working on environmental protection
4	Enhancing Active Membership and Workers' Organizations	- encouraging members to participate in various activities - organizing members groups to contribute to local communities - creating workplaces where both men and women can realize their potential -securing annual profit rates greater than 2% and sustainable financial strength - complying with laws regarding organizational and business management
5	Building a Basis for Further Cooperation and Action	- promoting the formation of consortia - working on institutional change (the Consumer Co-operatives Law, accounting system, etc.) for a better environment for co-op development - building the recognition of consumer co-operatives

Notes

[1] Researcher, The Consumer Co-operative Institute of Japan

[2] The author would like to express her sincere appreciation to her colleagues, Kurimoto Akira, Fujii Haruo and Ohotsu Shoichi at the Consumer Co-operative Institute of Japan for their advice. The author would also like to thank Misaki Keiko and Adachi Takashi at the JCCU Library for their enthusiastic guidance and willingness to show various materials, even at the weekend. Without their help, the author would not have been able to acquire all the information necessary for this paper. All remaining errors are the author's.

[3] The Consumers' Livelihood Co-operative Society Law (herein after the Consumer Co-operative Law) was revised in 2008. The revision was historic in a way because no substantial change had been made to the Law since its enactment. Major points of revision relate to slight relaxation of regulation of business operation areas and non-member trade, decision making in consumer co-ops, separation of insurance business of a certain size from consumer co-ops, etc. (Kurimoto, 2010 : 177-181).

[4] These figures include co-ops which are not active or are dormant, so there may not be as many consumer co-ops in Japan as is shown. In addition, in relation to the total numbers of consumer co-ops members, family members in the same household may become members of one local co-op, or it is quite common, especially in urban areas, for one person to become a member of multiple co-ops. So consumer co-op membership may not actually total 63.3 million (about the half of the total population in Japan).

[5] Not all consumer co-operatives are members of the JCCU, but more than 70% of retail co-ops, (especially regional ones) which are the main focus of this paper, belong to JCCU, and one can grasp an overview of consumer co-ops in Japan through the JCCU figures.

[6] The Japan Consumers' Co-operatives Union is a national federation of consumer co-operatives or co-op consortia. It was established in March 1951, and is the biggest consumer organization. It supports the development of member co-ops through jointly producing and supplying original goods, and assisting member co-ops' business and other activities. Also, as a representative of co-ops nationally, it interacts with other national organizations in order to broaden understanding of consumer co-ops, and submits policy proposals. In Japanese www.jccu.coop/aboutus/jccu/

[7] Saito, Yoshiaki (2007) *Gendai Nihon Seikyo Shohi* (revised edition, Modern History of Japanese Consumer Co-operatives Movement). Chapter 3. Co-op Shuppan. Kaneko, Atsuyuki (1992). "Dai 2sho Nihon no Seikyo no Genjo to sono Hatten Yoin (Chapter 2 Current State of Japanese Consumer Co-operatives and its Reasons for Growth)". Ouchi, Chikara and the Consumer Co-operative Institute of Japan (ed.). *Kyodo Kumiai no Shin Seiki – Seikyo Undo no Aratana Hatten wo Motomete* (New Century for Co-operatives – Seeking Further Development). Tokyo: Sankyo-sha. p.98-111.

[8] Saito, 2007 : 100.

[9] Ene Co-op HP www.enecoop.jp/kerosene/manga/index2.html. Ene-Co-op is a company built by Co-op Sapporo. Sapporo is a major city in Hokkaido and the area is known for its harsh winter temperatures.

[10] Saito, 2007 : Chapter 4.

[11] Kaneko, 1992 : Chapter 2. In 1971, there were 186 citizen co-ops with 800 thousand members. 10 years later, the former number had grown to 203 and the latter had grown to 2.9 million. Saito (2007), p.144.

[12] Kaneko, 1992 : 100-103.

[13] Kaneko, 1992 : 104-105.

[14] For international figures, IMF (2010). *World Economic Outlook, April 2010* cited by the Ministry of Economy, Trade and Industry White Paper www.meti.go.jp/report/tsuhaku2010/2010honbun/-html/i1110000.html Japanese figures are cited from: Cabinet Office. *Annual Report on the Japanese Economy and Public Finance 2002-2003*., *Annual Report on the Japanese Economy and Public Finance*

2003-2004., *Annual Report on the Japanese Economy and Public Finance 2009-2010*, and *Annual Report on the Japanese Economy and Public Finance 2010-2011*. (Cabinet Office HP. www5.cao.go.jp/keizai3/keizaiwp/index.html#hakusho Some summary reports are available in English at www5.cao.go.jp/keizai/index-e.html#aes

[15] The other advanced countries are Canada, France, Germany, Italy, Spain, the United Kingdom and the United States.

[16] IMF (2010). *World Economic Outlook, April 2010* cited by the Ministry of Economy, Trade and Industry *White Paper 2010*. www.meti.go.jp/report/tsuhaku2010/2010honbun/html/i1110000.html

[17] Executive summary of OECD (2006) Economic Survey of Japan 2006.
www.oecd.org/document/6/0,2340,en_2649_201185_37127031_1_1_1_1,00.html

[18] OECD (2005), Forster, Michel, Marco Mira d'Ecole "Income Distribution and Poverty in Selected OECD Countries in the Second Half of the 1990s" OECD Social, Employment and Migration Working Papers No.22.

[19] JCCU (2009). *2009 nendo Zenkoku Seikyo Kumiaiin Ishiki Chosa Hokokusho* (2009 Report on Nationwide Members Survey). Tokyo: JCCU.

[20] *The JCCU Annual Report* (1985, 1990, 1995, 2000, 2005, 2010 in Japanese)

[21] Individual delivery is an aspect of collective purchasing, but it is different from group purchasing in that goods are delivered to individual homes. Whilst group purchasing requires people to get together to form a *han*, individual delivery services do not have this requirement. So some people throw doubt on the meaning of consumer "co-operatives" in relation to an individual delivery service because it is quite similar to regular internet or catalogue shopping services. Nevertheless, the individual delivery service has definitely contributed hugely to increasing retail sales among consumer co-ops since the end of the 1980s. Kaneko, 1992 : 101.

[22] Sato, 1994 : 226-230.

[23] Ito, Toshio (2001). "2001 nendo karano Keiei Kozo Kaikaku to Mirai Kaihatsu ni Mukete (Management Structure Reform from FY 2001 and Toward Future Development)". *Seikyo Unei Siryo*. January (Journal of Consumer Co-ops Management). p.2-5.

[24] *JCCU Annual Report* (1995, 2000, 2005).

[25] Ito, Toshio (2003)."Atarashii Hiyaku ni mukete Junbi wo Kaishi siyo – Teitai kara Zenshin he (Start preparing for new steps, from stagnation to progress)" *Seikyo Unei Siryo* (Journal of Consumer Co-ops Management) January. p.9-13.

[26] *JCCU Annual Report* (1995, 2000, 2005).

[27] Horita, Tsutomu (2004). Seikyo Tenpo Jigyo no Genjo wo Do miruka (evaluation of Current Status of Co-op Stores Retail Business). *Seikyo Unei Siryo* (Journal of Consumer Co-ops Management). March. p.50-59. Since the early 2000s, this JCCU journal has focused on how to improve both store sales and group purchase sales in almost every issue and introduced exemplary cases.

[28] JCCU (2011). *Annual Report 2010*.

[29] Saito, 2007 : 124-125.

[30] Yamamoto, Shigemoto (1991). 'Seikyo Undo to Rinen no Mezasu Mono – 21 Seiki wo Tenbo suru Seikyo no 90 Nendai Koso-.' (The Co-operative Movement's Aims– a Vision for the 1990s by Co-operatives which look forward to the 21st Century) *Kyodo Kumiai Keiei Kenkyu Geppo*. (Monthly Magazine for Co-operatives Management) No.452. p.20-24

[31] Each plan relates to the previous one in terms of its major goal since each plan begins with an evaluation of what has been achieved in terms of the goal raised by the previous plan and then formulates a new goal. The "2020 Vision" reinforces the goal originally raised by the "Ideas and Vision for 21st Century" drawn in 1997 because the 1997 goal of "realization of humane lives and sustainable society" has not been achieved. This goal itself is also cited from ICA's *The 1995 ICA Statement on the Cooperative Identity*.

[32] The JCCU sent the committee to the UK, Italy and Sweden to study business cooperation among consumer co-ops in these countries. Shiga-ken Seikatsu Kyodo Kumiai Rengokai (Confederation of Consumer Co-operatives in Shiga Prefecture) HP. (in Japanese shiga-seikyoren.org/action_report/-other/010171.php)

[33] The formulation process is detailed in JCCU (2011). *Nihon no Seikyo no 2020 nen Bijon* (the 2020 Vision by the Japanese Consumer Co-operatives). p.25-26.

[34] Here, the JCCU use the word "consumer Co-ops" to include insurance co-ops that are among their members. But the Vision mainly focuses on citizen co-op action. Shiga-ken Seikatsu Kyodo Kumiai Rengokai (Confederation of Consumer Co-operatives in Shiga Prefecture) HP. www.shiga-seikyoren.org/action_report/other/010171.php

Bibliography

Cabinet Office – Gouvernement of Japan (2003). *Annual Report on the Japanese Economy and Public Finance 2002-2003*, www5.cao.go.jp/zenbun/wp-e/wp-je03/03-00000.html

Cabinet Office – Gouvernement of Japan (2004). *Annual Report on the Japanese Economy and Public Finance 2003-2004*, www5.cao.go.jp/zenbun/wp-e/wp-je04/04-00000.html

Cabinet Office – Gouvernement of Japan (2010). *Annual Report on the Japanese Economy and Public Finance 2010*, www5.cao.go.jp/keizai3/2010/0723wp-keizai/summary.html

Cabinet Office – Gouvernement of Japan (2011). *Annual Report on the Japanese Economy and Public Finance 2011*, www5.cao.go.jp/keizai3/2011/0722wp-keizai/summary.html

Cabinet Office (2011). "Chapter 3 Economy", *The Statistical Handbook of Japan 2011*, in Japanese: www.stat.go.jp/english/data/handbook/c03cont.htm)

Ene Co-op HP . In Japanese: www.enecoop.jp/kerosene/manga/index2.html)

Förster, M and M. Mira d'Ercole (2005). *Income Distribution and Poverty in OECD Countries in the Second Half of the 1990s*, OECD Social, Employment and Migration Working Papers No.22.

Horita, T. (2004). "Seikyo Tenpo Jigyo no Genjo wo Do miruka" (evaluation of Current Status of Co-op Stores Retail Business), *Seikyo Unei Siryo – Journal of Consumer Co-ops Management*, March, p. 50-59.

Ito, T. (2001). "2001 nendo karano Keiei Kozo Kaikaku to Mirai Kaihatsu ni Mukete" (Management Structure Reform from FY 2001 and Toward Future Development), *Seikyo Unei Siryo – Journal of Consumer Co-ops Management*, January, p. 2-5.

Ito, T. (2003). "Atarashii Hiyaku ni mukete Junbi wo Kaishi siyo – Teitai kara Zenshin he (Start preparing for new steps, from stagnation to progress)", *Seikyo Unei Siryo – Journal of Consumer Co-ops Management,* January, p. 9-13.

JCCU. *The JCCU Annual Report* (1985, 1990, 1995, 2000, 2005, 2010 in Japanese).

JCCU HP. Co.op, in Japanese: jccu.coop/aboutus/jccu/

JCCU (2009). *2009 nendo Zenkoku Seikyo Kumiaiin Ishiki Chosa Hokokusho* (2009 Report on Nationwide Members Survey), Tokyo, JCCU.

JCCU (2011). *Nihon no Seikyo no 2020 nen Bijon* (the 2020 Vision by the Japanese Consumer Co-operatives), Tokyo, JCCU.

Kaneko, A. (1992). "Dai 2sho Nihon no Seikyo no Genjo to sono Hatten Yoin (Chapter 2 Current State of Japanese Consumer Co-operatives and its Reasons for Growth)", Ouchi, Chikara and the Consumer Co-operative Institute of Japan (editor), *Kyodo Kumiai no Shin Seiki – Seikyo Undo no Aratana Hatten wo Motomete,* New Century for Co-operatives – Seeking Further Development, Tokyo, Sankyo-sha.

Kurimoto, A. (2010). "Chapter 8 Changing Institutional Framework of Consumer Co-ops in Japan", The Consumer Co-operative Institute of Japan (editor), *Toward Contemporary Co-operative Studies: Perspectives from Japan's Consumer Co-ops*, Tokyo, Consumer Co-operative Institute of Japan.

OECD (2006). *Economic Survey of Japan 2006*, www.oecd.org/document/6/0,2340,en_2649_201185_-37127031_1_1_1_1,00.html

Saito, Y. (2007). *Gendai Nihon Seikyo Shohi* (revised edition, Modern History of Japanese Consumer Co-operatives Movement), Tokyo, Co-op Shuppan.

Shiga-ken Seikatsu Kyodo Kumiai Rengokai (Confederation of Consumer Co-operatives in Shiga Prefecture) HP. (in Japanese shiga-seikyoren.org/action_report/other/010171.php)

The Ministry of Economy, Trade and Industry (2010). *White Paper 2010*, in Japanese: www.meti.go.jp/report/ -tsuhaku2010/2010honbun/html/i1110000.html

The Ministry of Economy, Trade and Industry. *Number of Establishments, Number of Employees, Annual Sales of goods, Value of Goods in stock and Sales Floor Space, by 4-digits Industrial Sub-classification and by Year*, in Japanese: www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/result-2/jikei.html

The Ministry of Health, Welfare and Labour (2011). *Overview of Consumers' Cooperative Societies" Annual Health, Labour and Welfare Report 2009-2010*, in Japanese: www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/10-2/kousei-data/PDF/22010812.pdf

Yamamoto, S. (1991). "Seikyo Undo to Rinen no Mezasu Mono – 21 Seiki wo Tenbo suru Seikyo no 90 Nendai Koso-", (The Co-operative Movement's Aims– a Vision for the 1990s by Co-operatives which look forward to the 21st Century), *Kyodo Kumiai Keiei Kenkyu Geppo*, *Monthly Magazine for Co-operatives Management*, No. 452, p. 20-24.

Summary

This paper outlines the historical development of so-called "citizen co-ops" in Japan and illustrates the problems they face today. Further, it introduces the citizen co-ops' response to these problems in the form of JCCU's 2020 Vision. The Vision is not a panacea to all the problems these co-ops face today, but Japanese society definitely needs them to take action.

Resumen

Este trabajo resume el desarrollo histórico de las llamadas "cooperativas ciudadanas" en Japón e ilustra los problemas que éstas enfrentan en la actualidad. Además, presenta la respuesta de las cooperativas ciudadanas a estos problemas, formulada en la Visión 2020 de la JCCU. Ella no es la panacea para todos los problemas que estas cooperativas enfrentan hoy día, pero la sociedad japonesa necesita ponerla en práctica.

Résumé

Ce texte relate l'histoire du développement de ce que l'on appelle les «coopératives citoyennes» au Japon et fait état des problèmes auxquels elles font face aujourd'hui. Il présente, en outre, la réponse des coopératives citoyennes à ces problèmes, formulée dans la Vision 2020 de la JCCU. Cette vision n'est pas une panacée à tous les problèmes de ces coopératives, mais la société japonaise doit s'empresser de la mettre en œuvre.

The role of cooperative financial institutions in the global financial market with the example of cooperative savings and credit unions (spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe) and cooperative banks in Poland

Anna ZALCEWICZ[1]

Introduction[2]

The tradition of cooperative financial institutions in Poland goes back to the nineteenth century, when the first so-called loan associations and savings banks were created wthin the territory of Poland. Under the influence of the formation and evolution of modern organizational and legal frameworks during the interwar period, credit cooperatives and so-called municipal savings banks began to operate. However, their development was interrupted by World War II, and after the war, by the change of regime to the socialist system. The return to the market economy has allowed for the formation and functioning of cooperative institutions under new a legal-economic formula.

Currently in Poland, there are two types of cooperative financial institutions: cooperative banks (BS); and cooperative savings and credit unions (SKOK[3]). Both play an important role in the Polish financial market, although their duties, the legal basis of their functioning, and their organization, are not identical.

It is worth noting that Polish financial cooperatives – although regulated independently by the Polish Legislator – have a common origin with other such institutions in different countries of the world, emerging from nineteenth-century institutions created for self-help in financial support (e.g. Schulze-Delitzsch's cooperatives and Raiffeisen's cooperatives). Furthermore, today these organizations are a part of a global cooperative trend, and the transnational experience and regulations have a heavily influenced the shape, tasks performed, or the functionality of the cooperatives in Poland. Therefore, seeing them through the domestic prism, they can be simultaneously considered as examples of cooperatives in the global market. The indicator of global cooperative activity is not only their transnational activity, but also the local domestic markets as a whole, which constitutes a contemporary global financial market.

Cooperative banks (BS)

The legal basis of activity and organization of the cooperative banking sector

Cooperative banks have been operating in Poland for more than a hundred years and are the largest group of banks operating in the country.[4] Currently, the essential regulatory framework for their activities are determined in: The Banking Act of 29, August 1997 (consolidated text: Dz.U. 2002 No. 72, item 665 as amended), The Act on the Operations of Cooperative Banks, Their Affiliation, and Affiliating Banks of 7, December 2000 (Dz.U. 2000 No. 119 item 1252 as amended) and The Cooperative Act of 16, September 1982 (consolidated text: Dz.U. 2003 No. 188, item1848 as amended).

The cooperative banking sector in Poland is now organized into two tiers. BS operate on a local level and are affiliated with the so-called affiliating banks, while affiliating banks operate on a country-wide level as joint stock companies. Depending on the size of a cooperative bank's own funds, affiliation is either obligatory or optional. The law states that those BS whose own funds are less than EUR 5,000,000, must be affiliated with one of the functioning affiliations. Since the introduction of the two-tier structure in 2000, the number of affiliating banks, and thus the number of affiliations has fallen from twelve to two in twelve years. Currently, Poland's largest affiliation of cooperative banks is the BPS Group, for which the affiliating bank is Bank Polskiej Spółdzielczości S.A., that groups together 366 BS – it also cooperates with the Cracow Cooperative Bank and the Cooperative Bank in Oława. The second affiliation is Spółdzielcza Grupa Bankowa whose affiliating bank SGB-Bank SA, and has more than 200 BS affiliated.

It should also be mentioned that, in accordance with the requirements of EU law in Poland, BS in the form of European Cooperative Societies (SCE) function according to the above-mentioned regulations along with the following provisions: Council Regulation (EC) No 1435/2003 of 22 July 2003 on the Statute for a European Cooperative Society (SCE) (OJ L 207, 18.8.2003, p. 1–24) and The European Cooperative Society Act of 22 July 2006 (Dz.U. 2006 No. 149 item 1077). However, none of the BS have been transformed into a SCE yet, due to a number of reasons, including: complex and multi-level rules governing the activities of such cooperatives, the possibility for banks' activities in other forms (branch, cross-border activities) outside of Poland, and the essentially local nature of the Polish BS (Zalcewicz, 2008: 22).

Significant changes in the cooperative banking sector in the period 1992-2012

Following the adoption of the Banking Act of 1989, legal regulations applicable to the market economy were introduced in the Polish banking system. This diametrically changed the situation of all banks, including BS. Moreover, between 1989 and 1992, a number of other regulations – together with the new economic conditions – led to severe

financial difficulties, which these institutions had to face (Zalcewicz, 2009: 46-47). In 1992, the situation of cooperative banks significantly deteriorated and intervention of the State authority became necessary. A Restructuring Act[5] was passed to enable the development of BS. It was supposed to allow the establishment of an economically strong, three-tier cooperative banking sector (i.e. BS, regional banks and the nationwide bank). Moreover, BS were given considerable financial support from the state such as restructuring bonds and tax exemption.

An important agent of change was also the fact that Poland had been aspiring to join the European Union (EU) in that time. In connection with the requirements of EU law, it became necessary to increase BS funds. This goal was reached gradually, for instance, on 31, December 2001, BS had a minimum of their own funds to the equivalent of EUR 300,000, which went up to EUR 500.000 by 31, December 2005 and up to EUR 1,000,000 by 31, December 2007. In the years from 1995 to 2000 – in conjunction with the changes taking place – the number of BS decreased from 1663 to 680 (Zalcewicz, 2009: 61), of which 88 were due to insolvency.

In 2000 a new Act[6] reformed the structure of the whole sector in a manner more tailored both to the requirements of EU law and the needs of the BS themselves. This has enabled the current development of BS; however, within the first two years of the Act being in force, the number of BS decreased from 680 in 2000 to 605 in 2002 – with one case due to insolvency – because of the need to fulfill the capital requirements. As of March 2012, there are currently 573 BS, of which 68 banks have as their own funds of more than EUR 5 million; and 4 BS did not meet the required level of minimum funds of EUR 1 million due to the considerable weakening of the Polish zloty beginning in September 2011. While analyzing changes in the cooperative banking sector, chance should not be overlooked when attempting to answer the question of the further development of such institutions.

This decrease in the number of BS is noticeable, for instance, not one new cooperative bank has taken up business during the last 20 years which I likely primarily attributed to: the normative restriction that founders of a cooperative bank must be natural persons, the strict requirements for a bank's establishment, and the lack of any benefits for a cooperative bank's founders. Additionally, the influx of new memebers to a BS can cause membership fund loses, this in turn changes the structure of a BS' own funds. Polish law has brought about decreased motivation for BS membership, because members do not enjoy any privileges. Moreover, BS suffer from long-term financial problems and some reluctance to this form of business because of a historical legacy from the previous regime that deemed BS as a relic and a burden. The latter was a consequence of a general belief – until the recent crisis revealed the weakness of large financial institutions (Zaleska, 2011: 40) – that the existence of large banks provides safety and is generally desirable.

However, thanks to the cooperators and Management Board of BS' long-term determination over the last four years, a change in the image of cooperative banks is becoming more visible. Their favourable financial condition in times of global financial crisis and their effort in creating strong links with the local community has resulted in them being viewed as a stabilizer of the banking system; and nobody denies the necessity of their existence. Instead, broader dispute is being taken over developing modern forms of business and creating favorable legislation for them. Therefore, it seems that they are a permanent element of the Polish banking system and their development will be based on: increased cooperation with local government units, local communities, and local businesses, but will not be associated with increasing the number of BS.

Cooperative bank as a local bank

A cooperative bank is cooperative, meaning that it connects profit and social activity in its business. This is the result of decisions taken by a BS' Board of Management, as Polish law does not regulate any aspects of a BS' pro-social activity.

BS are focused on being a local community's bank. The reason for this is the territorial restriction of their activity and the banks' individual policies; whereas cooperative banks pursue business nationwide, a single BS restricts its activity to municipal, district or territorial sectors, and their branches are mainly located in villages or small towns. This means that their main customers are small and medium enterprises, farmers, consumers and local governments. BS are close to their customers and know them very well; moreover, BS are the common property of many. These factors, together with a good knowledge of local conditions, allow BS to adjust their offers to local needs, and proximity to the bank's head office allows for quick decisions in such cases as the credit granting procedure. In addition, BS financially support various forms of community-based initiatives, and taxes paid by a BS go to the municipal budget. This means that the BS are seen as local and personal banks by the their community.

An important task undertaken by BS is also taking action to ensure access to banking services for people experiencing financial exclusion. This is not only due to the location of facilities in areas that are often beyond the interest of commercial banks, but also due to attempts to target such groups of society, for example: offering accounts to people with low and moderate incomes (Zalcewicz, 2012: 3; Żółtkowski, 2011: 63). Research has shown that for ensuring financial integration, psychological factors such as: an old-fashioned desire of interpersonal contact, the will to be served by someone, a focus on one's personal needs and the geographical proximity of BS are not without importance (Lappeteläinen, 2010:18, 46).

Spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe (SKOK)

The legal basis of SKOK activity and organization of the cooperative savings and credit union's sector

A SKOK is not a bank, but a kind of institution named in Polish doctrine as a "parabank" (quasi-bank). It may be said that the SKOK system fulfills a complementary and substitutive role for the banking sector in the financial market in Poland.

The development of cooperative savings and credit unions in Poland began in 1992 when the first SKOK was organized as a labor credit union that developed later into a network of SKOKs each based on work, social or another kind of connection among their members. Their growth dynamics are significant; in the first year of the SKOKs' activity their branches numbered 13, meanwhile, as of September 2011 the number of SKOKs and their branches stood at 892. Furthermore, SKOK membership has grown from 14,000 in 1992 to 2,284,000 by September 2011 – nearly 6% of the Polish population.

The legal framework for SKOK activity is included in the Cooperative Law of 16 September 1982, and Act of 14 December 1995 on cooperative savings and credit unions (Act of 1995, Dz. U. 1996 No 1 item 2). A new act to replace the Act of 1995 – the Act of 5 November 2009 on cooperative savings and credit unions – is currently under legislative process (Act of 2009). This new Act, will regulate the activities of credit unions and is likely to come into force at the end of 2012.

SKOKs are currently an institutionally closed type of cooperative, pursuing non-profit business in the interests of their members. The cooperative savings and credit unions' system has two tiers. SKOKs function at a lower, local level, and the National Cooperative Savings and Credit Union (KSKOK[7]) as the central institution, operates at the higher tier. KSKOK is a form of co-operative, too. However, its members are all SKOKs with obligatory membership.

The KSKOK exercises supervision and stabilizing functions (Document of the World Bank, 2010:18-19). Among other activities, KSKOK maintains the Stabilization Fund created by the contributions paid by all the SKOKs' and KSKOK's profit. Funds collected in this manner can be used to assist SKOKs with financial problems and thus prevent potential insolvency.

Significant changes in the operation of SKOK in the period 1992-2012

With the change of the political and economic system and recognizing the importance of self-help institutions, steps were taken in the early 1990s to reestablish the Polish pre-war system of financial savings institutions (Golec, 2004: 13; Komisja Nadzoru

Finansowego, 2008: 14). Initially, quasi-credit unions – then so called employee assistance and loan funds – were established on a company basis due to the lack of a relevant law for SKOK. [8] On the 14 December 1995, the Act on cooperative savings and credit union was passed, which regulates the establishing and operation of SKOK to this day. Pursuant to its provisions, some of the employee assistance and loan funds became SKOK. At the end of 1996, one year later, SKOK with branches in Poland amounted to 168, with 138,000 SKOK members. The adoption of the Act on cooperative savings and credit unions enabled a very dynamic development of SKOK, with 146 SKOK already operating in the year 2000; and at the end of the year 2000, the number of SKOK with branches in Poland amounted to 560 with 394,000 members. Initially created as small entities, they have begun a process of enlargement in order to increase the diversification of the sources of deposits and thus the SKOKs' safety. There have been large SKOKs established on the Polish market, which have a branch network throughout the country, and which employ professionals in finance and offer a wide range of financial services (Filipkowski, 2004: 25). However, small, single-branch SKOKs have also operated. Further transformation of the sector caused the number of SKOK to decrease over the following 10 years. This was a result of consolidation processes involving the taking over of the smaller SKOKs by stronger entities. In 2010 the number of SKOKs was 59, although the number of branches as compared to 2000 has increased, expanding to 1,851 entities with 2,177,000 members. Currently, in terms of the number of branches, SKOKs have the largest network of customer services among all financial institutions in Poland, offering banking services to the population. As of September 2011, 1,892 SKOKs had branches.

Rapid SKOK development has stimulated a discussion on the integration of the SKOK system with the domestic banking system and the introduction of new regulations for SKOKs. The necessity of preparing a new legal solution was a result of many other factors as well. First, it is important to note that during its existence, the Act of 1995 was amended many times, which resulted in a significant expansion of the territory and banking services of SKOKs, and allowed the creation of large, strong SKOKs. In the opinion of many authors and international institutions regarding the direction of changes in the functioning of SKOKs, it has become desirable to extend supervision over the financial market in Poland to SKOKs: namely, the Polish Financial Supervision Authority. On the other hand, the literature notes that the volume of SKOK assets, perspectives of SKOK development, and their similarity in both function and image to banks – especially the cooperative banks – have become prerequisites to justify the need for a new regulatory statute for their status and operations, with particular emphasis on the safety of deposits (Szambelańczyk, 2009:2-3). Taking into account all of these postulates, new legislation for SKOK establishment and operation was adopted in 2009.

Since the entry into force of the new legislation, the scope of supervision over SKOKs will increase. This supervision will cover all phases of SKOK activity from the process of their formation including the authorization procedure to establish a SKOK, until the end of a SKOK's activities. Moreover, the Act of 2009 introduces a new section dedicated to the supervisory principles for SKOKs and the KSKOK. The new SKOK activities formula is a bit less obvious, because the new Act does not stipulate *expressis verbis* that the SKOK is a non-profit institution.

It is also worth mentioning that initially, the possibility had been considered to transform SKOKs in cooperative banks. The original bill prepared in 2009 contained a proposal for two models of transformation: obligatory and optional. The obligatory procedure applied when a SKOK's own funds exceed the equivalent of 10 million EURO; while the optional applied when the SKOK's own funds exceed 1 million EURO. As it turned out, however, the legislator withdrew from these legal solutions.

The question could be asked about the further development of SKOKs. It is in no doubt that in a large part, this will be based on increasing membership numbers. Since its inception, the development of the SKOK has been continuous and very dynamic. This has been achieved by expanding the range of SKOKs' financial services. At present, it is difficult to determine without ambiguity, their future progress due to new legal solutions planned to be entered into force. However, it seems that the SKOKs have found a formula that allows the combination of financial efficiency and a socially minded character, allowing them to develop further.

SKOK as a financial cooperative

A SKOK is a cooperative which collects funds only from its members, providing them with loans and credit, servicing payment services and acting as an agent in insurance contracts. Therefore, the premise of SKOK activities is their members crediting each other from funds collected by them in SKOK.

The members of a SKOK in Poland can only be individuals linked by professional or organizational connections, particularly those employed in one or more companies, or a person belonging to the same social or professional organization. Legal provisions therefore create conditions for the acquisition of the status of membership by a person with a very formal bond. The Legislator does not define the territorial scope of this organization's operation and it is possible to be a SKOK member even after the termination of this bond. This solution has been upheld in the Act of 2009 and the Act broadens the customer-members' circle of NGOs, churches and religious organizations, organizational units with legal personality, cooperatives, trade unions and homeowner associations.

The law also governs the financial management of SKOKs, among other things, it indicates that the funds that are not used for loans and SKOK members' loans may be invested with the utmost diligence:

- a) in bonds and other securities issued or guaranteed by the Treasury or the Polish National Bank (Narodowy Bank Polski);
- b) as deposits, contributions or interest in the KSKOK;
- c) as deposits in banks up to the amount guaranteed by the Bank Guarantee Fund;
- d) in units of money market funds.

Therefore, the Legislator places restrictions on the disposal of capital accumulated by the SKOK coming from its members.

Cooperative banks and SKOKs as cooperative institutions of the Polish financial market

SKOKs and cooperative banks are cooperatives, which realize essential social and economic functions on the Polish market.

Firstly, as socially minded institutions introduced to the market economy, an important element is civic concern for individual members of society and their local communities. This notion in itself, contributes to sustainable development. Their existence is an expression of the implementation of the classical liberal idea of stressing the importance of savings and access to capital as a key factor in the participation of all social classes in the market economy. This is the common denominator of SKOK and BS activities, although each of these institutions carries slightly different tasks, and products offered by a SKOK may supplement a bank's offer or compete with them (Galbarczyk, 2010: 355) and *vice versa*. In the case of SKOKs, their different type of business aims at providing financial services to the poorer population, meaning mainly very poor or low and middle income individuals (Document of the World Bank, 2010:10-11), and prevents financial exclusion, whereas BS contribute to increase the rate of banking services distribution to the wider population in areas where no solely-for-profit banks target their interests due to low profitability. This applies to both the territorial dimension, as well as to specific social groups. It is worth noting that to a large extent, choosing to operate as a cooperative, promotes social objectives in their business. This is not only the attitude of the socially-minded character of such entities, but also the fact that – especially in the case of BS – it is difficult to eliminate them by purchase from the market, therefore, BS can function as community banks.

Secondly, these entities (SKOK, BS) have been important stabilizing features of the Polish financial system. By analyzing SKOK and BS significance from the system's point of view,

one can firstly refer to their participation in the financial market. According to the data at the end of September 2011, the assets of cooperative banks amounted to 74,908,433,719 PLN[9] and SKOKs to 15,218,214,000 PLN,[10] compared to 1,179,597,950,606 PLN in domestic commercial banks, including foreign branches.[11] It may seem insignificant (weighed according to the size of assets, it constitutes a total of 6%); however, the domestic origin of their capital (including equity) and the lack of involvement in global markets makes them an important element in financial system stabilization in times of crisis. Not only did they not require government support during the latest crisis, but also generated a profit, while profit-oriented and globally-operational banks have proved their social ineffectiveness, exposed public costs, and lead to a crisis of confidence and faith in the market mechanism (Gostomski, 2009: 37). It should be continued to be emphasized that the existence of financial cooperatives affects the diversity of the sector and allows for greater diversification of systemic risk. These are together a valuable contribution to the stability of the domestic financial market, which indirectly also affects stability in the global market.

Analyzing business risk cannot be separated from the questions of DGS. In Poland, both BS and SKOK are affected by the deposit insurance system. BS, like all domestic banks, are subject to the obligation of belonging to the Bank Guarantee Fund, while SKOKs have their own – separate from those of the banks – guarantee scheme for deposits (deposit guarantee schemes for SKOK are the Mutual Insurance Company Fund, the Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych SKOK and the TUW SKOK). Both systems are recognized by the structure of the European Union (TUW SKOK like the Bank Guarantee Fund is a member of EFDI – the European Forum of Deposit Insurers, an association of institutions engaged in deposit guarantees in European countries). The Bank Guarantee Fund or TUW SKOK insures SKOK or BS entrusted deposit up to EUR 100,000.

Conclusion

In this piece, I have focused on showing the current and potential role of cooperative financial institutions in the global financial market through performing their tasks in domestic, or even local markets, focusing on the case of Poland. Particular emphasis has been placed on the great value the cooperative could bring to modern banking systems. The cooperative is an institutional model in which profitability and efficiency is reconciled with pro-social activities and a focus on social solidarity.

This analysis of existing solutions in Poland supports the conclusion that both the SKOK and the BS are entities that are important to members of the public, even though their development and organization is different. Based on the foregoing considerations, it may be assumed that, firstly, financial cooperatives may be an important link in the

redistribution of funds in a socially and economically desirable way, thereby contributing to the stability of the banking sector on a national and global scale on the one hand, and promoting the integration of financial and local financing of economic projects on the other. Secondly, these cooperatives are able to effectively combine the principles of a social economy with the requirements of effective management of financial resources, giving the global economy an appropriate focus on the needs of individuals and communities. Thirdly, they have enormous potential and strength to adapt to current social and economic needs, functioning in a variety of political and economic conditions – as indicated by the Polish example – and the market transformation of the past 20 years from a centrally planned economy to a free market; so long as the legal conditions are created for the taking up and pursuit of such activities.

The Polish experience, and those of Europe generally show that as small entities with a limited operating range are particularly sensitive to the needs of local communities. Furthermore, financial cooperatives linked to a larger network may act on an international or global scale. The Polish example shows the incredible strength of cooperatives and the need for their existence in economically developed markets. Currently, cooperative financial institutions in Poland are seen as one of those that achieved success and have found a formula for their functioning in today's financial markets, becoming an important partner in financing projects of small and medium-sized enterprises, local authorities and members of local communities.

Notes

[1] Katedra Prawa Finansów Publicznych, Europejska Wyższa Szkoła Prawa i Administracji w Warszawie.

[2] The diacritical marks of certain Polish words required the use of different fonts.

[3] Credit Unions in Poland are also known as SKOKs by their Polish acronym.

[4] According to data from the Komisja Nadzoru Finansowego (Polish Financial Supervision Authority) on 1 March 2012, there were 573 cooperative banks and 47 organized in other organizational and legal forms (although of these 48 banks, two are banks affiliating cooperative banks such as Bank Polskiej Spółdzielczości S.A. and SGB-Bank S.A.

[5] The Act of 24 June 1994 on the restructuring of cooperative banks and the Bank Gospodarki Żywnościowej and the amendment of certain acts, Dz. U. 1994 No. 80, item. 369, as amended).

[6] The Act on the Operations of Cooperative Banks, Their Affiliation, and Affiliating Banks of 7 December 2000.

[7] Polish acronym.

[8] The legal base for their establishment and functioning was: Cooperative Law of 16 September 1982 and Act of 8 November 1982 on Trade Unions (Dz. U. 1982 No. 32, item 216).

[9] Based on monthly data at KNF 31.09.2011.

[10] Based on data at KSKOK 31.09.2011.

[11] Based on monthly data at KNF 31.09.2011.

Bibliography

Filipkowski, W. (2004). "Spółdzielcze kasy oszczędnościowo – kredytowe a proceder prania pieniędzy", *Glosa – Prawo Gospodarcze w Orzeczeniach i Komentarzach*, No. 8, p. 25-30.

Galbarczyk T. A. (2010). Funkcjonowanie spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych w Polsce – stan obecny i perspektywy rozwoju. ANNALES UMCS, Lublin, p. 355.

Golec, M. (2004). Spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe na rynku usług finansowych w Polsce, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań.

Gostomski, E. (2009). "Społeczna odpowiedzialność banków w dobie kryzysu finansowego", in M. Bąk and P. Kulawczuk (editor), Społeczna odpowiedzialność instytucji finansowych, Warszawa, p. 37-45.

Komisja Nadzoru Finansowego (2008). Przegląd zasad i praktyki działania wybranych systemów unii kredytowych i spółdzielczych kas oszczędnościowo – kredytowych w Polsce (title in English: Review of Policies and Working Practices of Selected Systems of Credit Unions and The Co-operative Savings and Credit Unions in Poland), Warszawa

Lappeteläinen, H. (2010). *Banking services - Case Vieremän Osuuspankki*, Savonia University of Applied Sciences.

Mądra, M. (2011). Wyniki finansowe spółdzielczych kas oszczednościowo-kredytowych 2006-2010 (title in English: *Financial Results of The Co-operative Savings and Credit Unions 2006-2010*), Central Statistical Office, Statiscal Analyses and Studies, Warszawa.

Szambelańczyk, J. (2009). Opinia dotycząca poselskiego projektu ustawy o spółdzielczych kasach oszczędnościowokredytowych oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Opinie Biura Analiz Sejmowych, http://orka.sejm.gov.pl/rexdomk6.nsf/Opdodr?OpenPage&nr=1876 [last visited 30.05.2012].

Zalcewicz, A. (2008). "Bank spółdzielczy jako Spółdzielnia Europejska – analiza prawna wybranych zagadnień w odniesieniu do regulacji polskich", Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego, No. 10, p. 13-23.

Zalcewicz, A. (2009). Bank spółdzielczy. Aspekty prawne tworzenia i funkcjonowania (title in English: Cooperative Bank. Legal Aspects of Organization and Functioning), Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.

Zalcewicz, A. (2012). "Banki spółdzielcze a problem wykluczenia społecznego w kontekście dostępu do usług płatniczych", Głos Banków Spółdzielczych, No. 28, appendix.

Zaleska, M. (2011). "Bank bankowi nierówny", Głos Banków Spółdzielczych, No. 26 and 27, p. 40-41.

Żółtkowski, W. (2011). *Bank lokalny*, CeDeWu, Warszawa.

Summary

The last 20 years have been a particularly important period for the operation of cooperative financial institutions in Poland. On the one hand, the new economic conditions meant that the number of cooperative banks dropped from nearly 1,600 in 1989 to 573 (as of 01/03/2012); at the same time however, they went from being entities in financial difficulty, into stabilizers in the Polish banking market. On the other hand, creating the legal conditions for the development of credit unions meant that there was a rapid growth in their number. For instance, the first, registered in 1992, currently operates 59 different credit unions. Nevertheless, their activity contributes significantly to society; the distribution of banking services being an important element in the fight against financial exclusion among members of society. Considerations presented in this paper indicate that financial cooperatives may be an important link in the redistribution of funds in an economically desirable manner, contributing to the stability of the banking sector not only on a national scale, but also globally, as well as promoting financial inclusion and the financing of local economic projects.

Resumen

Los últimos 20 años han sido un período particularmente importante para las instituciones financieras cooperativas de Polonia. Por un lado, a raíz de la coyuntura económica, la cantidad de bancos cooperativos bajó de aproximadamente 1600 en 1989 a 573 a comienzos de 2012; al mismo tiempo, instituciones en apuros financieros pasaron a ser fuerzas estabilizadoras del mercado bancario polaco. Por otro lado, una vez que se dieron las condiciones legales para el desarrollo de uniones crediticias, la cantidad de éstas creció rápidamente (la primera se registró en 1992 y actualmente existen 59 uniones crediticias). Éstas realizan un aporte significativo al bienestar de la sociedad mediante sus actividades, combatiendo la exclusión financiera al ofrecer servicios financieros a aquéllos que de otra manera no podrían acceder a dichos servicios. Las consideraciones presentadas aquí indican que las cooperativas financieras pueden desempeñar un papel importante en la redistribución de recursos de manera social y económicamente deseable, contribuyendo así a la estabilidad del sector bancario, no solo a nivel nacional, sino también a nivel mundial y al fomento de la inclusión financiera y al financiamiento de proyectos económicos locales.

Résumé

Les 20 dernières années ont été particulièrement importantes pour les institutions financières coopératives en Pologne. D'une part, la nouvelle conjoncture économique a suscité une réduction du nombre de banques coopératives, qui est passé d'environ 1 600 en 1989 à 573 au début de 2012. En même temps, d'institutions en difficulté, elles sont devenues des facteurs de stabilisation économique dans le secteur polonais des services bancaires. Par contre, une fois la législation permettant l'établissement de coopératives de crédit mise en place, celles-ci se sont rapidement multipliées (la première a été enregistrée en 1992 et actuellement il existe 59 caisses différentes). Les coopératives de crédit contribuent dans une mesure considérable au bien-être de la société, puisqu'elles combattent l'exclusion financière en fournissant des services financiers à des gens qui, autrement, n'y auraient peut-être pas accès. Les coopératives financières peuvent donc jouer un rôle important en permettant une redistribution des ressources plus équitable sur le plan social et plus souhaitable sur le plan économique, contribuant, de ce fait, à la stabilité du secteur bancaire à l'échelle nationale et mondiale, à la promotion de l'inclusion financière et au financement de projets économiques locaux.

The Role of Non-bank Financial Institutions and Credit Unions in Economic Growth

Lobna BOUSLIMI and Basma MAJERBI[1]

Introduction

The recent global financial crisis has renewed debate on the role of the financial system in economic development and growth. In particular, the question of whether there exists an optimal structure for the financial system seems to attract, once again, the attention of both academics and policy makers (see recent studies by Beck *et al.,* 2011; Demirguc-Kunt *et al.,* 2011). Indeed, the answer to this question has important policy implications and may contribute to shaping financial sector policies in favor of a particular type of financial institution or market in an effort to promote more sustainable development. Moreover, the question of an optimal financial structure goes beyond the classic debate between the merits of bank-based versus market-based financial systems. While recent theoretical and empirical evidence point towards the importance of both markets and institutions in the financial development process, we still do not have a clear understanding of the relative contribution to economic growth of various types of institutions within the financial intermediaries segment.

This paper attempts to contribute to this ongoing debate by investigating the role of the non-bank financial institutions in general, and the credit union sector in particular, along with their potential impact on economic growth.[2] While banks still represent the dominant financial institutions in many countries, the importance of non-bank financial institutions has evolved over time and in some countries, represents a substantial portion of the overall financial system. For instance, from 1981 to 2005 in the U.S., private credit by non-bank financial institutions represented on average more than 80% of the country's GDP, compared to a ratio of 51% for the credits to the private sector issued by banking institutions.[3] Furthermore, in many developing countries the non-bank financial sector – particularly credit unions and financial cooperatives – play an important role in alleviating issues of access to financial services and credit, therefore contributing to easing of financial constraints in the entrepreneurial and Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) sector, a very important sector in these developing economies.

According to the World Council of Credit Unions (WOCCU), there were 53,000 credit unions operating in 100 countries around the world at the end of 2010. Collectively, they served 188 million members and managed USD 1.46 trillion in assets.

This motivates the need for closely studying the impact of the non-bank financial institutions and credit unions on economic growth across countries. Our study builds on previous literature in the finance-growth nexus, which – since the seminal work of Goldsmith (1969) – studies the link between financial development and long run economic growth. However, most of this research has focused mainly on the role of the banking sector and, to a lesser extent, the stock market (e.g. King and Levine, 1993; Demirguc-Kunt and Levine, 1996; Levine and Zervos, 1998; Levine *et al.,* 2000; Rousseau and Wachtel, 2000).[4]The empirical evidence from these studies shows that the selected measures of financial development, such as the depth of the banking sector measured by the ratio of private credit to GDP, or stock market turnover, are positively and significantly related to per capita GDP growth rates, with the causality going from finance to economic growth. More recently, Hassan *et al*. (2011) examine the relationship between finance and growth in various geographic regions and find a positive association between financial development and growth in developing countries.

However, other studies based on more recent data, such as Rousseau and Wachtel (2011), show that the significance of the commonly used variable of bank credit as an indicator of financial development is very sensitive to the sample period and becomes insignificant in explaining cross-country variations in per capita GDP growth rates over more recent time periods. Further, Arcand *et al*. (2011) find that the standard "financial depth" measure seems to have a negative impact on output growth once the ratio of private credit by banks to GDP exceeds a threshold of about 110%.

In this context, and in light of the recent evidence of evolving financial structures over time – pointing to the fact that both markets and institutions become more complex as countries progress in the development process – we investigate whether other types of financial institutions have a positive impact on economic growth while still controlling for the contribution of the banking sector.

Indeed, in most countries, there are several non-bank financial intermediaries such as insurance companies, pension funds and mutual funds that play an important role both in collecting savings and in supplying credit to the economy, for example through purchases of corporate and government debt securities.[5] There are also other financial intermediaries that represent an important source of financing for firms and contribute to the overall growth of the financial system in several developed and developing countries. These intermediaries include: credit unions, savings and credit cooperatives, mutual banks, leasing companies and other types of institutions that are not necessarily

included in the measures of financial development used in previous studies in the finance-growth literature, which mainly focuses on the banking sector.[6] Yet, there is only a limited number of empirical studies (e.g. Ward and Zurbruegg, 2000; Han *et al.,* 2010, for insurance; Davis and Wei Hu, 2005, for hedge funds) that have looked at the role of non-bank financial institutions in promoting economic growth despite the increasing importance of these institutions in the financial systems of both emerging and developed economies.

Emmons and Schmid (2000) looked at how credit unions contribute to banking competition in the United States. The authors examine how households respond to increases in commercial-banking costs and find evidence that growth in credit unions leads to growth in deposit markets. These results suggest that commercial banks and credit unions are direct competitors in the local household deposit market. Another study by Griffith *et al*. (2009) looked at the contribution of credit unions to the national development of Barbados, where credit union participation rates represent about 36% of the country's labor force. The authors conclude that credit unions have a significantly positive long-run effect on national development in Barbados. They also show that credit unions have a significantly positive short-run effect on real capital stock. Although it is a country-specific study, this evidence suggests that more attention must be paid to the role of credit unions in the overall financial development levels of countries.

In this paper, we look more closely at the credit union sectors in a large number of countries. We also study the impact of other types of non-bank financial institutions. We refer to these institutions as "OFI" (Other Financial Institutions) and examine their relation with economic growth, while controlling for bank credit. To this end, we first construct new measures based on the size of assets and amounts of credit provided by OFIs at the aggregate level without distinguishing between specific types of OFI. Second, we consider the credit union sector more specifically as a component of the overall OFI sector.

From a theoretical point of view, the importance of other types of financial institutions in the financial intermediaries sector can be motivated by the findings of recent research in the field of new institutional economics. For instance, Smith and Stutzer (1990, 1995), and Hart and Moore (1998) show that it is possible to find equilibriums where market failure does not occur, but where more than one institutional form emerges. The institutional design of the intermediary – often a mutual form – is essential. This suggests that the co-existence of various forms of financial institutions, such as a mutual and a joint stock, is essential for the economy. Further, using principles of agency theory, Cummins *et al*. (2004) find that stock and mutual intermediaries are sorted into market segments where they have comparative advantages in agency and production costs.

Stein (2002) shows that it is difficult for large banks to transmit the soft information associated with relational and SME lending through the communication channels of a large bank. Since non-bank depository institutions tend to be smaller and use different lending technologies, they may be able to better use soft information, thus making transactions possible. These theoretical findings motivate the need for including both banks and non-bank institutions as separate but complementary constituents of the financial system when studying the impact of financial development on economic growth.

Our study contributes to the literature on at least three grounds. First, it contributes to the renewed debate on financial structure and development by focusing on the role of "other financial institutions" as a separate component of the financial system, in addition to the standard banking sector. By considering both banks and non-bank financial institutions as separate constituents of the financial system structure, this analysis enhances our understanding of the impact of the financial system on economic growth, based on a more comprehensive coverage of the financial intermediaries sector as suggested by the theoretical models mentioned above. This allows us to evaluate the relative contribution to growth of OFIs compared to the banking sector, which may provide relevant insights to policy makers. Second, our study uses a panel dataset from 1981 to 2005, thus allowing us to include the more recent time period over which the impact of finance on growth became more controversial as shown by Rousseau and Watchel (2011) and Arcand *et al.* (2011). Finally, we provide new insights on the role of credit unions and financial cooperatives as a separate component of the financial sector.

Our empirical results show that "other financial institutions" have a positive and significant impact on long-run economic growth. Using both pure cross sectional instrumental variable estimators and dynamic panel techniques, we find that measures based on OFI assets and OFI credits to the private sector are significantly related to real per capita GDP growth even after controlling for bank credit and stock market development. For credit unions, we also find that the ratio of loans from these institutions to GDP is positively linked to economic growth. Consistent with previous studies, we find that bank credit is positively related to growth; however the coefficient is not statically significant over our sample period. This result is consistent with the finding of Rousseau and Wachtel (2011) that drew attention to the sensitivity of the relationship between financial development and economic growth across time. The above evidence suggests that non-bank financial institutions play a significant role in promoting economic growth. Therefore, policy makers should pay more attention to the various types of financial institutions other than traditional banks for informing the design of new financial sector policies aimed toward achieving more sustainable development.

The remainder of the paper is organized as follows: In section 2 we describe the data and present the empirical methodology used in this study. Section 3 presents the main empirical results and Section 4 concludes the paper and suggests avenues for future research.

Data and methodology

Data Description

Our study covers a sample of 76 countries over the period 1981-2005. Appendix 1 provides the definitions and data sources of the variables used in the analysis. Our main dependent variable, economic growth, is measured by the real per capita GDP growth rate. The data about other financial institutions is obtained from the Financial Structure Database and International Financial Statistics (IFS).[7] Data about Credit Unions assets and loans are obtained from the World Council of Credit Unions (WOCCU). To account for banking sector development, we follow Levine and Zervos (1998) and other studies and use Bank Credit or Private Credit, which is equal to deposit money, which banks claim on the private sector as a percent of GDP.

For the variable OFI, we use two alternative measures based on assets and credits:

- OFI assets: Other Financial Institutions Assets divided by GDP;
- OFI credit: Private Credit by Other Financial Institutions divided by GDP.

For Credit Unions, we construct a measure based on loans issued by credit unions divided by GDP, which represents CU loans. We also construct a measure based on credit unions assets divided by GDP, which represents CU assets. Our control variables are derived from the literature and include the logarithm of initial real per capita GDP (i.e. initial income per capita) to capture the tendency of growth to converge. We use school enrollment ratios as an indicator of human capital stock in the economy. We also control for additional variables shown in the finance-growth literature to be correlated with economic growth (Barro, 1991; Easterly and Levine, 1997; Levine *et al.,* 2000). These include the inflation rate and the ratio of government expenditure to GDP (i.e. government) as indicators of macroeconomic stability, and the sum of export and imports in percent of GDP to control for the degree of openness of an economy (i.e. openness to trade).

Looking at the data, we document that there is important variation of both the size, measured by assets, and the amount of credit provided to the private sector across countries. For example, OFI assets represent less than 1% in Uruguay, El Salvador, Switzerland, Argentina and Peru, while the ratio is greater than 44% in Korea, Norway, Sweden, South Africa, Netherland and the United States. Similarly, OFI credit varies between 0.02% of GDP for Uruguay and more than 80% of GDP for the U.S.

The credit unions sector also shows important variation across countries. For example, the assets of credit unions in percent of GDP represent less than 0.10% in Brazil, Mexico, Venezuela, Japan, South Korea, Malaysia and Indonesia. However, the ratio is greater than 5% in Canada, Grenada, Barbados, and Trinidad and Tobago.

Overall, the data shows that although the banking sector remains the dominant component of the financial system for some countries, as shown by the size of variable bank credit to GDP, other financial institutions also represent a relatively important segment of the financial system in many countries and across various income groups.

Model and Methodology

To examine the relation between other financial institutions and economic growth, we use a standard growth regression where the real per capita GDP growth rate is regressed over our main financial development variable, plus a set of macroeconomic control variables. The model we estimate takes the following form:

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 F_{it} + \beta_2 OFI_{it} + \beta_2 X_{it} + \mu_i + \lambda_t + \varepsilon_{it} \qquad (1)$$

Where Y_{it} is the growth rate of real per capita GDP for country *i* at time *t*, F_{it} is the standard measure of financial sector development used in previous studies – bank credit to GDP – OFI_{it} represents other financial institutions assets or credit, X_{it} refers to a set of control variables that have been shown by empirical literature to be significant determinants of economic growth, μ_i and λ_t represent unobserved country and time-specific effects respectively, and ε_{it} is the error term.

The model in equation (1) controls simultaneously for bank credit and OFI credit, or assets, to capture the marginal effects of other financial institutions beyond those attributed to private credit by deposit money banks which is the standard measure of financial development used in the finance-growth literature.

We estimate equation (1) for the various measures of OFIs described above as well as for the credit unions measures "CU assets" and "CU loans". We use two econometric methods: first, we employ a traditional cross sectional instrumental variable regression; second, we use a dynamic panel estimation technique to take advantage of both the cross-sectional and time series characteristics of the dataset and address the shortcomings associated with the pure cross-sectional analysis (the potential biases induced by simultaneity, omitted variables and including country specific effects).

Cross-country regressions with instrumental Variables:

To control for the endogenous determination of the OFI measures with the sources of growth, we perform a traditional cross-sectional instrumental variable estimation. We use the legal origin indicators as instruments for the financial development variables,

OFI and bank credit as suggested by La Porta *et al*. (1998). The legal origin is considered as an appropriate instrument for financial development indicators for different reasons; on the one hand, legal origin is considered as exogenous to economic growth because the English, French and German legal systems were spread during colonization and on the other hand, legal origin is correlated with financial development.[8]

For the cross-sectional analysis, the data is averaged for 76 countries over the period from 1981 to 2005. We use standard generalized-method of moments (GMM) techniques that generate efficient estimates of the coefficients as well as consistent estimates of the standard errors. The Hansen test of over-identifying restrictions evaluates if the instrumental variables are related with growth. The null hypothesis of the Hansen test is that the instruments are not correlated with the error term.

Dynamic panel estimation:

We also employ dynamic panel estimation techniques to address the econometric shortcomings associated with the pure cross-sectional study by taking into account the variability of the time series dimension, thus gaining a higher degree of freedom and more precise estimates. We are also able to measure the country effects that are not detectable in purely cross-sectional and time series estimations. Since we are interested in the long-run relationship between finance and growth, we follow previous studies by averaging the data over non-overlapping five-year periods yielding five observations per country.

To estimate equation (1) using the five-year averages panel dataset, we use the two step GMM estimators developed for dynamic panel models by Arellano and Bover (1995) and Blundell and Bond (1998), combining the regression in differences and the regression in levels. Windmeijer (2005) shows that corrected standard errors of the two-step system GMM estimators are lower than the corresponding one-step errors, leading to more accurate inferences. Furthermore, in the two-step system GMM estimation procedure, the errors are robust to heteroskedasticity and use is made of arbitrary patterns of autocorrelation within countries (Roodman, 2006). In addition, we employ the forward orthogonal deviations transformation to our panel. This procedure, proposed by Arellano and Bover (1995), minimizes data loss since during the first-difference transformation, the average of all future available observations of a variable are subtracted instead of subtracting the previous observation from the contemporaneous one.

Due to the small size of our sample, we employ the small-sample correction proposed by Windmeijer (2005) that early studies in the finance-growth literature did not consider. The hypothesis underlying the consistency of the "system GMM" estimator is that the instruments are valid and the error terms are not serially correlated. To test both hypotheses, we run two specification tests proposed by Hansen (1982) and Arellano and Bond (1991) as shown below.

Empirical Results

Cross-sectional analysis:

As mentioned above, we first perform a cross-sectional instrumental variable estimation using the various measures for OFIs and CU assets and loans. In all specifications, we control for all the main conditioning information variables used in previous literature. The coefficients on other financial institutions are positive and statistically significant for OFI assets and OFI credits at 10% and 1% respectively. However, the coefficient on the credit unions variables is positive but not statistically significant in the cross-sectional regressions.

The coefficient for bank credit is positive but not always statistically significant over the period 1981 to 2005. This result contrasts with the early empirical evidence using data from the 1960s and showing a positive and significant relation between bank credit and economic growth (e.g. King and Levine 1993; Levine 1997; Beck and Levine 2000, among others). However, our result is consistent with the findings of the recent study by Rousseau and Wachtel (2011). The authors show that the robust relationship between bank credit and economic growth based on data covering 1960 to 1980 disappears when we use more recent data starting from the 1990s.

Consistent with previous studies, the coefficient on government expenditure is negative and significant. Also, the coefficient on log of initial real GDP is negative and significant which supports the notion of beta convergence. The coefficient on inflation is positive and not significant which is consistent with the finding of Boyd *et al.* (2001) and Beck *et al.* (2000).

Dynamic panel estimation results

Table 1 presents the results obtained from the panel data regressions that we estimate with the GMM-in-system procedure. We consider two specification tests proposed by Arellano and Bond (1991) and Arellano and Bover (1995) to assess the validity of the hypotheses on which the GMM-in-system estimator is based. The first one is a Hansen (1982) J test of over-identifying restrictions which tests the validity of the instruments. Our model specification is adequate if we cannot reject the null hypothesis of over-identifying restrictions. The second is a serial correlation test (m2) of the null hypothesis that the error terms are not serially correlated (i.e. it specifically examines whether the difference error term has second-order serial autocorrelation).

The results in Table 1 suggest that, for all specifications, the Hansen J test and the serial correlation test cannot reject the null hypothesis, that our instruments are appropriate and there is no second-order autocorrelation in the residuals.

The coefficients on OFI assets, OFI credits and CU loans are positive and statistically significant at the 5% level even after controlling for bank credit. This finding suggests that

other financial institutions in general, and credit unions in particular, play a significant role in achieving faster economic growth. The result for the OFIs sector is consistent with the study of Beck *et al.* (2011), which finds a positive impact for low-end financial institutions and specialized lenders on access to finance. This is also consistent with the rapid expansion of other financial institutions in both emerging and developed countries.

The coefficient on bank credit is positive but not statistically significant in the three specifications. The control variables also have the expected signs. The coefficient on schooling is positive and significant confirming previous evidence about the importance of human capital in economic growth. The coefficient on government expenditure is negative and significant which implies that large government size impedes or slows down economic growth. The coefficient on openness to trade is positive, but not statistically significant for the time frame of this study.

Unlike the cross-sectional analysis, for credit unions the coefficient is positive and statistically significant at 5%. This result suggests that there is a positive long-term association between economic growth and credit unions development. Countries where credit unions have a higher contribution to credit in the economy grow fasters than countries with a smaller credit union sector, after controlling for other growth determinants, including the contribution to credit by the commercial banking sector.

Overall, these results suggest that the development of other financial institutions in general, and credit unions in particular, have a positive impact on economic growth. This may explain the lack of significance of banking sector measures in recent studies due to a changing structure of the overall financial systems in which other types of financial institutions, besides banks, are becoming increasingly important players in stimulating economic activity. For example, Nguyen *et al.* (2011) find a significant positive relationship between overall insurance growth and economic growth, using a sample over 1980 to 2006.

Conclusion

Since the start of global financial crisis in 2007-08, the relationship between financial structure and economic growth has attracted a renewed interest from academics and policy makers. This paper contributes to the current debate by investigating the role of non-bank financial institutions and credit unions in the relationship between finance and growth. Early studies in the finance-growth literature mainly focused on bank credit as an indicator of financial development. Other studies have debated the merits of bank-based versus market-based financial systems in promoting growth. Little research has been dedicated to examining the role of other types of financial institutions performing the intermediation function, for instance, insurance companies, pension funds, mutual funds, credit unions and financial cooperatives, etc.

Recent theoretical models in the new institutional economics field suggest that having various institutional forms in the financial intermediaries sector is essential and beneficial to the economy. This result, in combination with the renewed debate on the link between financial structure and development, motivates the need to learn more about the growth effects of other types of financial institutions beyond the banking sector. In this context, we use data on non-bank financial institutions (OFI) as a broad component of the financial system, as well as data on the credit unions and financial cooperatives sector as a sub-component of OFIs. Based on a sample of 76 countries over the period 1981 to 2005, we construct several financial development indicators based on OFI credits and assets in percent of GDP, in addition to size and credit indicators of the credit unions sector. Using both cross sectional instrumental variable estimations and dynamic panel techniques (Arellano and Bond, 1991; Arellano and Bover, 1995), we document several interesting findings. First, we find that the OFI variables are positively and significantly related to real per capita GDP growth. We also find that the measures of credit unions sector are positively related to economic growth. The positive association documented between other financial institutions/credit unions and economic growth holds, even when controlling for the impact of bank credit which is the most widely used indicator of financial development in the finance-growth literature. In most specifications, we find that bank credit is positive but not statistically significant. This result is consistent with the recent study by Rousseau and Watchel (2011). Our results are robust to the use of different estimation procedures and various robustness checks that incorporate the latest econometric techniques to correct for small sample size (Windmeijer, 2005) and limits the proliferation of instruments (Roodman, 2008). These findings suggest that non-bank financial institutions may significantly affect output growth either through their direct contribution to supplying credit to the entrepreneurial sector and/or indirectly through purchases of corporate and government debt securities. In summary, our analysis provides new evidence that non-bank financial institutions have a significant positive impact on economic growth and should receive greater attention by policy makers to promote more sustainable development through a more diversified financial system structure. In particular, financial cooperatives and credit unions should receive more attention from policy makers in their efforts to foster financial sector development and improve access to finance especially in developing countries.

Appendix 1: Description of Variables and Data Sources

This table describes the variables used in this study and their respective sources. All data are for the period 1981-2005.

Variable	Definition	Source
Bank credit	Private credit by deposit money banks to GDP. Calculated using the following deflation method: {(0.5)*[Ft/P_et+Ft-1/P_et-1]} /[GDPt/P_at] where F is credit to the private sector. P_e is end of period CPI. and P_a is average annual CPI	Financial Structure Database (World Bank)
OFI assets	Other Financial Institutions Assets divided by GDP	
OFI credit	Private Credit by Other Financial Institutions divided by GDP	International Financial Statistics (IFS)
Credit unions (Assets or credit)	The data is from an annual statistical survey that credit union national associations (WOCCU members and non-members) complete in their local currency.	World Council of Credit Unions (WOCCU).
Level and Growth rate GDP	Real per capita GDP	World Development Indicators
Inflation	Log difference of consumer Price Index	International Financial Statistics
Schooling	Is the ratio of total enrollment, regardless of age, to the population of the age group that officially corresponds to the secondary level of education. Estimates are based on UNESCO's classification of education levels.	World Development Indicators
Openness to trade	Trade is the sum of exports and imports of goods and services measured as a share of gross domestic product. Source: World Bank national accounts data. and OECD National Accounts data files.	World Development Indicators
Government	Government expenditure as share of GDP	World Development Indicators

Table 1: Dynamic Panel Estimations: Two-step GMM Regressions

Dependent Variable: Real GDP per Capita Growth Rate; Period: 1980-2005.

	(1)	(2)	(3)	(4)
Intercept	*10.292*	*18.194*	*37.7***	*38.9****
	(0.208)	*(0.198)*	*(0.016)*	*(0.010)*
Initial income per capita	*-0.137*	*-0.966*	*-1.54*	*-1.98**
	(0.833)	*(0.176)*	*(0.17)*	*(0.103)*
Government	-4.320***	*-3.787****	-4.615***	-3.67*
	(0.006)	*(0.01)*	(0.01)	(0.071)
Inflation	*-1.165*	*-2.884*	*-4.58**	*-5.07***
	(0.405)	*(0.192)*	*(0.062)*	*(0.05)*
Openness to trade	*0.0859*	0.089	*-2.029*	*-1.87*
	(0.901)	(0.922)	*(0.123)*	*(0.224)*
Schooling	*0.981*	2.854**	*3.831****	*3.966****
	(0.389)	(0.05)	*(0.008)*	*(0.01)*
Private credit	0.821	0.327	*0.821*	1.074
	(0.202)	(0.171)	*(0.43)*	(0.314)
OFI assets	*0.388***			
	(0.05)			
OFI credit		0.49**		
		(0.043)		
CU loans			0.692**	
			(0.05)	
CU assets				0.591*
				(0.066)
Sargan test (J) (p value)	0.542	0.728	0.27	0.233
Serial correlation test (m2) (p value)	0.692	0.555	0.943	0.818
#countries	42	42	59	57
Number of Instruments	40	35	35	35
Observations	159	161	238	236

***. **. * refer to the 1, 5 and 10% levels of significance respectively, *P values* are in parentheses.

Notes

[1] Bouslimi is at HEC Montréal, 3000, Côte Sainte Catherine Street, Montréal, Quebec, H3T 2A7, Canada. She can be reached at lobna.bouslimi@hec.ca. Majerbi is at the Gustavson School of Business, University of Victoria, PO Box 1700, STN CSC, Victoria, BC, V8W 2Y2, Canada. She can be reached at majerbi@uvic.ca.

[2] The term "credit unions" is used here to capture various types of financial and credit cooperatives which are referred to by different names in various regions of the world. For example, Savings and Credit Cooperatives (SACCOs) in East Africa; "Caisses populaires" or "Caisses d'épargne et de crédit" in West and Central Africa; "Cooperativas de ahorro y crédito" or "cajas de ahorro y crédito" in Latin America; credit unions in the UK, USA and parts of Canada. These institutions collect deposits and do business often solely with members.

[3] These averages are calculated using data from the World Bank's "Financial Structure Database".

[4] For a more detailed review of the finance-growth literature, see Levine (2005) and Ang (2008).

[5] As noted by Trichet (2009), insurance companies and pension funds are very important investors in financial markets. Within the Eurozone, their investment amounted to €6 trillion at the end June 2009. In addition, insurance companies and pension funds in the Euro area hold about €435 billion of debt securities issued by euro area banks, which represents about 10% of the total amount outstanding of debt securities issued by banks in the euro zone.

[6] For instance, the World Council of Credit Unions reports that in 2007, credit unions in the United States served 43.4% of the working age population. According to Keldon *et al*. (2009), while U.S. credit unions account for only 10% of deposits, they boasted 86 million members in 2006 which account of 29% of all Americans as owners/customers.

[7] The World Bank's Financial Structure Database defines the category "Other Financial Institutions" or OFI to include: 1) *Banklike Institutions such as savings banks, cooperative banks, mortgage banks, building societies and specialized* finance companies that raise funds mainly through bond markets; 2) *Insurance Companies;* 3) *Private Pension and Provident Funds* such as life insurance; 4) *Pooled Investment Schemes* which are financial institutions that invest on behalf of their shareholders in a certain type of asset, as real estate investment schemes or mutual funds; and 5) *Development Banks*.

[8] La Porta *et al*. (1998) showed that the laws governing shareholders and creditors rights, accounting standard and contract enforcement are influenced by the legal origin.

Bibliography

Ang, J.-B. (2008). *A survey of recent development in the literature of finance and growth*, Working paper.

Arcand, J.-L., E. Berkes and U. Panizza (2011). *Too much Finance?*, IMF Working Paper.

Arellano, M. and S. Bond (1991). "Some Tests of Specification for Panel Data: Monte Carlo Evidence and an Application to Employment Equations", *Review of Economic Studies*, Vol. 58, p. 277-297.

Arellano, M. and O. Bover (1995). "Another Look at the Instrumental Variable Estimation of Error Component Models", *Journal of Econometrics,* Vol. 68, p. 29-51.

Barro, R.-J. (1991). "Economic Growth in a Cross-section of Countries", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 56, p. 407-443.

Beck, T., A. Demirguc-Kunt and R. Levine (1999). *A new database on financial development and structure*, World Bank Policy, Research working paper, Nº WPS 2146.

Beck, T. and R. Levine, (2002). "Industry Growth and Capital Allocation: Does Having a Market- or Bank-Based System Matter"?, *Journal of Financial Economics,* Vol. 64, p.147-180.

Beck, T., A. Demirgüç-Kunt and V. Maksimovic (2008). "Financing patterns around the world: Are small firms different?, *Journal of Financial Economics,* Vol. 89, Nº 3, p. 467-487.

Beck, T., A. Demirgüç-Kunt and D. Singer (2011). *Is Small Beautiful? Financial structure, Size and Access to Finance*, World Bank Policy Research Working Paper 5806.

Blundell, R. and S. Bond (1998). "Initial Conditions and Moment Restrictions in Dynamic Panel Data Models", *Journal of Econometrics,* Vol. 87, p. 115-143.

Boyd, J.-H, R. Levine and B.-D. Smith (2001). "The Impact of Inflation on Financial Sector Performance", *Journal of Monetary Economics*, Vol. 47, Nº 2, p. 221-248.

Cummins, J.-D., M. Rubio-Misa and H. Zi (2004). "The Effect of Organizational Structure on Efficiency: Evidence from the Spanish Insurance Industry", *Journal of Banking and Finance,* Vol. 28, p. 3113-3150.

Davis, E.-P. and Y. Wei Hu (2005). *Is there a link between pension fund assets and economic growth? A cross country study*, Working paper.

Demirguc-Kunt, A., E. Feyen and R. Levine (2011). *Optimal Financial Structures and Development: The evolving importance of banks and markets*, Working Paper.

Demirgüç-Kunt, A. and R. Levine (1996). "Stock Market Development and Financial Intermediaries: Stylized Facts", *World Bank Economic Review*, Nº 10, p. 291-322.

Easterly, W. and R. Levine (1997). "Africa's Growth Tragedy: Policies and Ethnic Division", *Quarterly Journal of Economics*, Vol.112, p. 1203-1250.

Emmons, W. and F. Schmid (2000). *Bank competition and concentration: Do credit unions matter,* FEDS, Working Paper.

Griffith, R.-K., T. Waithe and R. Craigwell (2009). *The contribution of credit unions to the national development of Barbados,* Barbados Ministry of Economic Affairs.

Han, L., D. Moshirian and Y. Tian (2010). "Insurance development and economic growth", *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, Nº 35 (3), p. 183-199.

Hansen, L.-P. (1982). "Large Sample Properties of Generalized Method of Moments Estimators", *Econometrica,* Nº 50, p. 1029-1054.

Hart, O. and J. Moore (1998). Cooperative vs. Outside Ownership, *National Bureau of Economic Research,* Working Paper, No.6421.

Hassan, M.-K., B. Sanchez and J.-S.Yu (2011). "Financial development and economic growth: New evidence from panel data", *The Quarterly Review of economics and finance,* Vol. 51, Nº 1, p. 88-104

King, R.-G. and R. Levine (1993). "Finance and Growth: Schumpeter Might be Right", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 108, p.717-737.

Keldon, J.-B., L.-M. Linda and N. Takeshi (2009). "The effects of mergers on credit unions performance", *Journal of banking and Finance,* Vol. 33, Nº 12, p. 2267-2274

La Porta, R., F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer and R.-W. Vishny (1998). "Law and Finance», *Journal of Political Economy*, Nº 106, p. 1113-1155.

Levine, R. (2005). "Finance and Growth: Theory and Evidence", in P. Aghion and S. N. Durlauf (editor), NorthHolland, Amsterdam, Handbook of Economic Growth.

Levine, R. and S. Zervos (1998). "Stock Markets, Banks and Economic Growth", *American Economic Review*, Nº 88, p. 537-558

Levine, R., N. Loayza and T. Beck (2000). "Financial Intermediation and Growth: Causality and Causes", *Journal of Monetary Economics*, Vol. 46, p. 31-77.

Levine, R. (2002). "Bank-Based or Market-Based Financial Systems: Which Is Better?" *Journal of Financial Intermediation,* Vol. 11, p. 398-428.

Roodman, D. (2006). *How to Do xtabond2: An Introduction to "Difference" and "System" GMM in Stata,* Center for Global Development, Working Paper, Nº 103

Roodman, D. (2008). "A note on the theme of too many instruments", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 71, Nº 1, p. 135–158.

Rousseau, P.-L. and P. Wachtel (2000). "Equity Markets and Growth: Cross-Country Evidence on Timing and Outcomes", *Journal of Business and Finance*, Nº 24, p. 1933-1957.

Rousseau, P.L and P.Wachtel (2011). "What is happening to the impact of financial deepening on economic growth?", *Economic Inquiry*, Vol. 49, Nº 1, p. 276-288.

Smith, B. -D. and M.-J. Stutzer (1990). "Adverse Selection, Aggregate Uncertainty, and the Role for Mutual Insurance Contracts", *The Journal of Business*, Vol. 63, p. 493-510.

Smith, B.-D. and M.-J. Stutzer (1995). "A Theory of Mutual Formation and Moral Hazard with Evidence from the History of the Insurance Industry", *The Review of Financial Studies,* Vol. 8, p. 545-577.

STEIN, J. (2002) "Information Production and Capital Allocation: Decentralized vs. Hierarchical Firms", *Journal of Financ*e, Vol. 57, p. 1891-1921.

TRICHET, J.-C. (2009). "Insurance companies, pension funds and the new EU supervisory architecture", *BIS Review* 147/2009.

WARD, D. and R. ZURBRUEGG (2000). "Does insurance promotes economic grwoth? Evidence from OECD countries", *The Journal of Risk and Insuranc*e, Vol. 67, Nº 4, p. 489-506

WINDMEIJER, F. (2005). "A finite sample correction for the variance of linear efficient two-step GMM estimators", *Journal of Econometrics*, Vol. 126, p. 25-51.

Summary

This paper investigates the role of non-bank financial institutions and credit unions in promoting economic growth based on a panel dataset of 76 countries over the period 1981-2005. We construct new financial development measures based on the size of assets and loans provided by "other financial institutions" (OFIs) and credit unions (CU) and estimate the impact of these measures on economic growth. Our empirical results show that these measures are positively and significantly related to real per capita GDP growth rates across countries. In particular, we find that countries with higher contributions to credit from the CU sector grew significantly faster over the sample period. These results have important policy implications and suggest that other types of financial institutions, in addition to banks, also play a significant role in promoting economic growth. In particular, financial cooperatives and credit unions should receive more attention from policy makers in their efforts to promote financial stability and economic growth.

Resumen

Este trabajo investiga el rol de las instituciones financieras no bancarias y de las uniones de crédito en la promoción del crecimiento económico basándose en un conjunto de datos de una muestra conformada por 76 países en el período de 1981-2005. Se desarrollan nuevas medidas de desarrollo financiero en base a la cantidad de activos y préstamos otorgados por "otras instituciones financieras" (OFI, por sus siglas en inglés) y uniones de crédito (CU, por sus siglas en inglés) y se calcula el impacto de estas medidas en el crecimiento económico. Los resultados empíricos demuestran que estas medidas se relacionan de manera positiva y significativa con los índices de crecimiento del producto interno bruto per cápita en los distintos países. En particular, los resultados indican que los países donde las cajas de ahorro y crédito más contribuyen al crédito, registraron un crecimiento más rápido durante el período de muestra. Estos resultados tienen importantes implicaciones en términos de políticas y sugieren que otros tipos de instituciones financieras, además de los bancos, también desempeñan un rol destacado en la promoción del crecimiento económico. En especial, las cooperativas financieras y las uniones de crédito deberían recibir más atención por parte de quienes establecen las políticas con la intención de promover la estabilidad financiera y el crecimiento económico.

Résumé

Dans ce texte, nous examinons le rôle des institutions financières non bancaires et des caisses d'épargne ou de crédit dans la promotion de la croissance économique en nous basant sur un échantillon de 76 pays couvrant la période de 1981-2005. Nous établissons de nouvelles mesures de développement financier en fonction de la taille des actifs et prêts accordés par les institutions financières non bancaires et les caisses d'épargne ou de crédit et nous évaluons l'incidence de ces mesures sur la croissance économique. Les résultats empiriques révèlent qu'il existe une corrélation positive et significative entre ces mesures et le taux de croissance du PIB réel par habitant. Nous constatons surtout que les pays où les caisses d'épargne et de crédit contribuent le plus au crédit ont enregistré une croissance beaucoup plus rapide au cours de la période étudiée. Ces résultats ont des conséquences importantes sur les politiques et suggèrent qu'en plus des banques, les institutions financières non bancaires jouent un rôle important dans la promotion de la croissance économique. En particulier, les coopératives et les caisses d'épargne et de crédit doivent recevoir plus d'attention de la part des décideurs politiques dans leur effort pour assurer la stabilité du système financier et promouvoir la croissance économique.

Section II

La performance du modèle d'affaires coopératif et mutualiste

La coopérative, une entreprise socio-marchande ?

Amélie ARTIS, Danièle DEMOUSTIER et Simon LAMBERSENS[1]

Introduction[2]

Pour faire reconnaître leurs spécificités, les coopératives se réfèrent le plus souvent à leurs statuts définissant le régime de propriété, le mode de répartition des excédents et de gouvernance. De ce fait, elles mettent en avant leur non-opéabilité et leur non-délocalisation, gages de stabilité d'une économie « réelle » dans un contexte de financiarisation et de mobilité des capitaux. Au-delà, les coopératives se présentent comme des entreprises marchandes, totalement insérées dans les marchés des produits et du travail, à l'instar « des autres entreprises ».

Cette approche est confortée par l'analyse théorique issue de G. Fauquet (1935, 1965) qui a construit leur unité sur la base de la séparation entre une association (le groupement de membres) et une entreprise (gestionnaire d'activité) dans l'optique d'une économie de services et non de profit. Cette distinction entre la gouvernance (le politique) et la gestion (le technique) a été approfondie par C. Vienney (1966 et 1980) pour expliquer l'autonomisation progressive de la gestion, jusqu'au « retournement » de l'entreprise sur l'association, la croissance des activités déterminant la nature du sociétariat réduit à une fonction consumériste. Les coopératives ont ainsi épousé le modèle de concentration fordiste de plus en plus capitalistique, jusqu'à la création de filiales lucratives, voire une sortie du statut coopératif.

Ainsi, les spécificités coopératives se développent au croisement des contraintes imposées par l'environnement et des choix opérés par les acteurs.

La recomposition du système de règles des coopératives du fait de l'ajustement aux transformations du système économique dominant se poursuit aujourd'hui, d'une part vers l'internationalisation, d'autre part vers la reterritorialisation.

Ainsi, en France comme dans de nombreux pays occidentaux, de nouvelles coopératives ont vu le jour ou ont redéfini leur rôle : sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), coopératives d'activité et d'emploi (CAE), coopératives d'utilisation du matériel agricole (CUMA)… recomposant les rapports entre parties prenantes, entrepreneuriat et salariat, et avec les territoires. Plus généralement, au-delà du comportement de telle ou telle coopérative, des analyses macro-économiques (Baretto, 2011) ou comparatives

montrent que les règles et l'organisation coopératives influencent leurs comportements marchands, ce qui conduit à une meilleure résistance conjoncturelle à la crise et au-delà, à des comportements que l'on peut qualifier de « socio-marchands » du fait de la spécificité du compromis social « coopératif ».

La résistance des coopératives face à la crise

Après avoir subi, dans les années 80, les effets d'une ouverture brutale à la concurrence (entraînant la disparition de la plupart des coopératives de consommateurs et des grandes coopératives de BTP), les coopératives françaises manifestent aujourd'hui une certaine résistance à la crise économique et financière et une nouvelle attractivité pour répondre aux nouvelles aspirations et aux besoins sociaux.

La résistance à la crise…

Les coopératives et mutuelles manifestent une capacité de résistance face aux fluctuations économiques et une capacité d'innovation pour faire face aux nombreux besoins sociaux.

Les statistiques nationales (Bazin et Malet, 2010) confirment les analyses internationales (BIT, CICOPA).

Après un léger tassement en 2008 et 2009, les coopératives ont retrouvé une progression de l'emploi entre 2010 et 2011 (+0,3 %) alors que les mutuelles, confrontées à la rationalisation du secteur de la santé et à la concurrence des sociétés d'assurance, continuent de croître hors du domaine agricole.

Les coopératives artisanales et de commerce associé poursuivent leur croissance. Les 75 groupements de commerce associé affichent une croissance de 0,9 % du chiffre d'affaires en 2009 alors que l'ensemble du commerce voit son chiffre d'affaires reculer. Le nombre des salariés du commerce associé est en augmentation entre 2008 et 2009 de 2,15 % là où le commerce perd 1,7 % de ses salariés. Les coopératives bancaires maintiennent leurs effectifs, alors que les coopératives agricoles et de production évoluent irrégulièrement. Les SCOP ont progressé de 1,6 % en nombre et de 1,2 % en emplois entre 2008 et 2009, moins que les années précédentes, mais leurs effectifs ont baissé en 2010 (-2 %) avant de remonter en 2011 (+1,2 %). En 10 ans, le nombre de SCOP et SCIC s'est accru de 36 %, et celui des salariés de 26 %.

Plus globalement, les SCOP sont plus pérennes que l'ensemble des entreprises françaises : 71 % dépassent 3 ans (au lieu de 66 %) et 3,1 % ont plus de 50 ans (1,8 %) (Confédération des SCOP).

Les coopératives de consommation ont par contre perdu entre 2009 et 2010 2,5 % de leurs salariés mais vu une progression de leurs chiffres d'affaires de 5 % (FNCC).

Enfin les mutuelles accélèrent leur processus de concentration : la croissance de l'emploi s'explique par l'absorption d'établissements non mutualistes. Les mutuelles d'assurance du GEMA ont vu leurs cotisations augmenter à un rythme supérieur à celui des autres assureurs (+ 4 % en non vie – assurances, habitat, automobile – et + 10,5 % en assurance vie de 2009 à 2010).

…du fait de la régulation statutaire et conventionnelle…

Face à la contraction des marchés, les coopératives ont mobilisé leurs ressources financières et humaines internes ainsi que la solidarité entre structures du fait de leur organisation fédérale ou territoriale.

Ainsi, à partir de ces trois aspects de la crise (des marchés financiers, des activités économiques, des finances publiques), on constate que les coopératives se sont appuyées sur leurs principes spécifiques de fonctionnement, de gestion et de gouvernance, principes qui les rendent moins sensibles aux aléas conjoncturels.

La constitution de réserves impartageables, du fait de la faible redistribution des excédents, explique l'importance des fonds propres accumulés et la possibilité – temporaire – de puiser dans les réserves (ainsi les SCOP disposent de fonds propres quatre à cinq fois supérieurs à ceux des PME de même taille) ; la double qualité permet l'association des usagers aux résultats (négatifs comme positifs) ; enfin, le mode de gouvernance participatif permet l'établissement d'un certain consensus au-delà du simple fonctionnement démocratique ; paradoxalement, il peut expliquer également la stabilité des fonctions de dirigeants.

L'ensemble de ces caractéristiques permet d'établir une stratégie à long terme à l'inverse de la « dictature des actionnaires », et de se baser sur une « finance lente » plutôt qu'un rapide retour sur investissement.

Ces caractéristiques statutaires débouchent sur des accords plus conventionnels, librement établis par les adhérents (ESEAC, 2011). Les coopératives obéissent à des comportements liés à l'engagement des membres avec les « parties prenantes », qu'ils soient militants ou adhérents, sociétaires ou mutualistes, et de plus en plus largement.

En interne, l'association des membres accroît la flexibilité (flexibilisation du temps de travail et du revenu dans les SCOP). La solidarité interne se double d'une solidarité externe, comme l'illustre le dynamisme de l'intercoopération. La solidarité entre coopératives augmente les capacités de résistance et d'adaptation (ainsi le rôle des fédérations et de plus en plus des formes de mutualisation intercoopérative). C'est ainsi que, contrairement aux apparences des périodes fastes de croissance, la capacité de mobilisation collective est un atout de résistance et d'innovation qui se révèle particulièrement précieux en période de récession.

Cette capacité stratégique qui allie l'implication des membres et une vision à long terme est vecteur d'attractivité dans une société qui valorise l'autonomie individuelle, la proximité géographique, la solidarité choisie et de nouvelles aspirations sociétales.

…d'où une nouvelle attractivité

L'essor des SCOP est sensible. Depuis 2007, 200 nouvelles SCOP sont créées chaque année, contre 120 à 150 les années précédentes.

On assiste également à une revalorisation des CUMA : malgré la diminution du nombre des exploitants agricoles, les CUMA ne faiblissent pas et regroupent plus d'un tiers des agriculteurs. Elles s'interrogent sur la mutualisation de salariés au sein de groupements d'employeurs coopératifs et le passage éventuel en SCIC (telle la CUMA forestière des Chambarands qui a structuré une filière bois-énergie).

D'autres SCIC se développent depuis 2005 soit dans le domaine de l'énergie telle Enercoop après que le marché s'est ouvert à la concurrence, soit en reprenant l'activité d'associations plus anciennes (Okhra dans le Lubéron) afin de valoriser le patrimoine local.

Face à la crise, les SCIC (au nombre de 190 en décembre 2010) montrent un très fort dynamisme : au cours des trois dernières années, elles se sont particulièrement développées dans des activités liées à l'environnement (29 % des nouvelles Scic), à l'agriculture (18 %), à la culture (16 %) et au conseil / développement d'entreprises et de territoires (14 %). Les nouvelles SCIC sont créées soit ex nihilo, soit par transformation d'autres structures (dont 39 % d'origine associative).

Il semble également que les collectivités territoriales s'engagent plus fortement (dans 36 % des cas), avec d'autres partenaires locaux, notamment dans les activités territorialisées : approvisionnement (bio), commerce de proximité, services aux personnes, accompagnement à la création d'activité et environnement (énergie, protection…).

Les SCIC deviennent des coopératives de développement territorial et de solidarité, plus fortement que des coopératives professionnelles (hormis dans certaines activités comme la culture, les bureaux d'études, l'édition…) ou spécifiquement sociales (hormis quelques SCIC dans l'accueil de la petite enfance).

Enfin, depuis les années 90 une centaine de CAE tentent de sécuriser la création d'activités par des entrepreneurs individuels en encourageant l'accompagnement et la mutualisation de moyens.

Cette faculté de résistance et ce regain d'attractivité traduisent l'actualité du compromis social spécifique aux coopératives, qui internalisent davantage les dimensions sociales au sein même de leurs relations marchandes.

Les coopératives, vecteurs d'une économie plus « socialisée »

Agissant dans le champ concurrentiel, les coopératives ne sont pas destinées à pallier « les défaillances du marché ou de l'État ». Elles visent d'abord l'intérêt de leurs membres traditionnellement présenté distinct de l'engagement envers la communauté (dernier principe formulé par l'ACI en 1995). Aujourd'hui, il semble difficile de les séparer, encore moins de les opposer, tant il paraît important de raisonner non seulement en termes de résultats économiques directs mais aussi en termes d'impact et d'utilité sociale, dans une économie de plus en plus financiarisée où les entreprises doivent rendre des comptes sur leurs externalités en termes sociaux et environnementaux (Hatchuel et Segrestin, 2007).

C'est donc moins par la nature de leur activité que par leur mode de production de cette activité que nous allons analyser comment les coopératives se distinguent des entreprises actionnariales et intègrent des « dimensions sociales » que la sélectivité des marchés reporte généralement sur l'individu, sa famille et la collectivité publique.

L'analyse interroge les rapports à l'usager (sur le marché des produits), au producteur (sur le marché du travail), et à l'épargnant (sur le marché de l'argent).

Sur le marché des produits

Les spécificités coopératives en termes de produits (biens et services) sont difficiles à reconnaître tant la concurrence pousse à la diffusion des innovations et donc au mimétisme souvent assimilé à une banalisation.

Si la coopération s'inscrit dans une économie de service et non de profit, sa finalité sociale renvoie à la satisfaction des « usagers-clients » plus qu'à l'intégration de « bénéficiaires » pour faire face à la « question sociale » (chômage, pauvreté, exclusion...).

En effet, en France l'essentiel de l'action sociale est géré soit directement par la collectivité publique soit, souvent par délégation de missions de service public, par des associations. En effet, le droit associatif français permet, contrairement à d'autres pays occidentaux, de développer des activités économiques et d'employer un nombre illimité de salariés, dans des associations qui ne disposent pas de capital social mais vivent des cotisations des membres et des subventions publiques.

Néanmoins, avec la marchandisation de l'action sociale (passage des subventions aux appels d'offre), de plus en plus de coopératives (SCOP ou SCIC) pénètrent les champs de l'action sociale (insertion, services aux personnes....) à l'instar des coopératives sociales italiennes. Mais l'essentiel de l'utilité sociale des coopératives réside dans le maintien et le développement d'un tissu socio-économique équilibré qui associe, solidarise les usagers dans une « économie relationnelle » (Demoustier et Malo, 2012), et qui construit des partenariats coopératifs à différentes échelles territoriales.

Derrière la relation marchande aux clients, la relation aux usagers s'appuie sur la proximité géographique (territorialisation), la proximité sociale (par le rôle des sociétaires délégués par exemple) et leur participation à la co-construction des services (exemple des chèques services de la SCOP Chèque Déjeuner). Ainsi se construit la confiance que Daniel Côté (2009) appelle, à propos des banques coopératives, la loyauté comme « ressource stratégique .

Une étude sur deux mutuelles d'assurances (Cournet et Lacan, 2009) montre ainsi un taux de résiliation très faible (4 % contre 14-17 % chez les assureurs capitalistes), un taux de multi-détention de contrats double et un taux de prescription (diffusion) de 48 à 74 % au lieu de 39-43 % chez les autres assureurs.

Cette confiance s'appuie sur une offre de produits adaptée (éventuellement différenciée : envers les sourds, malvoyants, etc.), de qualité (par la valorisation des savoir-faire professionnels ou traditionnels), et sur une capacité à prendre en compte les nouvelles aspirations : ainsi les coopératives et les mutuelles sont largement investies dans la réflexion sur la dépendance des personnes âgées, le développement durable (crédit voiture propre, promotion et financement des énergies renouvelables ; soutien au covoiturage ou à l'utilisation des transports en commun, éco-construction ; éducation à l'environnement...) et le développement territorial (à travers notamment les CUMA et les SCIC sur la valorisation des ressources locales et la production de services collectifs de proximité).

Cette confiance se nourrit également de formes de solidarité interne face aux aléas économiques : de plus en plus de structures mettent en place des fonds de solidarité entre usagers (Macif, Crédit Mutuel, Chèque Déjeuner...) notamment en cas de chômage, de difficulté de remboursement ou d'adhésion, ou des contrats solidaires dans la protection sociale.

Face à la multiplication des risques, une attention croissante est portée également à la prévention et à l'éducation pour accompagner les changements de comportement (campagnes de sensibilisation, expositions, participations à des manifestations sur la sécurité domestique, routière, le surendettement, les risques naturels...). Une CAE cherche même à sécuriser les parcours professionnels des entrepreneurs individuels dans une « mutuelle de travail ».

Enfin, une réflexion sur les conditions de l'échange questionne les relations marchandes entre coopératives mais également entre coopératives et fournisseurs, en ce qui concerne aussi bien la qualité du service rendu (agrément des réparateurs autos, convention avec les professionnels de santé...), l'équité dans l'échange (Draperi, 2011), que les tarifs pratiqués (débat dans les SCIC sur les relations aux membres fournisseurs). Des prolongements internationaux favorisent l'entraide internationale plutôt que l'aide unilatérale Nord-Sud (tel le soutien du Crédit Coopératif aux coopératives de crédit maliennes).

Malgré l'approfondissement de la marchandisation des coopératives, le principe de double qualité induit ainsi la nécessité de maintenir une relation non-marchande au sein même de l'activité économique qui peut alors être définie comme « socio-technique », reconnaissant à la professionnalisation des administrateurs comme des salariés sa double dimension, à la fois technique et relationnelle.

Sur le marché du travail

Comme toute entreprise marchande, les coopératives recrutent et licencient sur le marché du travail et sont contraintes d'observer les règles du droit du travail. Alors qu'au XIXe siècle les premières coopératives de production se sont construites en opposition à « l'indigne salariat » pour défendre la professionnalité et la solidarité ouvrières, le XXe siècle a vu l'explosion du salariat dans les coopératives, parallèlement à l'amélioration du droit du travail et de la protection sociale. Néanmoins, certains comportements coopératifs vont au-delà de la réglementation en vigueur.

L'emploi salarié dans les coopératives reste modeste en France : 325 000 emplois directs (168 000 dans les secteurs financiers, 80 000 en amont et aval de l'agriculture, 55 000 dans le commerce, 48 000 dans l'industrie et le bâtiment...) mais, avec les emplois indirects générés ou maintenus dans leurs filiales et dans les entreprises membres, la coopération couvre plus d'un million d'emplois salariés et maintient environ un million d'emplois d'entrepreneurs indépendants (dans l'agriculture, le commerce et l'artisanat). À côté de grands groupes coopératifs (bancaires, agro alimentaires, de distribution), une multitude de petites structures coopératives maille le territoire et assure le renouvellement des petites et moyennes entreprises (75 % des sièges sociaux des coopératives se situent en province), ce qui conduit à une moyenne de 12,6 salariés par coopérative.

L'enjeu est double : préserver le travail indépendant et stabiliser le salariat. Il interroge le rôle des nouvelles coopératives d'activité et d'emploi en tension entre la sécurisation de l'entrepreneuriat individuel (par la mutualisation collective de moyens et la sécurisation de la protection sociale des salariés) et la flexibilisation du salariat (par l'indexation des revenus sur les résultats de l'activité individuelle).

Dès le début du XXe siècle, les coopératives ont cherché à participer à la protection collective des salariés (la fédération des coopératives de consommation a signé la première convention collective en 1920), ce qui se traduit aujourd'hui en termes de statut de l'emploi, de temps de travail, de promotion et de rémunération.

Ainsi, les coopératives embauchent plus souvent leurs salariés en CDI (89,4 % au lieu de 86,7 % dans l'économie privée) et à temps complet (86,4 % contre 81,8 %) ; de plus, elles utilisent légèrement plus l'intérim comme période d'essai (2,6 % au lieu de 2,3 %) et ont par contre peu recours à l'apprentissage (0,8 % au lieu de 2,3 %) (CNCRESS, 2012).

De ce fait, le temps de travail annuel est en moyenne supérieur (1 533 heures au lieu de 1444 en 2009) et la part des salariés à temps partiel inférieure (9 % par rapport à 11 %).

De plus, les salariés restent en moyenne plus longtemps en emploi (plus 3 ans dans les coopératives agricoles et commerciales, et plus un an dans la finance et l'assurance - Chevallier, 2011). De ce fait, les salariés seniors sont plus nombreux : les 50 ans et plus représentent 30,2 % des salariés des coopératives en France en 2006, dont 24 % sont cadres. En 2015, 13,5 % des salariés des coopératives partiront à la retraite (55 ans et plus).

Même si elles recrutent de plus en plus leurs cadres sur le marché du travail, les coopératives ont cherché à maintenir une certaine promotion interne en valorisant la formation. Du fait de leur secteur d'activité, la part des ouvriers (22,5 % contre 35,8 %) et des employés (20,5 % contre 27,3 %) est plus faible. Par contre, le nombre de professions intermédiaires (39,2 % par rapport à 21,1 %) et de cadres (17,9 % contre 15,7 %) est supérieur (CNCRESS, 2012), sauf dans les banques coopératives et les mutuelles d'assurances qui transfèrent leurs cadres supérieurs, financiers et commerciaux, dans leurs filiales lucratives. Mais les cadres des coopératives de base sont moins diplômés : 6,4 % d'entre eux étaient sans diplôme en 2007 (Chevallier, 2011) au lieu de 5,9 %, alors que seulement 35,5 % avaient un diplôme supérieur à bac+2, au lieu de 56,7 %. Ceci s'explique en partie par l'effort de formation interne auquel les coopératives consacrent une part de la masse salariale supérieure au taux légal et au taux moyen de leurs secteurs d'activité.

Par contre, leur tradition corporatiste dans des métiers masculins freine la valorisation des compétences des femmes, des jeunes et des handicapés. Ainsi, les femmes gagnent en moyenne -25 % quand elles sont cadres (-22 % dans le reste de l'économie), -11 % dans les professions intermédiaires (-7 %), et -4 % comme employées (+1 %).

Mais les transformations des structures conduisent à une meilleure représentation des femmes et des jeunes : les SCOP qui ont connu un fort renouvellement depuis 1995 ont vu le nombre de femmes dirigeantes s'accroître pour atteindre 23,5 % par rapport à 17,1 % dans l'ensemble des entreprises françaises ; à la MACIF, les femmes représentent 50 % des cadres. Par ailleurs, certaines coopératives (Crédit Agricole, Chèque Déjeuner) ont adopté une politique volontariste en matière de handicap. Plus récemment, les mouvements coopératifs régionaux ont pris des initiatives pour sensibiliser le public jeune : création de l'Ecole territoriale pour l'innovation et la coopération (Ethicoop) en Midi-Pyrénées, Campus Coopératif en Poitou-Charentes, Trophée Coop'Creatives…

Enfin, la solidarité coopérative se manifeste dans la limitation de l'écart des salaires : le rapport entre le neuvième et le premier décile est de 2,7 au lieu de 3,1 (INSEE, 2012). Par contre, cette solidarité est abandonnée dans les filiales qui tendent à aligner le niveau des salaires sur celui du privé.

De ces quelques éléments encore un peu épars car peu étudiés globalement, il apparaît que la coopérative résiste à la dérégulation du marché du travail. Même si elle n'a pas échappé au développement des inégalités à travers la création de filiales « financières » (banque d'investissement, assurance-vie...), son modèle social global garde son originalité ; il faudrait le confronter au type de dialogue social interne, à la relation aux syndicats et étudier davantage la situation sociale des filiales, notamment étrangères (en débat lors de la reprise de l'entreprise française Brandt par la coopérative Fagor du complexe coopératif de Mondragon).

Sur le marché de l'argent

Dès l'émergence du mouvement coopératif, les questions du financement et du rapport à l'argent ont été posées. Les coopératives ont choisi d'intégrer des règles de financement spécifiques différentes de celles des sociétés de capitaux. Ces règles statutaires, qui sont les parts sociales, les réserves impartageables formant un capital social collectif indivisible et la lucrativité limitée ont pour effet d'utiliser les ressources monétaires comme des moyens et non comme finalités.

Il s'agissait d'abord de développer la collecte et la mutualisation de l'épargne populaire pour apporter le capital social nécessaire à la création de jeunes coopératives ouvrières (ex du Crédit au Travail de Béluze en 1863), puis de faciliter l'accès au crédit et à l'épargne de certains agents économiques exclus par l'offre de financement existante en créant des coopératives d'épargne et de crédit (Crédit Agricole, Banques Populaires, Crédit Coopératif, etc.), et enfin de créer des « fonds mutualisés » par les cotisations régulières entre les coopératives d'un même secteur pour soutenir leur croissance. Ces outils de financement se sont construits avec le soutien de l'État.

Les coopératives sont donc dès le début financées par leurs membres avec l'achat des parts sociales, acte d'investissement dans l'activité pour le coopérateur et ressource financière pour la coopérative. Cette mobilisation de l'épargne constitue un circuit sans intermédiaire et à moindre coût par rapport aux autres sources de financement possibles. Cette mobilisation directe de l'épargne privée par les parts sociales et les excédents de gestion intégrés aux réserves impartageables permettent de consolider les fonds propres des coopératives.

Plus récemment, cette préoccupation autour de l'affectation de l'épargne a été à l'origine d'une épargne dite solidaire. Face à une méfiance croissante d'une partie des épargnants vis-à-vis du système financier et de l'intermédiation financière, et à l'accroissement de l'exclusion financière d'emprunteurs, des circuits courts de mobilisation de l'épargne ont donné naissance à la finance solidaire. Des CIGALES aux sociétés coopératives de capital-risque, la finance solidaire met en place des circuits de financement mixant l'épargne privée directe, l'investissement intermédié privé et l'investissement public. Avec un

encours de 3,15 milliards d'euros en 2011, la finance solidaire reste loin derrière l'assurance-vie (2300 milliards). Le Crédit Coopératif, la NEF, le Crédit Mutuel ou France Active peuvent donc accroître l'attractivité de leur offre solidaire.

Aujourd'hui, dans le contexte de crise, les coopératives bancaires sont aussi questionnées. Dans le secteur bancaire, l'environnement (contraintes législatives et réglementaires, concurrence, développement des TIC, etc.) favorise la concentration et incite à faire des choix stratégiques discutables, comme en témoigne les dérives de leurs filiales cotées en bourse (ex. Natexis). Pourtant, l'étude attentive du comportement et des résultats des coopératives pendant la crise montre des caractéristiques propres à une régulation à la fois visible et invisible. Ainsi, dans ce contexte concurrentiel avec des normes bancaires qui ont effacé les différences entre banques commerciales, banques coopératives et institutions financières (cf. les lois bancaires françaises de 1984, puis les lois européennes de 1993 et 1996), les coopératives bancaires et financières préservent des spécificités sur leur activité et sur les processus de production.

Ainsi, malgré un redéploiement, les banques coopératives maintiennent une implantation dans les zones à plus faible densité démographique alors que les banques lucratives se concentrent sur les grandes villes. La fermeture de guichets s'accompagne souvent d'accords avec des commerçants locaux pour maintenir une activité bancaire de base (tels les Points Verts du Crédit Agricole). Les caisses locales permettent de maintenir des liens de proximité et des financements d'activités de cohésion sociale.

De plus, la transformation des clientèles (des particuliers aux entreprises) débutée dans les années 1980 semble stabilisée, ce qui renforce leur fonction de banques de détail.

Enfin, même si elles ne sont pas à l'abri des risques financiers, les banques coopératives ont largement externalisé leurs activités de placement dans des filiales, ce qui leur permet, en période de crise financière, de continuer à assurer des prêts alors que les banques lucratives sont plus affectées par les variations de leur patrimoine financier. Le financement et l'accompagnement des TPE et PME restent un enjeu pour les banques coopératives qui tendent à davantage mutualiser les risques en construisant des partenariats divers.

Par ailleurs, dans plusieurs secteurs d'activités, les coopératives ont mutualisé une partie de leurs ressources financières afin de créer des outils de financement commun (crédit, capital d'investissement, garantie) qui permettent de développer des mécanismes de solidarité en cas de récession, pour amortir les chocs conjoncturels, ou en période de croissance, pour consolider leur développement. En effet, la constitution de ces fonds mutualisés par cotisations régulières, et souvent proportionnelles à la taille ou au chiffre d'affaires, permet de créer une solidarité intergénérationnelle (entre les anciennes et les

jeunes coopératives) et intersectorielle (entre les anciens secteurs et les nouveaux secteurs en particulier pour les Scop). Certains s'adossent à des banques coopératives (« ex accord » entre Crédit Coopératif et Confédération des SCOP).

Ces circuits de financement sans intermédiaires et peu coûteux impulsent des effets leviers en période d'expansion et des ressources de secours en période de récession. La solidarité, statutaire comme volontaire, consolide le financement des coopératives, et inversement.

Ainsi, au-delà des obligations statuaires, les coopératives favorisent une stabilité du financement pour les structures comme pour les épargnants-coopérateurs initiant une finance lente et patiente, à l'opposée de la finance spéculative. Ces circuits de financement sont directement reliés à l'économie réelle, investissant dans la production et dans l'activité dans le cadre une stratégie de long terme.

Le lien financier dans les coopératives peut ainsi dépasser les seuls critères marchands et règlementaires d'affectation et de rémunération, en intégrant des données extra financières sur la base du sociétariat et du partenariat.

Conclusion

Contrairement au discours général le plus fréquent, les comportements économiques des coopératives et mutuelles ne peuvent être réduits ni à leurs règles statutaires (régissant l'association de personnes) ni à leur insertion concurrentielle (comme entreprises marchandes). En effet, les statuts ne sont ni magiques ni neutres : « l'environnement organisationnel et institutionnel influence les comportements » économiques (Baretto, 2011). Ils encadrent les relations entre les membres mais ne les définissent pas automatiquement. De même, l'insertion sur les marchés n'induit pas un comportement uniformisé : des régulations non-marchandes permettent des comportements plus diversifiés et socialisés.

La théorie néo-institutionnaliste peut donc être mobilisée (RECMA, 2012) pour définir la coopérative et la mutuelle comme des institutions socialement et historiquement construites (donc évolutives) sur la base de compromis socio-économiques :

- entre producteurs et usagers dans le rapport à l'activité, combinant implication et consumérisme, relation et professionnalisme ;
- entre associés et salariés dans le rapport au travail, assurant flexibilité et stabilité, engagement et subordination ;
- entre épargnants, usagers et salariés dans le rapport à l'argent, entre individualisation et mutualisation des risques, entre gestion à court terme et stratégie à long terme.

Ce « compromis social coopératif », plus large que les seuls compromis fixés dans le cadre marchand par le droit commercial et le droit social, montre l'importance de valoriser les « ressources spécifiques » (Gumuchian et Pecqueur, 2007 ; Chevallier, 2011) des coopératives, au-delà du mode de propriété et de gouvernance, dans un environnement socio-économique en mutation.

La coopérative et la mutuelle se nourrissent de ce compromis intrinsèque, même s'il paraît largement invisible, et s'exprime sous une grande variété de configurations ; s'il influence le comportement des entreprises concurrentes, il ne peut se réduire à la seule responsabilité sociale des entreprises dont la nature est très différente (pression extérieure, action volontaire, déclarative et communicationnelle).

S'il reste largement dévalorisé, c'est parce que, pendant la période fordiste, ce compromis particulier était intégré, donc masqué, dans un compromis sociétal plus large, dans le cadre de régulations syndicales et étatiques. L'affaiblissement et la redéfinition de ces régulations générales et obligatoires rendent plus nécessaire l'affirmation de ce compromis coopératif particulier.

Notes

[1] Équipe de Socio-Économie Associative et Coopérative (ESEAC), Institut d'Études Politiques de Grenoble, France.

[2] Ce texte, à prétention exploratoire plus que générale, s'appuie à la fois sur des données statistiques comparatives (récentes et partielles car les performances « sociales » restent peu explorées dans le cas des coopératives) et sur l'analyse comparée des données des bilans sociaux de grandes entreprises coopératives ou non. Les structures étudiées sont à la fois des coopératives non agricoles (de crédit, de production, d'intérêt collectif) et des mutuelles d'assurance actives sur les marchés.

Bibliographie

Baretto, T. (2011). « Penser l'entreprise coopérative : au-delà du réductionnisme du mainstream », *Annales de l'économie publique, sociale, coopérative*, Vol. 82, N° 2, juin.

Bazin C. et J. Malet (2010). *Économie sociale : bilan de l'emploi en 2010*, en coopération avec l'ACOSS-URSSAF et la CCMSA.

Chevallier, M. (2011). *Les coopératives entre rationalité située et rationalité formelle*, thèse en science économique, Toulouse.

CNCRESS (2012). *Atlas commenté de l'Économie sociale et solidaire*, Juris Association.

Coté, D. et A. Belhouari (2009). « Loyauté et performance : une analyse empirique dans un réseau coopératif bancaire », *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative,* Vol. 80, N° 2, juin.

Cournet, A. et A. Lacan (2009). « La valeur ajoutée du modèle mutualiste : origines et mise en perspective à travers les exemples de la Macif et de la Maif », *RECMA, Revue internationale de l'économie sociale,* Paris, N° 312, p. 35-54.

Demoustier, D. (2000). « Les organisations d'économie sociale, acteur de la régulation socio-économique », RECMA, *Revue internationale de l'économie sociale*, Paris, N° 275-276, p. 137-148.

Demoustier, D. et M.-C. Malo (2012). « L'économie sociale et solidaire : une économie relationnelle. Questions d'identité et de stratégie », dans *Management des entreprises de l'ESS*, De Boeck (à paraître).

Draperi, J.- F. (2011). *L'ESS : une réponse à la crise*, Paris, Dunod.

ESEAC (2011). *Coopératives, crise et régulation*, Rapport pour la Fondation du Crédit Coopératif.

Fauquet, G. (1935). *Le secteur coopératif*, Editions de l'Institut des Études Coopératives, 1965.

Gumuchian, H. et B. Pecqueur (directeur) (2007). *La ressource territoriale,* Paris, Economica.

Hatchuel, A. et B. Segrestin (2007). « La société contre l'entreprise ? Vers une norme d'entreprise à progrès collectif ? », *Représentations, modèles et normes pour l'entreprise*, *Droit et société*, N° 65, pp.27-40.

INSEE Première (2012). « L'échelle des salaires est plus resserrée dans l'économie sociale », N° 1390. RECMA, Revue Internationale de l'Économie sociale (2012). Dossier « De l'approche entrepreneuriale à la vision institutionnelle de l'économie sociale et solidaire », juillet.

Vienney, C. (1966). *L'économie du secteur coopératif français*, Paris, Cujas.

Vienney, C. (1980). *Socio-Économie des organisations coopératives*, Paris, CIEM.

Résumé

Pour faire reconnaitre leurs spécificités, les coopératives se réfèrent le plus souvent à leurs statuts définissant le régime de propriété, les modalités de répartition des excédents et leur mode de gouvernance ; ce qui leur permettrait de mieux résister aux effets conjoncturels de la crise que les entreprises actionnariales. Mais, en dehors de cela, elles se présentent comme des entreprises marchandes, totalement insérées dans les marchés des produits et du travail, à l'instar « des autres entreprises ». De ce fait, elles sous estiment fortement leur influence régulatrice sur les marchés alors que de plus en plus d'études comparatives ou macro économiques montrent que les règles et l'organisation coopératives influencent leurs comportements que l'on peut qualifier de « socio-marchands » du fait de la spécificité du compromis social « coopératif ».

Summary

To promote their unique features, cooperatives most often refer to the statutes that define their business ownership system, surplus distribution mechanisms and mode of governance that make them more resistant to cyclical economic downturns than shareholder-based companies. But, aside from this, they present themselves as traditional enterprises that are fully integrated into product and labour markets like other businesses. Because of this, they seriously underestimate their market regulation influence. Yet a growing number of macroeconomic studies show that the rules and organizational structure of cooperatives affect their behaviour, which could be described as "socio-market" because of the specific features of the cooperative social compromise.

Resumen

Para hacer que sus especificidades sean reconocidas, las cooperativas se refieren generalmente a sus estatutos, los cuales definen su propiedad, las modalidades de la repartición de los excedentes y su modo de gobernabilidad ; esto les permite resistir mejor que las empresas a capital acción a los efectos coyunturales de la crisis. Pero, fuera de esto, las cooperativas se presentan como empresas de mercado, totalmente insertas en los mercados de productos y de trabajo, como las "otras empresas". Así, las cooperativas subestiman considerablemente su influencia reguladora sobre los mercados mientras que cada vez más estudios comparativos o macroeconómicos muestran que las reglas y la organización coopérativa influencian sus comportamientos que pueden calificarse de "socio mercantil" debido a la especificidad de su compromiso social "cooperativo".

Fortalezas y debilidades del sector cooperativo chileno: análisis de caso en tres sectores económico-sociales

Ana María DÁVILA[1], Mario RADRIGÁN RUBIO[2] y Francesco PENAGLIA[3]

Introducción

El sector cooperativo en Chile tiene un desarrollo de más de 140 años, generándose sus primeras experiencia a inicios de la segunda mitad del siglo XIX, con una influencia directa de diversos grupos de migrantes europeos que se afincaron en el país, como también por la difusión de las ideas liberales, social-cristianas y socialistas que poco a poco fueron permeando a las diversas clases sociales, especialmente a aquéllas vinculadas al mundo obrero y artesanal.

Desde estos incipientes inicios el desarrollo del sector cooperativo en Chile ha estado fuertemente marcado por los procesos histórico-políticos propios del país, como también por los grandes procesos de cambio que ha sufrido el mundo en los últimos 150 años, vinculados con los conflictos bélicos mundiales, los procesos de industrialización y urbanización tardía en América Latina, las crisis económicas, la Guerra Fría y la posterior caída del Muro de Berlín y con ello de los socialismos reales.

Especialmente los últimos cincuenta años han significado para el sector cooperativo nacional una vorágine de cambios, algunos de ellos dramáticos, que han impactado fuertemente en su desarrollo, crecimiento y presencia nacional.

Desde inicios de la década de los 60 del siglo pasado, que en base a procesos de movilización social creciente acompañado de un apoyo del Estado a veces exagerado, hasta la situación actual de falta de visibilidad y atención de los poderes públicos, se ha transitado por etapas de franco ataque y desacreditación, y de indiferencia total.

A pesar de lo anterior, en la actualidad existen en el país más de 900 cooperativas económicamente activas que asocian a casi un millón quinientas mil personas, cerca del 17 % de la población económicamente activa.

En este escenario desarrolla su actividad el Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa, CIESCOOP, dependiente de la Universidad de Santiago de Chile, el cual a través de su Área de Asistencia y Gestión de Proyectos, ha venido desarrollando una labor de apoyo y fomento al desarrollo cooperativo, enfocándose para ello en algunos sectores cooperativos en particular, como lo son el sector de cooperativas de agua potable rural, de cooperativas escolares y de cooperativas de trabajo.

Se ha intentado en este caso responder a demandas de las propias cooperativas orientadas a mejorar su desempeño empresarial, como también sobre los bienes y servicios que otorgan a sus socios y comunidades en las cuales se encuentran insertas.

Sobre esta experiencia de los últimos tres años es que se basa el presente artículo.

El sector de Cooperativas de Agua Potable Rural

Historia

Como bien sabemos, el agua potable es un elemento fundamental y vital que contribuye a la subsistencia de los seres humanos. Su uso más conocido se relaciona con el consumo doméstico y público, por lo que un buen suministro de agua potable permite combatir problemas de salud, transformándose por tanto en un bien público con elevadas externalidades positivas en la prevención de enfermedades tales como: amebiasis, giardiasis, cólera, tifus, hepatitis, parasitismo, salmonelosis, entre otras.

Sin embargo, existen numerosas zonas y territorios aislados de las grandes urbes que no son rentables para las empresas y compañías distribuidoras de agua, por lo que en muchas ocasiones la población debe abastecerse con aguas que no cumplen con estándares mínimos de sanidad. Este fenómeno provocó grandes problemas de salud, por esta razón el año 1959, durante la XII Asamblea Mundial de la Salud, se resolvió priorizar programas especiales de saneamiento rural en diversos lugares del mundo.

En esta línea, Chile no estuvo exento de esta realidad, tal como señala un informe de "APR Chile" y algunos datos de la Dirección de Obras Hidráulicas (DOH), el año 1960, sólo el 6 % de la población rural tenía agua potable, lo que repercutía directamente en la mortalidad y morbilidad, mayoritariamente en la población infantil.

De esta forma, ante la ausencia de un organismo coordinador y dedicado al agua potable, en la reunión de Ministros de Salud Latinoamericanos realizada en Uruguay en 1961, se resolvió disminuir la mortalidad infantil y aumentar la esperanza de vida a través de programas de saneamiento, lo que dio origen en 1964 a un programa de instalación de servicios de agua potable en zonas rurales. "La iniciativa fue impulsada por el Ministerio de Salud Pública y financiada por un crédito del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Para la ejecución de estos programas se creó en el Ministerio de Salud la Oficina de Saneamiento Rural (OSR)" (II Congreso Nacional de Recursos Hídricos, 2010). Posteriormente, durante la década de los 70, la Oficina de Saneamiento Rural se trasladó a la Dirección de Obras Sanitarias del Ministerio de Obras Públicas. Actualmente, luego de diversas modificaciones de estructura y nombre, se encuentra vigente el Programa de Agua Potable Rural, dependiente del Departamento de Programas Sanitarios de la Dirección de Obras Hidráulicas del Ministerio de Obras Públicas.

Por otro lado, además de la salud pública, el agua potable repercute directamente sobre el desarrollo productivo, permitiendo los emprendimientos locales en agricultura, ganadería, minería, producción industrial, etc. En esta línea, países que no desarrollan e invierten en los temas relacionados al agua, poseen un impacto directo sobre sus exportaciones, puesto que muchos países importadores han desarrollado exigencias y barreras arancelarias relacionadas con normas ambientales. Tal es el caso de la serie de Acuerdos sobre Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MSF), realizados por la Organización Mundial del Comercio OMC, al respecto :

> " Algunas medidas de protección del medio ambiente pueden estar comprendidas en el ámbito de aplicación del Acuerdo MSF definido en las líneas precedentes. Es el contaminación del agua potable, a prevenir la contaminación de las tierras agrícolas o las poblaciones de peces con metales pesados, o a proteger la biodiversidad " (Organización Mundial de Comercio, 2010).

Agua Potable Rural en Chile : el proyecto de CIESCOOP

El alto nivel de externalidades positivas que posee el agua potable, llevó a que el Estado interviniera en su desarrollo, promoviendo la creación de organizaciones y emprendimientos locales, destinados a proveer servicios de agua en zonas rurales. De esta forma, actualmente la cobertura de agua potable en zonas rurales supera el 98 %, abasteciendo a cerca de un millón y medio de habitantes, a través de 1 500 Comités y Cooperativas de Agua Potable Rural, concentrados principalmente en la zona central de Chile (Villarroel, 2012 : 3).

Sin embargo un diagnóstico elaborado por el Departamento de Programas Sanitarios del Ministerio de Obras Públicas arrojó como resultados que un 30 % de los Comités y Cooperativas no superaban los indicadores técnicos, mientras que un elevadísimo porcentaje de estas organizaciones poseía serios problemas de gestión, destacando que el 66 % no tenía un plan anual de inversiones, un 56 % no planificaba ni evaluaba su gestión, mientras que un 75 % no cubría los gastos de operación, mantenimiento y reparaciones menores. De esta forma, si bien se ha avanzado en cobertura, aún se mantienen algunos elementos técnicos sobre los cuales es importante intervenir.

Por esta razón el área de Asistencia Técnica y Gestión de Proyectos de CIESCOOP, con el financiamiento de Innova Chile - CORFO y la colaboración de FESAN e ICECOOP, ha desarrollado el " Programa de Mejoramiento Tecnológico para Cooperativas de Servicios Sanitarios de Zonas Rurales " destinado a perfeccionar las habilidades directivas, gerenciales y tecnológicas para el mejoramiento de los servicios sanitarios que las cooperativas entregan a sus asociados y a su vez potenciar el rol de la Federación Nacional de Cooperativas de Servicios Sanitarios Ltda. como ente coordinador y aglutinador de acciones y soluciones.

De esta manera, el proyecto en un horizonte de 16 meses entre los años 2010 y 2011, se abocó a realizar una etapa de prospección destinada a profundizar el diagnostico y una etapa de difusión orientada a capacitar y dar a conocer las buenas prácticas observadas.

A través de la prospección se elaboró un " Manual de Captura de Técnicas-Tecnologías en Giras Tecnológicas en el Área de Potabilización y Saneamiento de Agua para Agua Potable Rural ", orientado a explicar e informar sobre los diversos mecanismos de filtración, desinfección, absorción, tratamiento y saneamiento, así como un análisis profundo sobre las ventajas y debilidades de cada una de las tecnologías existentes.

También se profundizó en el diagnostico remarcando las diversas innovaciones tecnológicas y de gestión que serán difundidas en la segunda etapa del proyecto.

En relación a los sistemas de Agua Potable se observaron cuatro nuevas tecnologías orientadas a la remoción de elementos químicos : Oxido Reducción, Separación Sólido-Líquido, Separación Física, Procesos Biológicos

Por otro lado, la profundización del diagnóstico realizado en 23 servicios de APR, dio como resultado que un 45 % de estas organizaciones no efectúa un buen proceso de tratamiento de agua potable. Por otro lado, el 86 % de las organizaciones no realiza saneamiento, lo que sumado a que el 77 % del agua rural es de origen subterráneo, este factor puede tener un gran impacto en la salud pública. Por ello la incorporación de un sistema de saneamiento es parte de las innovaciones que serán trabajadas con las diversas APR

Por otro lado, el sistema de almacenamiento con tanques elevados sufrió grandes daños con el terremoto del 27 de febrero del 2010, por lo que se innovará en la construcción de tanques semienterrados o enterrados. En cuanto a la distribución, las innovaciones estarán destinadas a minimizar las pérdidas cambiando las actuales tuberías de hormigón o PVC por tuberías de polietileno de alta densidad.

Finalmente, en cuanto a las habilidades directivas y gerenciales, se observaron problemas de planificación, control y coordinación así como también problemas en el acceso a medios tecnológicos, por ejemplo un 80 % de las organizaciones declara no operar sus cuentas bancarias mediante transacciones electrónicas.

De esta manera, en el ámbito de la gestión el proyecto se concentró en trabajar tres factores conformados por :

- capacitación especializada ;
- transferencia de conocimientos y buenas prácticas ;
- promoción del reforzamiento de las estructuras de integración.

En función de este diagnóstico, CIESCOOP concentró sus esfuerzos en concordancia con el proyecto aprobado por CORFO Innova-Chile, en apoyar las acciones orientadas a la prospección de modelos innovadores en los sistemas de tratamiento de aguas por una parte, y en mejorar las capacidades de gestión empresarial de los Consejos de Administración y Administradores y/o Gerentes de las Cooperativas involucradas en el proyecto.

Lecciones extraídas de la ejecución del proyecto

El apoyo y la inversión del Estado en el sector de agua potable y saneamiento rural en los últimos 30 años han sido significativos, pero ello no ha ido aparejado con un apoyo para dotar de autonomía y capacidad de gestión a las cooperativas y comités de agua potable rural, por lo que si bien en la actualidad existen más de mil quinientas de estas organizaciones, sus posibilidades de desarrollo y crecimiento son muy limitadas.

Es en este escenario que el desarrollo de este proyecto ha realizado un aporte para vislumbrar tanto las posibilidades reales de desarrollo en los aspectos netamente técnicos como empresariales, desarrollando una serie de modelos de trabajo organizacional y mostrando diversas innovaciones tecnológicas que permiten apoyar su fortalecimiento.

En base a estos avances se ha planteado el diseño y desarrollo de un programa permanente de trabajo denominado Asociatividad, Energía y Recursos Renovables Rurales.

Cooperativas Escolares

Historia

En Chile, las cooperativas escolares comenzaron a promocionarse y crearse en los años 60, pero a mitades de los años 70 esta promoción se detuvo, retomándose solo a finales de los años 90, desde entonces se han creado más de 30 cooperativas escolares que operan en establecimientos educativos de cinco regiones de Chile (www.aciamericas.coop/Nuevo-impulso-a-las-cooperativas).

Según la UNESCO, las cooperativas escolares son : " sociedades de alumnos administradas por ellos con el concurso de los maestros con vistas a actividades comunes. Inspirados en un ideal de progreso humano basado en la educación moral de la sociedad de los pequeños cooperadores por medio de la sociedad y el trabajo de sus miembros " (www.cooperar.galeon.com). Otra definición las describe como sociedades organizadas voluntariamente por estudiantes bajo la asesoría de sus profesores y la asistencia técnica

del Departamento de Cooperativas Escolares, teniendo como propósito el espíritu de asociación, el sentido de la solidaridad, el hábito de ahorro y promover la participación democrática (www.educando.edu.do).

Las cooperativas escolares son una manera efectiva de iniciar al ser humano en el camino de la solidaridad y la cooperación; además generan en los niños la posibilidad de comenzar a tomar conciencia en temas tan relevantes como la importancia del trabajo común, el esfuerzo propio, la ayuda mutua, y la solidaridad. Además, la actividad cooperativa en los colegios desarrolla en los niños sentimientos cívicos, morales e intelectuales (www.cooperar.galeon.com).

Es importante resaltar que en la Ley General de Cooperativas en Chile, existe un apartado especial dedicado al reconocimiento de las cooperativas escolares. En cuanto a la forma como funcionan no distan mucho del modelo general del cooperativismo, aunque presenta algunas particularidades como al igual que su esencia, pues estas organizaciones no buscan generar riqueza, sino se enfocan en promover la solidaridad. De igual forma, las cooperativas escolares son la única figura jurídica que otorga a los estudiantes la mayoría de edad, cuando aún no lo son, teniendo derecho a gestionar una experiencia en el seno de su propio establecimiento

Situación actual

El programa de cooperativas escolares se inició en 1998 como una iniciativa de la Fundación COOPEUCH, con la meta de promover entre los estudiantes los principios del modelo cooperativista, basados en la solidaridad, el bien común, la democracia, la ayuda mutual, el trabajo en equipo y la cooperación. Actualmente participan activamente 37 cooperativas, entre Antofagasta y Los Lagos.

La Gerente General de COOPEUCH (Cooperativa de Ahorro y Crédito), Siria Jeldes asegura que la idea de promover la creación de las cooperativas escolares busca que las generaciones futuras puedan aplicar en su vida personal y profesional los principios cooperativos. El apoyo que la Fundación COOPEUCH presta a estos emprendimientos se traduce en financiamiento y capital semilla para la formación, asistencia y capacitación. (La Nación, 2010).

De igual forma, el Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa, CIESCOOP, de la Universidad de Santiago de Chile se ha vinculado a esta iniciativa mediante la capacitación y apoyo a las iniciativas de emprendimiento cooperativo estudiantil. Esto, en concordancia con su filosofía de contribuir al desarrollo nacional (www.ciescoop.usach.cl).

Algunas de las cooperativas escolares que se han creado en el marco de esta iniciativa originada por la fundación COOPEUCH han estado vinculadas a temas relacionados con

el medio ambiente (reciclaje de botellas de plástico y soluciones populares ecológicas), la fotografía (de las actividades realizadas dentro de la escuela), promoción de vida sana (creando una cajita feliz pero con alimentos sanos y realizando actividades deportivas), librerías, repostería, entre otros.

La creación de cooperativas escolares ha sido un proceso largo que ha comenzado con la capacitación y asistencia técnica de los colegios y escuelas que han querido participar en este proyecto. El proceso inicia con una capacitación sobre el modelo cooperativista a los profesores que se quieren vincular en esta iniciativa; luego, ellos serán los encargados de guiar el proceso de capacitación, creación y ejecución de la cooperativa.

Las personas que se motivan y participan en este tipo de emprendimientos, lo hacen porque se sienten entusiasmados de comenzar una actividad distinta que lleva a los escolares a tener voz y voto en la toma de decisiones, al igual que aprender a manejar una empresa. En la medida que este proceso avanza se hace más evidente el gran aprendizaje de los escolares en temas de gran relevancia como lo son la capacidad de gestión y la desenvoltura en ambientes laborales.

Existen algunos testimonios de asesores de estas cooperativas que resaltan algunos de sus beneficios como:

- enseñarle a los escolares el mundo del trabajo y la gran responsabilidad que significa el ser dueño de su propia empresa;
- generación de la capacidad de gestión y desenvoltura en los ambientes laborales;
- aprendizaje de los escolares de las distintas actividades que se realizan al interior de una empresa u organización;
- los escolares aprenden a ser solidarios con sus compañeros y con su entorno;
- aprendizaje de los escolares en temas relacionados al mercadeo y la promoción de sus productos;
- abre las puertas a los escolares a dos temas muy importantes en la actualidad como son el tema de emprender en el ámbito empresarial y reconocer las necesidades del entorno para generar distintos productos y servicios;
- aprender a trabajar en equipo;
- el tener mayor contacto entre docentes y alumnos, ha permitido un mayor conocimiento mutuo;
- la relación docente-estudiante cambia (deja de existir la relación vertical para generarse una relación horizontal) pues en esta instancia el profesor no está por

encima de los alumnos sino que se convierte en un socio más del negocio permitiendo que los propios escolares puedan tomar sus propias decisiones y también pueden generar espacios de discusión para llegar a acuerdos;

- consideran el modelo cooperativo de vital importancia para la formación integral de los niños y jóvenes;
- ayuda a los escolares a ser personas comprometidas con lo que hacen y también a generar el sentido de pertenencia con sus propia organización;
- desarrollan habilidades sociales, de liderazgo, compromiso y responsabilidad;
- genera en los alumnos independencia familiar y social;
- las cooperativas escolares son un modelo inclusivo de negocio que permite que cualquier persona con cualquier discapacidad pueda participar.

Reflexiones sobre las acciones realizadas por el CIESCOOP

El Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa ha jugado un rol importante dentro de todo este proceso, pues no solo ha colaborado en las diferentes capacitaciones a profesores y alumnos de las distintas cooperativas escolares, sino que también ha prestado asistencia técnica a las cooperativas que la han requerido. De igual forma el CIESCOOP ha promocionado este modelo realizando junto con la Fundación COOPEUCH dos encuentros de cooperativas escolares, generando entonces un espacio donde los distintos socios y socias pueden encontrarse y dialogar de las distintas actividades que realizan al interior de su organización, los productos y servicios que ofrecen, las dificultades que han tenido y los logros que han llevado a cabo. Estos encuentros han servido para crear vínculos entre las distintas cooperativas, y esto ha motivado a cada socio a seguir adelante con su emprendimiento.

Por otra parte, con la misma preocupación con la que vemos que la educación es un problema nacional; hoy, el modelo de cooperativas escolares es una solución donde niños y jóvenes tienen la oportunidad de trabajar en equipo, compartir ideas y propuestas, transformándose en personas con derechos plenos. De igual forma, Carolina Sorense, Directora Ejecutiva de la Fundación COOPEUCH afirma que, " el proyecto de Cooperativas Escolares está muy relacionado con el tema de la Educación, promover instancias en que los niños y jóvenes del país conozcan de cerca lo que es una empresa cooperativa, la educación cooperativa, vivan la experiencia, conozcan los valores y principios cooperativos, el trabajo en equipo, la solidaridad ".

Para finalizar es importante resaltar que tanto el CIESCOOP como la Fundación COOPEUCH han trabajado de la mano para fortalecer día a día este proyecto que no termina con la

concreción de más de 30 cooperativas escolares, sino que continua con el aprendizaje con el que se quedan los escolares y los docentes que participan en esta iniciativa, al igual que con el aprendizaje que se llevan los alumnos que terminan su etapa escolar.

Cooperativas de Trabajo

Historia

1er Periodo : de desarrollo gremial (1867-1961)

Marcado por la creación y constitución de las primeras cooperativas de trabajo en la década de los 60 del siglo XIX, las cuales tuvieron un gran impacto en la sociedad santiaguina. Sin embargo, éstas no lograron consolidarse. Posteriormente, con la creación de la Ley General de Cooperativas (1924), se realizaron algunas experiencias, sin embargo, de forma aislada y de bajo impacto.

2° Periodo : de Fortalecimiento del Sector (1961-1975)

Debido a un acuerdo de cooperación entre la Agencia de Estados Unidos y el Gobierno de Chile (a través de SERCOTEC[4]) en la década de los 50, se pone en marcha un plan piloto denominado " Punto IV ". En ese contexto se crearon 5 nuevas cooperativas de trabajo, con el objetivo principal de rescatar empresas en mala situación económica para conservar los puestos de trabajo. Posteriormente, entre 1967 y 1970, el gobierno del presidente Frei Montalva impulsó el desarrollo del cooperativismo como una vía para generar un desarrollo sustentable y alternativo. Por ello, en 1967, a través de SERCOTEC (Servicio de Cooperación Técnica, creado 1952, como un referente público para el desarrollo y fomento de la pequeña y mediana empresa), se impulsó un programa de empresas de autogestión. Asimismo, en el mismo año se creó al interior de SERCOTEC, la Subgerencia de Producción Cooperativa y Social. Debido a estos esfuerzos se crearon alrededor de 30 empresas de autogestión, a través de la modalidad de cooperativas de trabajo.

3° Periodo : del gobierno de la Unidad Popular (1970-1973)

El modelo cooperativo dejó de ser prioridad pública ya que se orientó a la socialización y estatización de las grandes empresas. No obstante, si bien en este periodo la creación de cooperativas sufrió una desaceleración, se constata la creación de 21 cooperativas de trabajo.

4° Periodo : de la Dictadura Militar (1973-1975)

En los dos primeros años se revitalizó el cooperativismo. Se reactivó el programa de Empresas de Trabajadores, especialmente en aquellos casos de devolución de empresas estatizadas o intervenidas, cuyos propietarios históricos, no querían o no podían hacerse cargo de ellas nuevamente, entonces la primera opción para hacerse con la propiedad

de las empresas era de los trabajadores. De este modo, a través de SERCOTEC, se reorganizó el trabajo en las Cooperativas de Trabajo, constituyéndose en dos años, más de 50 nuevas, llegando el sector a contar con su mayor cifra histórica : 130 cooperativas y casi 9 000 trabajadores. Sin embargo, a contar de 1975, el Régimen Militar tomó la opción definitiva por un modelo económico neoliberal, donde la alternativa cooperativa no tenía ningún espacio, cerrándose todas las actividades públicas relacionadas que, sumado a la " Crisis del Petróleo ", afectó directamente el normal desempeño de las Cooperativas de Trabajo existentes hasta la fecha. En el contexto de la crisis económica y la persecución de dirigentes sindicales, sociales y cooperativos, fue la Iglesia Católica, a través de la Diócesis de Santiago, a cargo del Cardenal Raúl Silva Henríquez, quien impulsó el desarrollo de empresas autogestionadas, buscándose recursos vía la cooperación internacional, para crear un sistema financiero campesino y de autogestión. Por otro lado, la Ley de Cooperativas (reformada el año 1974 y 1978), indicaba que cualquier cooperativa solamente se podía constituir por medio de un decreto supremo, previo análisis de su estudio de factibilidad social y económica por parte del Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía. Esta situación hizo muy complejo que en esta nueva coyuntura se pudieran constituir efectivamente nuevas cooperativas. A fines de los años 80 existían en el país no más de 12 cooperativas de trabajo.

5° Periodo : de Transición a la Democracia

Se mantuvo el modelo de desarrollo impuesto por el Régimen Militar, aunque haciéndole correcciones, para dotarlo de mayores condiciones de equidad. Sin embargo, el modelo cooperativo no es considerado como una herramienta relevante a promover y utilizar. El nuevo escenario político - social en el país dejó al movimiento cooperativo chileno con la moral baja, por el incumplimiento de las expectativas creadas a partir del término de la Dictadura Militar, sin embargo igualmente se crean cooperativas, de forma aislada y sin mayor apoyo institucional.

Situación actual de las cooperativas de trabajo en Chile

Según el Artículo 3 de la Ley N° 19.832, " Son Cooperativas de Trabajo las que tengan por objeto producir o transformar bienes y/o prestar servicios a terceros, mediante el trabajo mancomunado de sus socios y cuya retribución debe fijarse de acuerdo a la labor realizada por cada cual ".

Desde al año 2003, cuando se promulgó la ley antes citada, las cooperativas de trabajo han tenido un importante crecimiento. Actualmente existen alrededor de 109 cooperativas de trabajo vigentes[5] las que presentan una importante concentración geográfica en las regiones de Valparaíso, de los Lagos[6] y Metropolitana, agrupando en estas tres regiones el 77 % del total de las cooperativas de trabajo. (Cuadro 1)

Según Mario Radrigán[7], la falta de desarrollo de las cooperativas de trabajo se debe principalmente a tres factores:

- debilidad en formación en gestión de empresas y emprendimientos asociativos;
- brecha entre una idea orientada a satisfacer una necesidad de un colectivo de personas y un proyecto empresarial sustentable en el tiempo;
- carencia de financiamiento, producto de una visión generalizada de que las cooperativas poseen poca capacidad de pago, a la vez que la figura de propiedad fragmentada, y con pocas posibilidades de ser personalizarla en un dueño, genera conflictos para las entidades financieras.

Cooperativas de Trabajo en Maipú

Fundación de las cooperativas: El año 2007, la Contraloría General de la República exigió al Municipio externalizar el servicio de Mantención de Áreas Verdes, debido a la imposibilidad para sostener a los aproximadamente 1 000 trabajadores a honorarios, significando un despido masivo. En busca de una solución, los trabajadores se organizaron y marcharon hacia la Contraloría, logrando así, luego de conversaciones con el Contralor, una propuesta de conformar una cooperativa de trabajo; idea que fue discutida y debatida en asambleas entre los trabajadores. Es importante resaltar que en su mayoría, las personas que componían este grupo de trabajadores, eran de tercera edad y jefas de hogar con escasas opciones de movilidad laboral. Luego de un acuerdo dentro de la organización, los trabajadores acudieron a las autoridades Municipales, quienes demostraron un acuerdo de trabajar en esta línea, dado que significaba una solución laboral para un alto número trabajadores. Así se formaron tres cooperativas: Sol Poniente, PRYMAVE y Las Maravillas de lo Errázuriz.

Caracterización Cooperativa Sol Poniente: Se constituyó legalmente en enero del año 2008. Desarrolla sus trabajos en una superficie de 298 988 m^2. La superficie diaria asignada por trabajador corresponde a 3 500 m^2. La cooperativa cuenta con un total de 77 socios de los cuales 42 son hombres y 35 mujeres. Entre ellos hay 14 con educación media completa (18 %), 16 con educación media incompleta (21 %), 12 con educación básica completa y 26 con básica incompleta (49 % entre ambos) y finalmente 9 no poseen escolaridad (12 %). Esto nos habla de personas con baja escolaridad, las cuales en su mayoría se han desempeñado toda su vida como jardineros. Los socios adultos mayores[8] corresponden a un 40 % del total, mientras que un 42 % fluctúa entre los 40 y los 59 años, y sólo un 18 % es menor de 40 años. Esto tiene efectos en el desempeño laboral, ya que las personas mayores, por lo general, son menos ágiles; también en el ámbito organizativo, ya que son menos receptivos a nuevas propuestas; y a nivel de contrato, ya que pese a su edad, al estar trabajando se les descuenta por jubilación y salud.

Por otro lado, sus características socioeconómicas nos hablan de personas de un nivel socioeconómico bajo y medio bajo, lo que corresponde a los grupos E y D[9]. Lo que significa que son personas que reciben salarios bajos, los que solo alcanzan a cubrir sus necesidades básicas, sin tener capacidad de ahorro.

Caracterización cooperativa PRYMAVE : Surge en enero del 2008, operando en una zona que abarca 357 394 m^2, distribuidos en 3 600 m^2 por trabajador. Cuenta con 111 socios, 56 mujeres y 55 hombres. Estos se concentran, al igual que en la cooperativa Sol Poniente, en la población adulto mayor con un 48,7 %, mientras que entre los 40 y 59 años corresponden a un 38,7 %, y menores de 40 años son sólo un 12,6 %. La mayoría de los socios tiene un bajo nivel de escolaridad y pertenecen a los grupos socioeconómicos E y D.

Caracterización cooperativa Las Maravillas de lo Errázuriz : Se constituye legamente en febrero del 2008 y comprende 215 277 m^2. Cuenta con 63 socios, 25 mujeres y 38 hombres. Se concentran en la población adulto mayor, con un 42,9 % ; entre 40 y 59 años representan un 39,7 % y menores de 40 años un 17,5 %. Al igual que el resto de las cooperativas, la mayoría poseen un bajo nivel de escolaridad, lo que sumado a su condición de obrero no calificados, los ubica en los grupos socioeconómicos E y D.

Reflexiones sobre las acciones realizadas por el CIESCOOP

El Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa, realizó un diagnóstico entre el 8 de Abril y el 17 de Mayo del 2010, de las cooperativas de trabajo antes mencionadas. Este diagnóstico fue de carácter no experimental, caracterizando la realidad a través de análisis e interpretación de datos. La metodología aplicada fue de tipo cualitativo, trabajando con grupos focales[10], separando a los actores según función al interior de las cooperativas. De este modo, se realizó un grupo focal con los gerentes de las tres cooperativas ; otro con los consejos de administración, y finalmente con representantes de cada una de las asambleas generales de socios. De esta forma se contemplaron todos los niveles organizativos de las cooperativas. El diagnostico se abocó en determinar 8 factores críticos de viabilidad en las cooperativas, cuyo análisis se detalla a continuación.

Variables de análisis : Factores críticos detectados

Legislación : En general, dentro de las cooperativas no existía un conocimiento profundo de la Ley General de Cooperativas, ni de su reglamento. Lo anterior muestra que existía muy poca claridad entre socios, directivos y gerentes sobre sus roles, derechos y responsabilidades, así como de procedimientos legales y administrativos. Incluso sus estatutos tenían algunos de sus puntos en contradicción con dicha Ley. Razón de esto fue la inexperiencia de sus creadores, asesores de la municipalidad, quienes utilizaron estatutos tipo adaptados, sin tener conocimiento de cooperativas. De este modo, las cooperativas tomaron estas propuestas de la municipalidad y las aprobaron, sin darse cuenta de sus puntos débiles.

Acceso al financiamiento : La manera en que se financian las cooperativas es conocida por la gerencia y por los integrantes del Consejo de Administración, pero en la Asamblea existe desconocimiento sobre esto ; lo que sabe la mayoría es que se utilizan sus aportes de capital, sus cuotas sociales y los dineros del contrato con la municipalidad.

Entorno socioeconómico : No hay claridad con respecto a establecer alianzas socioeconómicas, debido a que están muy centrados en problemas internos, legales o de organización. Pero sí hay buena predisposición al respecto y se espera que a futuro sea posible establecer relaciones de cooperación.

Proyecto y capacidad empresarial : En sus formaciones, fue necesario un plan de trabajo, enfocado en la planificación comercial con la municipalidad.

En cuanto a los mecanismos de control y evaluación, existen en dos direcciones : Desde la gerencia a los trabajadores, por medio de capataces que vigilan que el trabajo se realice bien, y una coordinadora que a su vez los vigila ; y en el sentido opuesto, desde los trabajadores hacia la gerencia, a través del consejo de administración y la junta de vigilancia, que revisan las cuentas.

Organización cooperativa : Si bien los socios no estaban completamente interiorizados en lo que es una cooperativa y en cómo funciona, sí están conscientes de que forman parte de una, y que tienen derechos y deberes, que sin embargo no están claros.

Red de Apoyo : Al igual que las redes de apoyo socioeconómico, las redes de apoyo de otro tipo, no están exploradas, debido a los problemas actuales que no les permitían proyectarse a futuro. Existen relaciones entre las cooperativas de áreas verdes de la comuna de Maipú, pero principalmente de intercambio de experiencias a nivel gerencial. Y hoy en día, a través de un convenio con SERCOTEC y CIESCOOP. No obstante se espera establecer lazos con organizaciones de capacitación, para proveerles a los socios, principalmente a los integrantes del consejo de administración, de conocimientos de contabilidad, computación y elementos de gestión.

Formación y educación : La mayoría de los socios han sido jardineros de oficio toda su vida sin haber participado de experiencias cooperativas. De este modo, su capacidad operativa es buena, pero sus conocimientos organizacionales deficientes. A nivel de formación personal, la mayoría tiene educación básica incompleta. Y en lo que refiere a capacitación cooperativa, sólo algunas las personas han participado de una capacitación, curso que se realizó el año 2009.

Liderazgos : En las cooperativas existen liderazgos fuertes, pero existen problemas legales, ya que quienes pueden acceder a estos cargos no puede estar en DICOM, y estas personas son pocas.

Por su parte, las asambleas no se sienten representadas por el consejo, se considera que no tienen capacidades para liderar grupos, y su trato hacia sus compañeros es tosco. Esto debido a que no transmiten los mensajes con eficiencia, debido a que no conocen la manera adecuada para dirigir, utilizando en ocasiones maneras un poco autoritarias.

Conclusiones

Considerando la presentación y análisis de las tres experiencias presentadas que muestran de forma resumida el accionar de CIESCOOP en su trabajo específico con tres sectores cooperativos, podemos extraer las siguientes conclusiones:

A pesar de las dificultades vividas en el país por el sector cooperativo en los últimos 30 años, este modelo particular de organización empresarial se encuentra plenamente válido y el contexto nacional, desde el punto de vista económico y social, si bien presenta algunas restricciones severas no invalida su actuación.

Importantes sectores sociales y demandas económicas que en la actualidad se encuentran postergadas como la salud, el empleo, la educación, el consumo pueden en la actualidad encontrar una respuesta válida en el modelo cooperativo.

Un esfuerzo especial hay que hacer en materia de visibilidad y presencia pública del modelo cooperativo que en la actualidad carece de una figuración y validación social, sin embargo ante la presentación del mismo, diversos actores sociales lo validan y consideran relevante su promoción.

Lo anterior debe ir acompañado de un trabajo sistemático en la dimensión empresarial-organizacional de modo que los esfuerzos que se puedan emprender permitan ser sostenidos en tiempo, generando autosustentabilidad y entregando signos de confianza entre la población, sus socios y empleados.

Cuadro 1 : Distribución Geográfica de Cooperativas de Trabajo a Noviembre del 2006[11]

Región	Nº de cooperativas
I	0
II	2
III	2
IV	9
V	18
VI	2
VII	0
VIII	3
IX	5
X	29
XI	1
XII	1
RM	41
Total	**113**

Fuente : Departamento de Cooperativas, MINECON

Notas

[1] Licenciada en Comunicación, Pontificia Universidad Javeriana de Colombia, Magister en Desarrollo Rural Universidad Austral de Chile. Coordinadora del Área de Investigación y Estudios, Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa, CIESCOOP, Universidad de Santiago de Chile. Anamaria.davila@usach.cl

[2] Licenciado en Antropología Social, Universidad de Chile, Doctor en Economía Aplicada, Universidad de Valencia. Profesor Departamento de Antropología de la Universidad de Chile. Director del Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa, CIESCOOP, Universidad de Santiago de Chile. Mario.radrigan@usaach.cl.

[3] Licenciado en Administración Pública, Universidad de Santiago de Chile. Francesco.penaglia@usach.cl

[4] Servicio de Cooperación Técnica, creado 1952, como un referente público para el desarrollo y fomento de la pequeña y mediana empresa.

[5] El Departamento de Cooperativas, entiende como vigentes a las cooperativas que mantienen su personalidad jurídica con vigencia oficial, estas pueden encontrase activas o inactivas.

[6] Los datos son anteriores a la división de la X región, en la región de los Lagos y de los Ríos.

[7] Director del Centro Internacional de Economía Social y Cooperativas (CIESCOOP).

[8] Según el SENAMA, corresponden a los que poseen 60 años o más.

[9] Según el Nivel Socioeconómico (NSE) Esomar, que considera como variables el nivel de estudios y la categoría ocupacional del jefe de hogar.

[10] Son una estrategia de investigación cualitativa. Se caracterizan por generar una conversación grupal sobre un tema introducido por un moderador, buscando poder captar las formas de pensar, sentir y vivir de los individuos que conforman el grupo.

[11] Cuadro elaboración propia. Fuente Base de Datos Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía, a Noviembre de 2006.

Bibliografía

Alianza Cooperativa Internacional (2011). *Estadísticas cooperativas*, disponible en www.aciamericas.coop/-Estadisticas-cooperativas -www.aciamericas.coop/Nuevo-impulso-a-las-cooperativas, consultado en julio 2012.

APR Chile (2010). *II Congreso Nacional de Recursos Hídricos. Agua, Tierra, Energía: Necesidad y sustento del hombre*, 28 y 29 de Mayo, Temuco, Chile.

Coraggio, J. L. (1997). " Alternativas para o desenvolvimento humano em um mundo globalizado ", *Revista Proposta*, Ed. Fase, No. 72, março / maio, p. 30-38.

Fundibes (2009). *Anuario Iberoamericano de la Economía Social*, Madrid, Ed. Fundación Iberoamericana de la Economía Social.

Fundibes (2010). *Anuario Iberoamericano de la Economía Social*, Madrid, Ed. Fundación Iberoamericana de la Economía Social.

Irarrázaval, I. y L. Salamon (2006). *Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro Chile*, Santiago de Chile, Ed. Printer S.A.

La Nación (2010). *Los empresarios más jóvenes de Chile*, 21 de Noviembre, www.lanacion.cl/los-empresarios-mas-jovenes-de-chile/noticias/2010-11-20/153847.html, consultada en julio 2012.

Organización Mundial de Comercio (2010). *Serie de Acuerdos de la OMC. Medidas Sanitarias y Fitosanitarias*, Suiza.

Pnud (2000). *Informe de Desarrollo Humano Chile 2000: Más Sociedad para Gobernar el Futuro*, Santiago de Chile, PNUD.

Pnud (2004). *Informe de Desarrollo Humano en Chile 2004 : El Poder : ¿ para qué y para quién ?*, Santiago de Chile, PNUD.

Pnud - FOCUS (2005). *Perspectiva Histórica del Sector Sin Fines de Lucro en Chile, Programa Interdisciplinario de Estudios Asociativos*, Santiago de Chile, ProAsocia.

Proyecto cooperativas escolares (2012). www.cooperativasescolares.cl, consultado en julio 2012

Salazar, G. y J. Pinto (1999). "Historia Contemporánea de Chile, Vol. I ", Santiago de Chile, Lom ediciones.

Villarroel, C. (2012). *Asociaciones Comunitarias de Agua Potable Rural en Chile, Diagnósticos y Resultados*, Santiago de Chile, Ed. Gráfica Andes Ltda.

Resumen

El sector cooperativo chileno en sus más de 140 años de desarrollo ha pasado por diversas etapas que han estado marcadas por la historia del país, especialmente en los últimos 50 años. Luego de haber tenido una gran expansión durante la década de los 60 del siglo pasado, llegando a existir más de 3 400 cooperativas activas contando con amplio apoyo y promoción desde el Estado, se ha pasado por diversas etapas marcadas por el descrédito, la sospecha y el ataque directo hasta llegar a la indiferencia o falta de protagonismo, que ha configurado, en la actualidad, una situación con no más de 900 cooperativas efectivamente activas desde un punto de vista económico y social. Es en este marco que, en los últimos años, la Universidad de Santiago de Chile, a través de su Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa, CIESCOOP, ha impulsado un trabajo en diversos sectores cooperativos, orientados a fortalecer y hacer visibles sus aportes concretos y su existencia, como son las cooperativas escolares, de trabajo y agua potable.

Résumé

En plus de 140 ans de développement, le secteur coopératif chilien a traversé plusieurs stades marqués par l'histoire du pays, plus particulièrement au cours des 50 dernières années. Après avoir connu une grande expansion au cours des années 1960, où l'on a vu naître plus de 3 400 coopératives actives grandement soutenues et promues par l'État, le secteur coopératif chilien a traversé plusieurs stades marqués par le discrédit, la suspicion et l'attaque directe, voire l'indifférence ou le manque de leadership. Il en résulte que l'on compte actuellement tout au plus 900 coopératives véritablement actives du point de vue économique et social. C'est dans ce contexte qu'au cours des dernières années, l'Université de Santiago de Chile, par l'entremise de son centre international d'économie sociale et coopérative (CIESCOOP), a favorisé un travail dans divers secteurs coopératifs visant à renforcer et à faire connaître l'existence des coopératives et leur apport concret, notamment pour les écoles, le travail et l'eau potable.

Summary

In more than 140 years of development, the cooperative sector in Chile has gone through several stages that have been marked by the country's history, especially in the last 50 years. The sector underwent a major expansion during the 1960's, with more than 3,400 active cooperatives coming into existence as a result of broad government support and promotion. Since then, the sector has been harmed by discredit, suspicion, and direct attacks. These, plus generalized indifference and lack of leadership, have led to a situation today in which not more than 900 economically and socially active cooperatives remain in existence. It is in this context that, in recent years, the University of Santiago de Chile, through its International Centre for Social and Cooperative Economy (CIESCOOP), has pursued work in various cooperative subsectors (schools, workplace, drinking water supply, etc.) with a view to strengthening and publicizing the specific contributions – not to mention their very existence – of cooperatives.

Un cooperativismo desconocido : las cooperativas en la actualización del modelo económico cubano

Beatriz DÍAZ[1]

Las cooperativas en Cuba : caracterización general y evolución de su desarrollo

En la actualidad el sector cooperativo predomina ampliamente en la producción agropecuaria cubana y su existencia se sustenta en los artículos 15, 17 y 20 de la Constitución de la República (Constitución, 1976). Existen tres tipos de cooperativas agrícolas :

- Las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), tuvieron su origen en las leyes de reforma agraria de los años 1959 y 1963. Estas leyes modificaron radicalmente la estructura de la propiedad de la tierra en Cuba, caracterizada hasta ese momento por una gran concentración : según el Censo Agrícola de 1946, el 71 % de las tierras correspondía al 8,1 % de las propiedades agrarias (Acosta, 1972). Las leyes de reforma agraria otorgaron la propiedad de la tierra a más de 100 000 familias campesinas que trabajaban la tierra en condición de arrendatarios, aparceros, etc. Desde 1961 estos nuevos propietarios comenzaron a organizarse en asociaciones campesinas y ulteriormente en las CCS, las cuales existen hasta hoy. Sus miembros mantienen la propiedad individual de la tierra, la cual también explotan individualmente y se asocian para adquirir maquinaria y otros insumos, así como para créditos y servicios técnicos.
- Las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), fueron creadas a partir de 1976, cuando algunos de los miembros de las CCS decidieron unir o compactar sus tierras y producir en conjunto con vistas a incrementar el uso de la mecanización y otros procedimientos de la modernización agrícola. Los miembros de las CPA son de este modo, propietarios colectivos de las tierras, los equipos y su producción.
- Las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), surgieron a partir de 1993, cuando la profunda crisis de la economía cubana causada por la desaparición de los países socialistas del Este de Europa hizo colapsar el modelo de producción

" moderna ", muy dependiente de insumos importados, de las empresas agropecuarias estatales, que en esa fecha ocupaban alrededor del 82 % de la tierra. A partir de estas empresas se organizaron cooperativas integradas por sus trabajadores, tanto obreros agrícolas como técnicos, recibiendo la tierra en calidad de usufructo gratuito sin límite temporal. Los miembros de las UBPC son propietarios de todos los equipos agrícolas, de transporte y otros que posea la cooperativa, así como de su producción.

La creación de las UBPC aumentó considerablemente la participación del sector no estatal en la tenencia de la tierra. Según los últimos datos disponibles, en diciembre de 2007, este sector gestionaba el 44,6 % de la tierra total y el 64 % de la agrícola (37 % las UBPC, 9 % las CPA y 18 % las CCS y privados). (Oficina Nacional de Estadísticas e Información, 2010 : tabla 9.1)

Correspondiente era la contribución del sector no estatal a la producción de alimentos para el consumo interno. En esa misma fecha, fines de 2007, el sector no estatal produjo el 89 % del arroz, el 97 % de los frijoles y el 85 % de la leche de vaca (Oficina Nacional de Estadísticas e Información, 2010 : tablas 9.9, 9.10, 9.11 y 9.17). Este aspecto tiene particular relevancia, ya que el país dedica alrededor de un 16 % de sus importaciones anuales a importar alimentos. Reducir esta dependencia externa se considera de vital importancia no sólo desde el punto de vista económico financiero, sino también desde el punto de vista de la seguridad y la soberanía alimentarias del país (Díaz, 2010).

En junio de 2008, la Oficina Nacional de Estadísticas publicó el documento " Panorama del uso de la tierra en Cuba, 2007 ". Las cifras reveladas en este documento provocaron conmoción en la sociedad cubana : menos de la mitad de la tierra agrícola disponible se encontraba cultivada (un poco menos de 3 millones de ha del total de 6,6 millones de ha de tierra agrícola, el 45 % de ellas) ; entre 2002 y 2007 la tierra agrícola cultivada disminuyó en más de 600 000 ha.

Del total de tierra no cultivada, el 70 % en 2002 y el 66 % en 2007, se dedicaban a pastos y forrajes, pero aproximadamente la tercera parte se clasificó como ociosa : 9 333 000 ha en 2002 y 1 232 800 ha en 2007. Había pues, 1,2 millones de ha de tierras ociosas (Oficina Nacional de Estadísticas e Información, 2008). En la distribución de las tierras ociosas por forma de tenencia, y al calcular el " índice de ociosidad " (superficie ociosa / superficie agrícola x 100), el mayor índice de ociosidad correspondió a las tierras estatales (26,5 %) mientras que el sector no estatal presentaba un 14,2 % de ociosidad : en las UBPC 19 %, las CPA 12,5 % y las CCS 5,6 %.

Estas cifras influyeron en las decisiones tomadas respecto a la entrega en usufructo de las tierras ociosas con la aprobación, a mediados del 2008, del Decreto Ley 259 y de su Reglamento, el Decreto Ley 282, mediante los cuales se distribuyen en usufructo las

tierras estatales ociosas a personas naturales y jurídicas. Para las primeras, 13,42 ha por un período de 10 años prorrogables por otros 10. Quienes reciban tierras en usufructo contraen el compromiso de integrarse a una CCS.

La aplicación del Decreto Ley 259 requirió un proceso de transformación organizativa de la producción agropecuaria en el país, con el propósito de garantizar la legalidad y justeza del proceso. En primer lugar, fue necesario crear las delegaciones municipales del Ministerio de Agricultura, entidades encargadas de procesar las solicitudes de tierra en usufructo por personas naturales y jurídicas. Funcionan también las oficinas municipales de control de la tierra y para la tramitación de cada expediente de solicitud es indispensable que se realice la medición exacta de la ubicación de las tierras a entregar y la emisión de una certificación catastral mediante declaración jurada. Una vez completado el expediente, debe ser analizado por la delegación municipal, la que se auxiliará de la Comisión Municipal de Asuntos Agrarios.

Como se esperaba (Díaz, 2009), la aplicación de estos decretos ha tenido gran influencia en el desarrollo del sector cooperativo cubano, particularmente en el de las CCS. De acuerdo a los últimos datos disponibles, en febrero de 2012 se había aprobado 163 709 solicitudes de personas naturales a las cuales se les había entregado en usufructo 1 307 177 ha. Las CCS gestionan en la actualidad 1 898 388 ha, el 30 % de la superficie agrícola total y producen el 68 % de los tubérculos y raíces, el 69 % de las hortalizas, el 63 % del arroz consumo húmedo, el 86 % del maíz, el 80 % del frijol, el 78 % de las frutas y el 68 % de la leche de vaca (Monzón, 2012). Otras fuentes reportan un incremento sustancial en el número de miembros en las CCS y, de especial importancia, en las cifras de jóvenes y de mujeres.

Según los más recientes datos de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI), en el trimestre abril – junio de 2012 existían un total de 5 769 cooperativas, distribuidas por tipo en 1 006 CPA, 2 651 CCS y 2 112 UBPC. De ellas, 1 033 se dedican principalmente a la producción de caña de azúcar y se vinculan a empresas del Grupo Empresarial AZCUBA (273 CPA, 143 CCS y 617 UBPC), mientras que 4 736 se vinculan a empresas del Ministerio de la Agricultura y se dedican a producir cultivos varios (granos, tubérculos, frutas y vegetales), a la ganadería, al tabaco y a otros rubros (Oficina Nacional de Estadísticas e Información, 2012 : tabla 1).

Puede pues concluirse que en la producción agropecuaria y el entorno rural cubanos, las cooperativas agrícolas son actores fundamentales según indicadores de su número, área de tierra agrícola que gestionan y contribución a la producción. El surgimiento y desarrollo del sector cooperativo agrícola ha sido en Cuba resultado de sucesivos procesos de distribución de la tierra : a las reformas agrarias de 1959 y 1963 sucedieron la distribución de tierras en usufructo en 1993 (surgimiento de las UBPC) y a partir del

2008 (Decreto Ley 259). Aunque los iniciales procesos de reforma agraria (1959 y 1963) fueron una expresión de políticas redistributivas tendientes a alcanzar la justicia social y los dos procesos ulteriores (1993 y 2008) estuvieron determinados por situaciones coyunturales, las políticas implementadas han tenido en todos los casos un evidente componente de democratización y de confianza en la participación de los ciudadanos en la solución conjunta de las necesidades de la nación y sus pobladores.

¿ Cómo funcionan las cooperativas agrícolas cubanas ?

Para caracterizar el funcionamiento de las cooperativas agrícolas cubanas, tendremos en cuenta en qué medida en éste se cumplen los siete principios del movimiento cooperativo internacional, adoptados en 1995 en Manchester, Gran Bretaña, por la Asamblea General de la Alianza Cooperativa Internacional :

1. Membresía abierta y voluntaria : se cumple en todas las cooperativas cubanas ; tanto la admisión como cese de pertenencia es aprobada por la asamblea general de la cooperativa.
2. Control democrático de los miembros : también se cumple, ya que todas las decisiones principales deben ser sometidas a la asamblea general de la cooperativa y aprobadas en ella, donde rige el principio de " un socio, un voto ". El pequeño tamaño en número de asociados de las cooperativas contribuye así mismo al control democrático, pues priman relaciones interpersonales directas.
3. Participación económica de los miembros : aunque hay diferencias entre los tres tipos de cooperativas, en todas existen procedimientos para la distribución equitativa de los beneficios económicos.
4. Autonomía e independencia : está muy limitada, a causa de los vínculos de las cooperativas con las empresas agropecuarias estatales, como se verá más adelante. Aunque las UBPC han tenido desde su creación mayores restricciones a su autonomía, estas limitaciones también afectan a las CCS y las CPA.
5. Educación, entrenamiento e información : se cumple con relación a diferentes aspectos (gerenciales, técnicos, etc.) pero una educación cooperativa integral está aún por desarrollarse en el país.
6. Cooperación entre cooperativas : es prácticamente inexistente en la actualidad, dado que todas las cooperativas son de primer grado ; entre ellas no existen vínculos económicos ni tampoco hay integración cooperativa.
7. Compromiso con la comunidad : la mayoría de las cooperativas ejerce muy bien este principio. Las relaciones entre cooperativas y comunidades llega en ocasiones

a tener carácter sinérgico de mutuo beneficio en los casos en que los miembros de las cooperativas residen en comunidades aledañas a éstas. Tales vínculos pueden llegar a ser muy fuertes y las cooperativas asumir con sus recursos diferentes servicios a sus asociados y las comunidades.

La evaluación de cómo se cumplen los principios cooperativos puede resumirse así : las cooperativas agrícolas cubanas son democráticas desde el punto de vista de la participación en las decisiones y en los beneficios económicos y tienen buenas relaciones con sus comunidades ; les falta sobre todo autonomía, pero también integración y educación cooperativa integral.

Un excelente análisis y valoración de las determinantes legales de las limitaciones que caracterizan a las cooperativas agrícolas cubanas ha hecho el profesor Avelino Fernández Peiso, de la Universidad de Cienfuegos, quien se refiere a la diversidad de normas : la Ley 95 (2002) rige para las CPA y las CCS, mientras que el Decreto Ley 142 lo hace para las UBPC. Después de referirse a éstas y otras diferentes fuentes del ordenamiento legislativo cooperativo nacional, Fernández señala siete postulados principales del ambiente cooperativo cubano, dentro de los cuales cabe destacar su " constitución, funcionamiento y gestión previa autorización administrativa y su democracia interna y autonomía formal, ya que las cooperativas cubanas están sujetas a la voluntad externa de una autoridad de la administración estatal mediante la regencia del plan estatal " (Fernández, 2011 : 372-73).

Estas condiciones básicas de su legalidad han determinado hasta la actualidad las relaciones de las cooperativas con las empresas agropecuarias estatales, las cuales constituyen a la vez la " entrada " y la " salida " de su actividad económica, pues a través de ellas reciben los principales insumos productivos (semillas, fertilizantes, pesticidas) y comercializan sus producciones. Tales restricciones son más notables en las UBPC, las cuales, aunque tienen reconocida la atribución de operar cuentas bancarias, la ejercen muy limitadamente, pues realizan la casi totalidad de sus transacciones económicas a través de las empresas estatales. En menor medida, las CPA y CCS también han visto restringidas sus posibilidades de funcionamiento económico autónomo mediante diversas regulaciones de carácter administrativo.

Estos hechos han sido señalados por diferentes estudios e investigaciones sobre el cooperativismo cubano, con mayor fuerza y claridad desde la creación misma de las UBPC. A pesar de ello, muchas cooperativas han tenido éxito en su funcionamiento democrático y en sus resultados económicos. Entre los estudios realizados por nosotros, cabe destacar el que nos permitió identificar los factores mediante los cuales las cooperativas (UBPC) del Occidente del país podían constituirse en vías de inclusión social para los migrantes procedentes del Este del país durante la crisis económica de los años

90 del siglo pasado. Estos factores fueron: los exitosos resultados económicos de la cooperativa y su distribución equitativa entre todos los miembros en acuerdo riguroso al aporte realizado; la construcción de viviendas, sistema democrático para su distribución entre los cooperativistas y facilidades crediticias para adquirir su dotación; incorporación familiar, con varias generaciones de una misma familia perteneciendo a la cooperativa y situación protagónica de la mujer (Díaz, 2005).

Según datos recientes, reportan ganancias el 83 % de las CCS, el 82 % de las CPA y el 68 % de las UBPC (Monzón, 2012). En visitas realizadas a cooperativas en las provincias de Las Tunas y Granma, constatamos varios hechos significativos que indican madurez en el desarrollo y consolidación de estas cooperativas: estabilidad de los positivos resultados económicos (5 años o más como promedio), diversificación de las producciones, enriquecimiento de las modalidades de relación entre cooperativas y comunidades y marcadas diferencias entre los reglamentos internos de las cooperativas visitadas, lo que constituye un indicador de autonomía y democracia en el funcionamiento interno de esas cooperativas.

Los " Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución " y su implementación

En el sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba, celebrado en abril de 2011, fueron aprobados los " *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución* ", documento que incluye 313 lineamientos cuyo objetivo es la actualización del modelo económico cubano y del desarrollo de nuestra sociedad. Su aprobación estuvo precedida por un amplísimo proceso de discusión de toda la población, cuyos resultados fueron cuidadosamente recogidos y analizados, reflejándose en cambios en el número de lineamientos y en la redacción de muchos de ellos.

Uno de los objetivos principales de la actualización del modelo económico cubano es la disminución del sector estatal de la economía, actualmente absolutamente predominante y la consecuente ampliación del sector no estatal, integrado por dos componentes: el trabajo privado (" por cuenta propia ") y el sector cooperativo. Las cooperativas: se mencionan directa o indirectamente en un total de 25 lineamientos. Los más importantes de ellos son:

" Lineamientos generales "

> 2. El modelo de gestión reconoce y promueve, además de la empresa estatal socialista, que es la forma principal en la economía nacional, las modalidades de inversión extranjera previstas en la ley (empresas mixtas, contratos de asociación económica internacional, entre otras), las **cooperativas**, los agricultores pequeños, los usufructuarios, los arrendatarios, los trabajadores por cuenta propia y otras formas, todas las que, en conjunto, deben contribuir a elevar la eficiencia.

“ Las Cooperativas ”

25. Se crearán las cooperativas de primer grado como una forma socialista de propiedad colectiva, en diferentes sectores, las que constituyen una organización económica con personalidad jurídica y patrimonio propio, integradas por personas que se asocian aportando bienes o trabajo, con la finalidad de producir y prestar servicios útiles a la sociedad y asumen todos sus gastos con sus ingresos.

26. La norma jurídica sobre las cooperativas deberá garantizar que éstas, como propiedad social, no sean vendidas, ni transmitida su posesión a otras cooperativas, a formas de gestión no estatal o a personas naturales.

27. Las cooperativas mantienen relaciones contractuales con otras cooperativas, empresas, unidades presupuestadas y otras formas no estatales, y después de cumplido el compromiso con el Estado, podrán realizan ventas libremente sin intermediarios de acuerdo con la actividad económica que se les autorice.

28. Las cooperativas, sobre la base de lo establecido en la norma jurídica correspondiente, después de pagar los impuestos y contribuciones establecidos, determinan los ingresos de los trabajadores y la distribución de las utilidades.

29. Se crearán cooperativas de segundo grado, cuyos socios son cooperativas de primer grado, las que tendrán personalidad jurídica y patrimonio propio y se forman con el objetivo de organizar actividades complementarias afines o que agreguen valor a los productos y servicios de sus socios (de producción, servicios y comercialización), o realizar compras y ventas conjuntas con vistas a lograr mayor eficiencia. (PCC, 2011 : 10 y 12-13)

Como se observa, aparecen en este documento dos cambios sustanciales en cuanto al lugar y el papel del cooperativismo en Cuba :

- Se amplía el cooperativismo a otros sectores de la producción y los servicios, además del agropecuario, único existente hasta la actualidad y,
- Se crearán cooperativas de segundo grado, además de las de primer grado actualmente existentes.

Además, en el Lineamiento 28 se hace referencia a “ *la norma jurídica correspondiente* ” por lo que se espera la elaboración de la tan necesaria Ley General de Cooperativas.

Del restante conjunto de Lineamientos merecen destacarse dos :

180. Lograr la autonomía de gestión de las distintas formas de cooperativas e introducir de forma gradual las cooperativas de servicios en la actividad agroindustrial a escala local.

200. Desarrollar un sistema integral de capacitación en correspondencia con los cambios estructurales, dirigido a la formación y recalificación de los jefes y trabajadores en materia de agronomía, veterinaria, tecnología industrial y de los alimentos, economía, administración y dirección, **dentro del cual se incluyan los aspectos relacionados con la gestión cooperativa** y ambiental (PCC, 2011 : 26 y 28).

El Congreso también acordó la creación de una Comisión de Implementación de los Lineamientos, la cual ha estado dirigida por el Vicepresidente del Consejo de Ministros Marino Murillo Jorge, quien en su informe en el IX Período de Sesiones de la VII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, celebrado el 23 de julio de 2012, dio a conocer importantes cambios de políticas cuyo objetivo es la implementación de los lineamientos. En lo relativo a las cooperativas, los aspectos fundamentales fueron :

- Se encuentran en elaboración las normas jurídicas que permitirán la creación de cooperativas en otros sectores de la producción y los servicios, para ulteriormente desarrollar la Ley General de Cooperativas.
- Se ha preparado un conjunto de 222 experimentos mediante los cuales se crearán cooperativas para la realización de actividades en diversos sectores de la economía y los servicios. Se espera iniciar los experimentos en septiembre de 2012 y desarrollarlos gradualmente hasta fines de año, cuando todos estén funcionando.
- Muchas de estas cooperativas surgirán en instituciones que actualmente son estatales. En estos casos, el patrimonio será cedido por un período de 10 años en usufructo, préstamo u otras formas. La propiedad se ejercerá mediante la gestión y la distribución de las utilidades será de acuerdo al trabajo aportado por cada socio.
- Las cooperativas disfrutarán de un régimen impositivo preferencial, pagarán menos impuestos que los trabajadores por cuenta propia.
- Es necesario respetar la personalidad jurídica de las cooperativas, no hacerlas subordinadas de las empresas estatales. En el caso de las actuales cooperativas agropecuarias, y en particular de las UBPC, deben tener iguales atribuciones e independencia (Murillo, 2012).

Es evidente que los cambios anunciados en los lineamientos referidos a un mayor protagonismo y autonomía del cooperativismo en el modelo económico cubano, ya están en marcha y que son significativos. Confiemos en que no se repitan pasados errores, como los cometidos en la creación de las UBPC a partir de las empresas agropecuarias estatales y que la tan necesaria Ley General de Cooperativas pueda ser redactada y aprobada cuanto antes.

Necesidad y caracterización de la educación cooperativa

Ante cambios tan significativos, existe una mayor comprensión de la importancia que la educación cooperativa tiene con vistas a preparar dichos cambios y facilitar su exitoso desarrollo. Por ello nuestra experiencia con el programa de maestría en Gestión y Desarrollo de Cooperativas ha sido objeto de renovado interés. Este programa fue creado mediante un proyecto conjunto con la Universidad de Sherbrooke financiado por la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional, que se desarrolló entre 1998 y 2004. Los cursos, que se iniciaron en el año 2000, tenían como objetivo principal influir positivamente en el funcionamiento de las UBPC, por considerar a estas cooperativas y sus integrantes los más necesitados de capacitación y preparación en los aspectos económicos y sociales de la empresa cooperativa.

El logro más significativo de este programa es su impacto social : sus 47 egresados proceden de todas las provincias del país (menos una : Camagüey), han tenido y tienen una importantísima labor como multiplicadores, tanto en su actividad directa con las cooperativas como mediante los cursos para líderes de cooperativas que se ofrecen en las cuatro escuelas provinciales de gerencia de cooperativas, creadas como adaptación y extensión del programa de maestría. Al impacto social contribuyen así mismo las tesis desarrolladas por los maestrantes, todas de carácter aplicado, principalmente estudios de caso cuyo objetivo es el mejoramiento y solución de situaciones locales específicas (Díaz, 2008).

En 2011 el programa de la maestría fue perfeccionado con vistas a responder a los cambios que tendrían lugar en el sector cooperativo durante la actualización del modelo económico. El nuevo curso perfeccionado se inició en marzo de 2012 y entre sus 35 estudiantes existen significativas diferencias respecto a los grupos anteriores, integrados principalmente por ingenieros en las ciencias agrícolas y mayoritariamente hombres. En el grupo actual hay también representación de diversas provincias, pero tenemos mayoría femenina, los estudiantes proceden de diversos sectores de la economía y tienen también diferentes perfiles de formación : contadores, economistas, abogados, educadores ; se están preparando para los cambios en curso y los que vendrán.

El proceso de perfeccionamiento nos permitió reflexionar nuevamente sobre la educación cooperativa. Algunas de estas ideas son :

- La educación cooperativa ha de tener sólidas bases científicas filosóficas, psicológicas y pedagógicas. En nuestro caso, optamos por el principio marxista de que la realidad se conoce mejor mediante su transformación ; por el constructivismo cognitivo, representado por las teorías y hallazgos de Jean Piaget y Lev S. Vygotskii : el conoci -

miento no se transmite, sino que cada individuo lo construye a través de su experiencia y por la Pedagogía del Oprimido, las ideas de Paulo Freire, consistentes en que el conocimiento se construye como un diálogo de saberes (entre profesores y estudiantes, entre especialistas y productores). En este diálogo, ambas partes aportan valiosas experiencias y se enriquecen mutuamente, no hay diferencias jerárquicas.

- Lo anterior supone la adopción del enfoque participativo para la docencia y la investigación. La construcción conjunta del conocimiento se lleva a cabo mediante el intercambio democrático en el cual los docentes, en función de facilitadores, aportan el conocimiento académico, mientras que los estudiantes aportan sus valiosas experiencias y situaciones del medio cooperativo, problemas nuevos a investigar y tratar de solucionar. Del mismo modo ha de transcurrir la relación con los productores durante el proceso de investigación y el de extensión o multiplicación.
- Aunque es posible entrenar a las personas y crear en ellas capacidades y habilidades técnicas para proceder de acuerdo a estos enfoques, mucho más importante que la técnica son las convicciones. El otro debe sentir siempre nuestro respeto, el interés por escucharlo y por aceptar sus posiciones aunque no las compartamos, debe también sentir nuestro interés genuino por conocer y comprender sus ideas y motivaciones.
- Esto nos lleva a la siguiente conclusión: de mayor importancia que las teorías y las técnicas es que la educación cooperativa debe estructurarse y regirse por los valores y principios cooperativos. Nuestro objetivo no es crear comportamientos o conductas cooperativos, sino convicciones interiorizadas que regulen de forma natural la conducta y tales convicciones se adquieren mediante las vivencias adquiridas en el ejercicio de la democracia cooperativa. En este sentido, debemos recordar que el sentimiento de participación, el compromiso con la empresa cooperativa, se adquirirá en el curso de la participación efectiva en la toma de decisiones y no en ninguna otra forma de participación limitada o pseudo participación (Díaz, 2012).

Es nuestro mayor deseo que los nuevos emprendimientos de educación cooperativa que próximamente se llevarán a cabo en el país tengan en cuenta estas ideas y experiencias.

Nota

[1] FLACSO Cuba, Universidad de La Habana, beatriz@flacso.uh.cu

Bibliografía

Acosta, J. (1972). " Las leyes de Reforma Agraria de Cuba y el Sector Privado Campesino ", *Revista Economía y Desarrollo,* N 12, p. 26-37.

Constitución de la República (1976). La Habana, Editorial Ministerio de Justicia.

Decreto Ley 259/08 (2008). " Sobre la entrega de tierras ociosas en usufructo ", *Gaceta Oficial de la República de Cuba,* Gaceta Oficial Extraordinaria 024, La Habana.

Decreto Ley 282/08 (2008). " Reglamento para la entrega de tierras ociosas en usufructo ", *Gaceta Oficial de la República de Cuba,* Gaceta Oficial Extraordinaria 030, La Habana.

Díaz, B. (2005). " Migraciones Este-Oeste en Cuba : las cooperativas agrícolas como vía de inclusión social ", *IX Congreso Internacional UniRcoop,* Rio de Janeiro, octubre.

Díaz, B. (2008). "A Recent Experience in Inter – Co-operation : University – Co-operative Movement Partnership in Co-operative Training and Research", en J.-F. Draperi (coordinateur), *Défis cooperatifs. Alimentation, crédit, démocratie, développement,* Les Cahiers de l'Economie Sociale, Nº 6, Paris, Recma, L'Hartmatan, p. 475-490.

Díaz, B. (2009). " Decreto Ley 259 y desarrollo del sector cooperativo en Cuba ", *Segundo Congreso OIBESCOOP*, Santiago de Chile, septiembre.

Díaz, B. (2010). " Entrega de tierras ociosas en usufructo, desarrollo del sector cooperativo y seguridad alimentaria ", *LASA 2010 Congress*, Toronto.

Díaz, B. (2012). " Formación en cooperativismo en la educación superior cubana : resultados alcanzados y nuevos retos *", Universidad 2012, 8vo Congreso Internacional de Educación Superior,* La Habana, febrero.

Fernández, A. (2011). " Notas características del marco legal del ambiente cooperativo cubano " en C. Piñeiro (compiladora), *Cooperativas y Socialismo. Una mirada desde Cuba*, La Habana, Cuba, Editorial Caminos, p. 366-396.

Ley No. 95 (2002). *Ley de cooperativas agropecuarias y de créditos y servicios* en *Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Ordinaria No. 72*, La Habana.

Partido Comunista de Cuba – PCC (2011). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución,* Aprobados por el VI Congreso, 18 de abril, La Habana.

Monzón, R. (2012). *Comunicación personal,* Dirección de unidades productivas, Ministerio de Agricultura, La Habana.

Murillo, M. (2012). *Informe al IX Período de Sesiones de la Séptima Legislatura, Asamblea Nacional del Poder Popular,* La Habana.

Oficina Nacional de Estadísticas e Información (2008). *Panorama del uso de la tierra en Cuba,* La Habana.

Oficina Nacional de Estadísticas e Información (2010). *Anuario Estadístico de Cuba 2009*, La Habana.

Oficina Nacional de Estadísticas e Información (2011). *Anuario Estadístico de Cuba 2010*, La Habana.

Oficina Nacional de Estadísticas e Información (2012). *Organización Institucional. Principales Entidades,* La Habana.

Resumen

Este texto tiene como propósito brindar un panorama actualizado del sector cooperativo cubano, sus tendencias de cambio y los retos que enfrenta. En el artículo se presenta la descripción y caracterización de las cooperativas agrícolas y su importancia en la producción del país, así como su funcionamiento actual. A continuación se evalúa el nuevo escenario surgido a partir de la aprobación de los " *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución* ", en abril de 2011 y la actual importancia y contribución de la educación cooperativa.

Résumé

Ce texte a pour but de caractériser le secteur coopératif à Cuba, en considérant son développement, ses actuelles tendances au changement aussi que ses défis actuels. Les différents types de coopératives agricoles existants à Cuba, leur importance et ses façons de fonctionner sont caractérisés. Depuis avril 2011, l'approbation des « *Linéaments pour la politique économique et social du Parti et de la Révolution* », a déterminé l'émergence de nouveaux processus de changement lesquels se déroulent actuellement. Dans ce contexte, l'importance de l'éducation coopérative est soulignée.

Summary

This article provides an up-to-the-minute account of the Cuban cooperative sector, discussing the trends observed in it and the challenges it is facing. It includes a description and a characterization of Cuban agricultural cooperatives and their share of the country's farm output, as well as a discussion of how these cooperatives work. The article goes on to assess the new conjuncture created by the adoption in April 2011 of the *Guidelines for the Economic and Social Policy of the Party and the Revolution*, as well as the importance and role of cooperative education today.

Petite histoire méconnue d'une grande innovation sociale : La Fédération des coopératives du Nouveau-Québec

André FORTIN[1]

Introduction[2]

En juin 2012, la revue « Espace D » du Mouvement Desjardins publiait un article intitulé « Les Inuits ne sauraient se passer de leurs coopératives » racontant les avantages pour la population du Nunavik de l'activité coopérative sur leur vaste territoire. Le présent article poursuit donc sensiblement le même objectif en situant cette réalisation dans son contexte historique, social et communautaire. Nous estimons que cette Fédération et ses coopératives membres, tout au long de leur histoire, constituent une innovation sociale inspirante, un modèle original de développement local et communautaire. Nous aborderons donc cette réalité tant en terme d'innovation sociale qu'en lien avec la rencontre de conditions de réussite en développement local.

La Caisse d'économie solidaire Desjardins est associée à titre de partenaire aux activités de la Fédération et des coopératives depuis plus de vingt ans. Notre institution financière spécialisée en économie sociale constitue un partenaire naturel pour une telle organisation. L'idée étant de mettre de l'avant les activités de ces coopératives et de leur fédération reposant sur le fait que cette réalité est trop peu connue et que ses pratiques mises en œuvre sont exemplaires. La publication et la diffusion d'un article se sont dès lors imposées.

Dès lors débuta le laborieux travail de recherche documentaire puisque, bien qu'agissant à titre de partenaire financier de la coopérative depuis plusieurs années, il s'avéra nécessaire de trouver plus d'information sur leur histoire et sur les retombées sociales de leur action.

Une première entrevue avec le directeur principal du développement économique de la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec, M. Sokchiveneath Chhoan permit de confirmer une première impression, à savoir que cette réalité, si riche et innovante, est peu documentée. M. Chhoan souligne d'ailleurs que même le récent Plan Nord fait peu de cas de la Fédération et de leurs 14 coopératives situées dans le Nunavik alors qu'il s'agit du plus important employeur privé du territoire. Cet article n'a toutefois pas la prétention de couvrir en entier cette construction sociale, mais plutôt d'introduire le sujet espérant ainsi susciter l'intérêt d'autres organisations et chercheurs à aller plus loin.

Quelques mots sur le Nunavik

En inuktitut, langue de la population inuite, le mot Nunavik signifie « La terre où l'on s'installe ». C'est une région riche en paysages et en ressources naturelles.

On parle beaucoup du Nord depuis quelques mois au Québec. En effet, à travers une large intervention publique ; le Plan Nord, le gouvernement du Québec entend ouvrir ce vaste territoire au développement économique, particulièrement à travers l'exploitation des importantes ressources minières qu'il recèle. Notre intention n'est pas de décrire et encore moins de commenter cette proposition gouvernementale puisque d'autres, nettement plus impliqués par sa mise en œuvre, le font déjà.

Le Nunavik se trouve dans la région nordique du Québec : un vaste territoire situé au nord du 55e parallèle, bordé à l'ouest par la baie d'Hudson, au nord par le détroit d'Hudson et à l'est par la baie d'Ungava et le Labrador. Il s'agit de plus de 500 000 km^2 de toundra, de forêts boréales, de montagnes, de rivières et d'innombrables lacs. Les températures moyennes oscillent entre -24° C, en hiver, et 12° C en été.

Bien que le Nunavik soit une vaste région, il est peu peuplé. Sa population totalise environ 11 000 résidents permanents, dont près de 90 % sont des Inuits (source : Régie régionale de la santé et des services sociaux du Nunavik). Cette population, encore nomade il y a à peine 74 ans, se répartit dans 14 communautés sur les côtes qui s'étendent le long de la Baie d'Hudson, du détroit d'Hudson et de la Baie d'Ungava. Les quatre plus importantes agglomérations sont Kuujjuaq, Inukjuak, Puvirnituq et Salluit.

> « Au Nunavik, 40 % des habitants ont moins de 15 ans. Et, bien que les jeunes se disent fiers de leurs origines, ils sont nombreux à délaisser les modes de vie traditionnels pour une société de consommation, fort attrayante, mais dans laquelle ils ne trouvent pas toujours leur place » (Chabot, 2008 : 8).

Son économie est fort différente de celle de la province du Québec. Selon Gérald Duhaime et Véronique Robichaud, l'économie du Nunavik est fortement polarisée :

> « L'administration publique est l'agent économique le plus important. L'administration publique est la source de dépenses courantes qui sont plus volumineuses que les dépenses personnelles, ce qui distingue nettement l'économie du Nunavik » (Duhaime et Robichaud, 2010 : 62).

Toutefois, contrairement à la croyance populaire, la majorité des Inuits gagnent leur vie par le biais de travail rémunéré (Ninacs, 2006 : 4). Cependant, les salaires sont nettement moins élevés et le coût de la vie nettement supérieur qu'au Québec. La situation de l'emploi est particulièrement difficile pour les jeunes puisque plusieurs emplois

nécessitent l'obtention de diplômes dans un contexte de décrochage scolaire. Par conséquent, plusieurs emplois sont comblés par des gens du « Sud ».

Cette région est donc caractérisée par la pauvreté. Cette dernière se manifeste de plusieurs façons, notamment par la présence persistante de problématiques au niveau du logement (Duhaime, 2009 : 8). Le surpeuplement des logements étant une des manifestations les plus probantes de cette situation puisque 68 % des Inuits du Nunavik vivaient dans des conditions de surpeuplement en 2001. D'autres indicateurs tout aussi révélateurs de la problématique sont présentés dans cette étude, dont les suivants :

- selon les indicateurs les plus sévères et les données disponibles, la pauvreté toucherait au moins 20 % à 30 % des ménages privés du Nunavik ;
- selon les indicateurs les moins sévères et les données disponibles, jusqu'à 44 % des ménages privés du Nunavik vivraient avec un « budget de confort minimum » ;
- ces proportions sont jusqu'à trois plus élevées que celles observées pour le Québec.

De plus, comme le précise le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, la population inuite du Nunavik, qui a plus que triplé depuis 1951, compte aujourd'hui au-delà de 11 300 habitants. Selon de récentes données en archéologie, l'occupation humaine du Nunavik remonte à certains endroits jusqu'à 3 800 ans. Dès la fin du 17e siècle, les ancêtres des Inuits sont entrés en contact avec des pêcheurs et des explorateurs européens. C'est toutefois la traite des fourrures qui transforma le plus leur mode de vie, et ce, à partir du 18e siècle. Aujourd'hui, la principale langue d'usage demeure l'inuktitut.

Marquée par un vent de modernisation important qui ne pourra que s'accentuer au cours des prochaines années, cette région cherche à attirer des travailleuses et des travailleurs soucieux de contribuer à la construction d'une communauté où se côtoient deux cultures :

> « Mon cercle d'amis n'est plus dans l'hôpital comme il l'était à mon arrivée : je me suis fait des amis à l'extérieur, blancs et Inuits. Je crois que plus on habite longtemps au Nord, plus les amis changent et s'éloignent du lieu de travail (Témoignage de Nathalie Boulanger, médecin à Kuujjuaq, extrait du site Internet de la Régie régionale de la santé et des services sociaux Nunavik).

Le Nunavik change rapidement, l'image un peu folklorique que nous avons des Inuits ne résiste pas aux différents changements qui opèrent depuis le milieu des années 1970 tel qu'en témoigne cet extrait du *Plan Nunavik* :

> « Aujourd'hui, la plupart des Inuits du Nunavik font partie de l'économie monétaire moderne. La nourriture traditionnelle ne peut à elle seule assurer leur

> survie : ils ont besoin de logements, ainsi que d'un revenu pour pouvoir payer l'essence, la nourriture, le transport, le loyer et divers articles ménagers. Pour obtenir un tel revenu, les Inuits du Nunavik doivent aujourd'hui avoir un emploi ou avoir accès à des possibilités d'affaires. Or pour se faire, ils doivent être éduqués et formés, posséder des compétences et avoir accès à du financement et à du capital. Les Inuits du Nunavik ont changé et leurs besoins ont eux aussi changé » (Société Makivik et administration régionale Kativik, 2011 : 201).

Le développement local par l'économie sociale constitue, à certaines conditions, un outil pertinent de lutte contre la pauvreté (Klein et Champagne, 2011 : 17) mais qui doit, si on veut avoir un effet à long terme rencontrer certaines conditions de réussite. C'est donc sous l'angle de la rencontre de ces conditions que nous souhaitons situer l'action de la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec.

Bref historique de la Fédération

> « Les coopératives et la Fédération ont été fondées pour favoriser la cause du peuple *esquimau*. Depuis leur établissement, la qualité de vie des gens est améliorée » Eli Elijassiapik, cité dans *Partager autrement. La petite histoire du mouvement coopératif au Nunavik*.

À toute époque, où que nous soyons, la motivation à la base de la création d'une coopérative est la même : se doter d'une association autonome de personnes se réunissant volontairement pour répondre à leurs besoins et à leurs aspirations communes dans les domaines de l'économie, de la société et de la culture. Cette entreprise leur appartient alors conjointement et est contrôlée de façon démocratique. Les pionniers de Rochdale, fondateurs de la première coopérative, ont fondé leur coopérative sur cette base en 1844 et c'est sur cette même base que les coopératives du Nunavik ont vu le jour selon le témoignage cité en exergue. Une coopérative, dans cette perspective, est un outil de développement économique et social.

La motivation à la base de la création des premières coopératives s'inscrit donc dans cette recherche d'autonomie, de prise de contrôle d'outils de développement économique. Plusieurs acteurs militaient à la fin des années 1950 à la promotion des coopératives. On pense ici au missionnaire A.P. Steinman ainsi qu'au négociant pour la Compagnie de la Baie d'Hudson, Peter Murdoch. C'est à Georges River (Kangiqualujuaq) qu'est fondée la première coopérative en avril 1959. À l'instar de celles qui vont suivre, elle est issue de la volonté de s'affranchir du monopole détenu par la Compagnie de la Baie d'Hudson sur la distribution de produits d'artisanats :

> « Ces regroupements avaient comme buts d'écouler la production des sculpteurs et servir de magasin général. Les coopératives de biens venaient briser le monopole de la Compagnie de la Baie d'Hudson, ce qui profita aux Inuits » (Langevin-Tétreault, 2006 : 19).

Ce n'est qu'en 1967 que les cinq coopératives alors en exploitation décident de se doter d'un regroupement, la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec. Depuis longtemps, les coopératives individuelles collaboraient avec le Conseil de la Coopération du Québec (CCQ) ainsi qu'avec certaines de ses composantes, notamment le mouvement Desjardins. En 1967, à l'initiative de Peter Murdoch, une rencontre est donc convoquée afin d'explorer la possibilité de créer une fédération.

Une rencontre formelle de fondation a donc lieu à Lévis en mai 1967 :

> « La réunion de fondation eut lieu dans la salle de conférences de la Caisse centrale Desjardins à Lévis. Elle dura trois semaines et consista principalement à expliquer le règlement en détail et à le faire approuver » (Murdoch et Tulugak, 2007 : 77).

Le nombre de coopératives membres augmente rapidement confirmant du coup la pertinence de créer ce regroupement (Tableau 1 en annexe).

Ce n'est toutefois que de façon très progressive, soutenu par des efforts constants de formation que les Inuits prendront pleinement possession de la gestion de leurs organisations :

> « Although each co-op had its board of directors, in the early days of the cooperatives most of the decision making and supervision of operations was done by government exployees, by interested clergy or by other white residents. Over the ensuing years the Inuit have been trained to control all aspects of their cooperatives » (FCNQ, 2011 : 1).

Situation actuelle de la coopérative

Industrie Canada qualifie de la façon suivante l'activité de la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec au Nunavik :

> « Ces résultats illustrent clairement que l'approche coopérative fondée sur l'effort collectif afin d'assurer le développement de l'ensemble des individus qui composent la communauté est une réponse économiquement viable et socialement équitable pour le développement du Nunavik » (Industrie Canada, 2011).

Il faut bien mesurer l'ampleur de la situation actuelle avec plusieurs indicateurs pour valider cette affirmation. La fédération compte maintenant plus de 180 employés et l'ensemble des coopératives plus de 375 employés. Son chiffre d'affaires est de 230 M $ (312 M $ en incluant les 14 coopératives) et sa rentabilité lui a permis, en 2011, de verser 6,5 M $ à ses coopératives membres à titre de ristourne.

Cette fédération qui célèbre en 2012 ses 45 années d'existence offre une large gamme de produits et services décrits dans le tableau suivant :

- exploitation de commerces de vente au détail offrant une grande variété de marchandises à prix compétitifs, qui offrent fréquemment des ristournes en argent comptant et en parts aux membres à la fin de l'année ;
- services bancaires (Coopérative de services financiers du Nunavik) ;
- bureaux de poste et location d'espaces de bureaux ;
- services de câblodistribution et Internet (seulement à Puvirnituq) ;
- formations en gestion, développement du personnel et services de vérification ;
- commercialisation de l'art inuit au Canada et à l'international ;
- exploitation d'hôtels et d'une agence de voyages ;
- exploitation de camps de chasse et de pêche ;
- entreposage et distribution en vrac de produits pétroliers et de carburants essentiels ;
- projets de construction pour des logements, des écoles, etc. au Nunavik.

Le développement coopératif du Nunavik est donc multisectoriel. Comme nous pouvons le constater, plusieurs secteurs sont touchés générant une réponse de plus en plus complète à une vaste gamme de besoins :

> « Au départ, véhicule de vente des œuvres d'art des artistes et des artisans, les coopératives ont par la suite assuré un approvisionnement de plus en plus important et diversifié en denrées alimentaires et biens de consommation, pour s'étendre à l'énergie, aux télécommunications, à la construction et au tourisme » (Girard et Ninacs, 2006 : 12).

Ces différents services obligent des investissements importants, du personnel et génèrent du volume d'affaires :

- 8915 membres individuels (population d'environ 11 500) plus les membres organisationnels ;
- 740 employés temps plein et saisonniers en : 375 au Nunavik, 180 à Montréal et 185 employés saisonniers (Nord et Sud) ;
- revenus de 269,8 millions en 2010 (2011 : 312 M $, 230 M $ pour la FCNQ et 82 M $ pour les coopératives) ;
- biens immobiliers de l'ordre de 233,7 millions en 2010 (2011 : 342 M $; 187 M $ pour la FCNQ et 155 M $ pour les coopératives) ;
- 130,1 millions en investissements (2011 : 17 M 4 additionnels) ;
- 9 millions en ristournes aux membres (2011 : près de 10 M $).

On peut donc affirmer, sans trop risquer de se tromper que cette Fédération constitue au sein du mouvement coopératif non seulement un exemple important sur le plan des données quantitatives, mais également en ce qui a trait à la diversité des activités. C'est sans contredit la coopérative qui occupe le plus vaste champ d'activités au Québec.

Selon son directeur principal du développement, elle a encore de nombreux défis à relever. La pénurie de main-d'oeuvre, notamment dans le contexte du Plan Nord est un défi de taille. En effet, le bassin de recrutement local est limité et il faut parvenir à intéresser les jeunes (ils forment 60 % de la population locale) à travailler pour les coopératives au moment où ces dernières sont en concurrence avec différentes instances publiques, ou gouvernementales, voire même privées. Selon lui, c'est par le biais du renforcement de l'esprit coopératif qu'il faut aborder ce défi.

Autre défi de taille selon Girard et Ninacs (2006) très en lien avec le précédent, celui de la formation du personnel. La coopérative investit beaucoup en formation du personnel et ces gens vont souvent travailler ensuite pour d'autres organisations où le salaire est plus élevé. C'est particulièrement coûteux pour le personnel de direction. Cependant, toujours selon Ninacs, les coopératives « estiment qu'au-delà des coûts pour la coopérative, il y a un gain significatif pour la collectivité » (Girard et Ninacs, 2006 : 13).

Enfin, selon M. Sokchiveneath Chhoan, il y a toujours de l'espace pour de nouveaux services. On pense ici à la poursuite du projet de la Coopérative de services financiers du Nunavik mené en collaboration avec la Caisse ou encore à des interventions dans le domaine du logement coopératif. Ces projets progressent bien. La réussite de ces nouveaux champs d'activité, tout comme celle des existants, repose sur le savoir-faire des coopératives, de la fédération et de ses partenaires.

Une innovation sociale ?

> « On y voit entre autres un laboratoire d'innovations sociales où se dessinerait les plans d'une économie fondée sur les besoins des personnes et des collectivités, et qui associe les individus aux décisions qui les concernent » (Bouchard, 2001 : 1).

Les coopératives et leurs fédérations sont-elles des innovations sociales ? Un bref survol de cette notion est nécessaire afin de tenter de répondre à la question.

C'est au Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) que l'on doit la définition la plus reconnue de l'innovation sociale. On parle donc d'une :

> « intervention initiée par des acteurs sociaux, pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité

> d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles » (CRISES, cité dans Bouchard, 2011 : 7)

Pour sa part, le Réseau Québécois en innovation sociale définit ces dernières comme :

> « toute approche, pratique, intervention ou encore tout produit ou service novateur ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations ou des communautés et dont la mise en œuvre résout un problème, répond à un besoin ou une aspiration » (Bouchard, 1999 : 7).

Dans le cas qui nous intéresse, le simple fait de situer cette initiative dans le contexte du Nunavik milite en faveur de reconnaître l'innovation. En effet, que des personnes, Inuits certes, mais pas uniquement s'unissent pour construire une activité économique dans un contexte où l'économie publique domine (Duhaime) est certes prometteur. Que ces personnes le fassent en mettant de l'avant le coopératisme, donc une mise en commun de ressources et d'efforts, l'est également.

Plus encore, que cette initiative reposant au départ sur une activité relativement circonscrite (la promotion de produits d'artisanats) et prenne tant d'ampleur et de diversité en répondant à des besoins multiples des personnes et des collectivités constitue une innovation réussie.

Le coopératisme s'est construit sur l'innovation tout au long de son histoire : « À travers la coopération, de nouvelles façons de faire émergent et de nouvelles solutions aux besoins se mettent en place » (Simard, 2004 : 259).

La récente collaboration entre la Fédération et la Caisse d'économie solidaire Desjardins est un exemple de cette capacité d'innover. En effet, depuis 2007, la Caisse solidaire en collaboration avec la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec a permis de créer une institution coopérative financière affiliée au Mouvement Desjardins desservant les quatorze municipalités du territoire. Cinq années plus tard, ce sont plus de 4300 personnes dans ces communautés qui ont accès à des services bancaires courants, à des prêts ainsi qu'à des produits d'épargne.

Selon le directeur principal du développement économique de la Fédération, M. Sokchiveneath Chhoan, l'innovation se décline de plusieurs façons. Il donne notamment pour exemple la création d'une charte de comptes unique, basée sur l'utilisation de pictogrammes complètement adaptée aux façons de faire de la communauté.

L'accès à la câblodistribution sur le territoire, en réponse à la demande des populations est, toujours selon M. Sokchiveneath une réponse innovante que le secteur privé n'aurait pas été en mesure de mettre en place, notamment en raison du très long délai de recouvrement des investissements de départ.

L'accent très fort mis sur la formation du personnel des différents points de services locaux et des magasins donne de bons résultats. Les assemblées générales des différentes coopératives sont suivies par plus de 4 000 personnes sur une base annuelle en raison du soutien des radios locales.

Bref, sur ce territoire et pour la Fédération, l'adaptation constante aux contraintes et particularités de ce territoire et de ce peuple oblige une capacité d'innover qui se renouvelle continuellement.

S'agit-il d'une initiative locale réussie ?

Il existe plusieurs définitions du développement local. Aux fins de cet article, nous retenons celle de M. Bernard Vachon et de Francine Coallier :

> « La prise de conscience de l'inefficacité des politiques traditionnelles pour redresser la situation des territoires en difficulté a donné naissance à une démarche complémentaire : le développement local. Cette stratégie de lutte contre l'extinction systématique a vu le jour au sein des collectivités et des régions fragilisées et marginalisées qui refusaient la fatalité du déclin. Cette démarche est une réponse de solidarité contre une agression violente qui, si elle n'est pas enrayée, mènera tout droit à l'exclusion. La stratégie que préconise le développement local s'appuie sur trois principes fondamentaux :
>
> - le développement ne découle pas uniquement de la fonction ni de la valeur économique des activités et de l'organisation sociale des individus ;
> - le développement ne relève pas seulement des grands systèmes macro-économiques ni des institutions centralisées. Il est aussi largement lié aux micro-initiatives ;
> - la personne constitue la force motrice du développement » (Vachon et Coallier, 1993 : 74).

Le développement local doit permettre de lutter contre la pauvreté. Pour reprendre ici la conclusion d'une présentation faite par la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec, il doit permettre de travailler « ensemble à l'essor collectif sans que personne ne soit laissé pour compte (FCNQ : 2012 : 48).

Cette volonté manifeste de n'oublier personne s'inscrit nettement dans une perspective de lutte contre la pauvreté et l'exclusion (Klein et Champagne, 2011 ; et Ninacs, 2008). Bien qu'il soit particulièrement hasardeux de promouvoir une façon de faire universelle en matière de développement local (ce qui reviendrait à occulter la capacité d'innover

des collectivités), il demeure que l'observation des pratiques réussies permet de dégager quelques leçons qui sont résumées dans le tableau deux en annexe.

Nous avons abordé l'ensemble de ces dimensions avec le directeur principal du développement économique de la Fédération, M. Sokchiveneath Chhoan. De cet entretien est ressorti que plusieurs de ces conditions étaient rencontrées de façon très explicite. Aux fins de cet article, nous ne retenons que certaines d'entres-elles, celles qui nous apparaissent les plus pertinentes en relation avec le contenu de cet article.

L'existence d'un leadership construit est à la base du développement local. Selon Jean-Jacques Simard et Gérard Duhaime (1983), c'est la volonté de combattre une certaine oppression de la Compagnie de la Baie-d'Hudson qui a constitué le leitmotiv de départ. Ce sont des pionniers tels que Lucille et Peter Murdoch ou encore Aurèle Saint-Amant qui ont promu cette idée originale, idée reprise par les communautés puisque cette formule était alors perçue comme une forme novatrice de gouvernance autonome.

> « D'après Jean-Jacques Simard, spécialiste des questions autochtones, la formation des coopératives au Nunavik ne résulterait pas d'un processus naturel et les coopératives ne seraient pas particulièrement adaptées à la culture traditionnelle inuite » (Faubert-Mailloux, cité dans Girard et Ninacs, 2006 : 14).

Il s'agit donc d'un défi de taille dès le départ dans une société marquée par d'importants changements au moment de la création des premières coopératives. Ces dernières, selon Girard et Ninacs ont représenté « un outil qui leur donnait une certaine maîtrise sur leur approvisionnement en nourriture et en outils, bref sur leur survie ».

Tout au long de l'histoire de la Fédération et des coopératives, cette volonté de prendre son développement économique en main s'est forgée. Dès le départ de la Fédération, l'accent a été mis sur la formation des gérants des différents magasins. C'est le père Steinmann qui fut désigné comme le premier chef du service de formation de la Fédération. Rapidement, ce service a procédé à l'embauche de Lucille Murdoch qui a oeuvré à la formation des membres durant plusieurs décennies : « Son expérience en enseignement se voyait immédiatement dans son travail soigneux et transmis simplement. Tous se souviendront de sa patience et de sa minutie » (Murdoch et Tulugak, 2007 : 256).

Dès le départ de la Fédération, il a été clairement établi que les coopératives ne devaient embaucher que les Inuits et les Cris du territoire. Un investissement important en

formation dès lors et encore aujourd'hui vise à respecter cette orientation de départ. Ce principe est cher au cœur de leur projet coopératif.

Les coopératives formées appartiennent à leurs membres. Ces derniers, plus de 8000 sur une population totale de 12 000 personnes « adhèrent fortement au mouvement coopératif et voient l'importance du développement local » (Boutet, 2012 : 12). Cette adhésion s'est développée au fil des ans, résistant comme dans bien des cas à l'individualisme. Les coopératives sont maintenant un atout précieux pour les gens et les collectivités du Nord. Le taux de participation aux assemblées générales, le nombre de membres des coopératives, sa reconnaissance locale comme partie prenante du développement sont autant d'indicateurs fiables de cette réalité.

L'intercoopération est au cœur des principes coopératifs. Pour illustrer la condition, la mobilisation est la combinaison de ressources diversifiées, l'exemple de l'implantation de la Coopérative de services financiers du Nunavik est particulièrement adéquat.

C'est en mars 2007 que le conseil d'administration de la Caisse d'économie solidaire Desjardins adopte formellement une résolution visant à créer la Coopérative de services financiers du Nunavik. Peu de temps après, la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec devient par résolution le principal partenaire d'affaires de la Caisse dans cette nouvelle entreprise. Avant la fin de l'année, la coopérative naissante reçoit l'appui de la Société Makivik, de la Conférence régionale des élus, des 14 coopératives locales et du Centre local de développement (CLD) Kativik, ce dernier allouant une contribution de plus de 900 K en soutien à son implantation et du Centre local d'emploi (CLE) pour tout le volet de recrutement et de formation de la main-d'œuvre locale. Toutes ces parties prenantes reconnaissent dès lors que le projet constitue une solution propice à l'absence de services financiers aux individus et aux entreprises du Nord. Dès novembre de la même année, un premier centre de services est ouvert à Salluit suivi en décembre de deux autres centres (Akulivik et Kangiqsualujjuaq). Progressivement, de 2008 à 2010, huit autres centres de services seront ouverts avec la collaboration de la Fédération et de ses 14 coopératives membres, ce qui permet de rejoindre plus de 4300 membres individuels ainsi que 73 entreprises[3].

Il a fallu s'adapter comme nous l'indique M. Paul Ouellet, directeur général de la caisse :

> « Nous étions conscients, dès le départ, qu'il serait nécessaire d'adapter nos pratiques d'affaires dans le contexte du Nunavik en fonction des dynamiques spécifiques de ce peuple et de l'éloignement géographique. Le partenariat avec la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec nous a permis de réaliser ces adaptations en trouvant un équilibre entre nos pratiques et normes et la culture, mais également une réelle complicité d'affaires. C'est le dialogue qui nous a permis d'évoluer » (Paul Ouellet, 2012).

Conclusion

L'année internationale des coopératives permet aux hommes et aux femmes de ce secteur de partager leurs connaissances, parler des succès, des difficultés et des défis. Ce court texte a pour objectif de faire connaître une réalité innovante qui est celle de la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec. Cette innovation a su, au fil des 45 années de son existence relever de grands défis avec une vision de développement social forte et porteuse. Les indicateurs classiques de développement (volume d'activités, nombre d'emplois et autres) n'ont de sens que dans la mesure où ils permettent de créer une richesse partagée, ce qui est au cœur du projet coopératif à travers toutes les époques. Ces préoccupations de nature sociale ont été, tout au long de l'Histoire et aujourd'hui encore, la principale motivation des acteurs de départ et de ceux, tout aussi engagés d'aujourd'hui.

Dans cette perspective, il est vrai que les Inuits ne sauraient se passer de leurs coopératives. Ces dernières, à l'instar des coopératives dans toutes les régions elles exercent un rôle particulier dans la constitution d'une identité territoriale plus forte : « En favorisant l'expression d'une gouvernance de proximité, par la démocratie qu'elle assure, la coopérative favorise l'expression des particularités territoriales » (Arteau et Brassard, 2008 :11).

Les défis sont grands, mais la formule coopérative apparaît encore et toujours être un véhicule de progrès économique et social performant et pertinent.

Tableau 1 : Dates de fondation des coopératives membres de la Fédération

Association coopérative	Date de constitution	Entrée à la Fédération
Rivière George (Kandjiqsualuajuaq)	26 avril 1959	Membre fondateur
Povungnituk	11 juin 1960	Membre fondateur
Fort Chimo (Kuujjuaq)	11 février 1961	Membre fondateur
Grande rivière de la Baleine (Kuujjuaraapik)	5 août 1961	Membre fondateur
Baie Payne (Kangirsuk)	30 septembre 1961	Membre fondateur
Sugluk (Salluit)	29 avril 1967	1968
Inoucdjouac (Inikjuak)	14 octobre 1967	1968
Ivujuvik	14 octobre 1967	1968
Wemindji	8 juillet 1967	1968 (a quitté en 1981)
Baie Wakeham (Kanjiqsujuaq)	25 juin 1970	1971
Akulivik	26 février 1977	1977
Koartaq (Quaqtaq)	4 août 1978	1982
Aupaluk	28 mars 1981	1988
Uniujaq	4 avril 1985	1999
Tasiujaq	10 juillet 1971	2004

Source : Tableau adapté d'une présentation des activités de la coopérative par M. Sokchiveneath Chhoan, janvier 2012.

Tableau 2 : Conditions de réussite des projets en développement local

Conditions de réussite	Composantes/indicateurs
L'existence d'un leadership socialement construit	Trois niveaux de leadership: Individuel: leaders reconnus et influents; Organisationnel: transmission du leadership à des organisations; Socioterritorial: mise en commun pour une gouvernance centrée sur la défense des intérêts de tous et toutes.
Mobilisation et combinaison d'une grande diversité de ressources	Ressources endogènes et exogènes travaillant ensemble.
Gestion des conflits et apprentissages collectifs	Capacité de surmonter les crises, de mettre en place un dialogue entre les partenaires.
Utilisation créative des programmes publics d'appui au développement des collectivités	Utilisation innovatrice des fonds disponibles, mise en relation d'acteurs de différents niveaux (local, régional, provincial et fédéral).
Construction d'une identité positive et d'un sentiment d'appartenance.	Les initiatives militent en faveur du développement de la fierté, de l'appartenance, du renforcement de l'estime de soi des personnes marginalisées.

Source : Fontan *et al*, 2011.

Notes

[1] Conseiller en financement d'entreprises collectives à la Caisse d'économie solidaire Desjardins.

[2] L'auteur tient à remercier pour leur collaboration M. Sokchiveneath Chhoan, directeur principal du développement économique de la FCNQ pour les précieuses informations qu'il a accepté de partager ainsi que M. Daniel Fortin et Mme Sarah Gaudreau-Desrochers pour la relecture de ce texte.

[3] L'exemple de l'Office Municipal d'habitation (OMH) Kativik est d'ailleurs très révélateur de la perception des parties prenantes locales. Cet OMH retient les services de la Caisse depuis 2009 notamment pour soutenir ce partenariat qui permet aux populations du Nord d'avoir accès à des services bancaires.

Bibliographie

Arteau, M. et M.-J. Brassard (2008). *Coopératives et développement territorial : quels liens ?*, Cahiers de l'ARUC-DTC, Série « Recherche », numéro 3.

Bouchard, C. (1999). *Contribution à une politique de l'immatériel, Recherche en sciences humaines et sociales et innovations sociales*, Conseil québécois de la recherche sociale, Groupe de travail sur l'innovation sociale.

Bouchard, M.-J. (sous la direction de) (2011). *L'économie sociale, vecteur d'innovation. L'expérience du Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Boutet, A. (2012). *« Les Inuits ne sauraient se passer de leurs coopératives »*, *Espace D*, Vol. 49, N° 3, p. 12-13.

Chabot, M. (2008). « La terre où vivre » dans *Développement social*, Institut National de Santé publique du Québec, Vol. 9, N° 1, p. 8-12.

Duhaime, G. (2009). *La pauvreté au Nunavik. État des connaissances*, Chaire de recherche du Canada sur la condition autochtone comparée.

Duhaime, G. et V. Robichaud (2010). « L'économie du Nunavik entre 1983 et 2003 », *Recherches sociographiques*, Vol. 51, N° 1-2, p. 45-73.

Fédération des coopératives du Nouveau-Québec (2011). Growing with co-ops, FCNQ.

Fédération des coopératives du Nouveau-Québec (2012). « Une nouvelle façon de partager », *Présentation dans le cadre du Forum Plan Nord* 2012, FCNQ.

Fontan, J.-M., J.-L. Klein, C. Saucier, M. Simard, D.-G. Tremblay et P.-A. Tremblay avec la collaboration de C. Champagne (2011). « Conditions de réussite des initiatives locales », dans J.-L. Klein et C. Champagne (sous la direction de), *Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 305-321.

Girard, B. et W. A. Ninacs (2006). *Étude de cas. La Fédération des coopératives du Nouveau-Québec*, Secrétariat aux coopératives, agriculture et agroalimentaire Canada.

Industrie Canada (2011). *La Fédération des Coopératives du Nouveau-Québec Information sur l'entreprise*, www.ic.gc.ca, site internet consulté le 4 juin 2012.

Klein, J.-L. et C. Champagne (sous la direction de) (2011). *Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Langevin-Tétrault, A. (2006). *Les autochtones et l'économie sociale au Québec : un portrait exploratoire*, Alliance de recherche communautés-universités en économie sociale, Université du Québec à Montréal.

Murdoch, P. et A. Tulugak (2007). *Partager autrement. La petite histoire du mouvement coopératif au Nunavik*, La fédération des coopératives du Nouveau-Québec.

Ninacs, W. A. (2008). *Empowerment et intervention : développement de la capacité d'agir et de la solidarité,* Québec, Presses de l'Université Laval.

Régie régionale de la santé et des services sociaux du Nunavik (2012). *Section témoignages*, www.rrsss17.gouv.qc.ca

Simard, H. (2004). « Un réseau québécois d'économie sociale. Le conseil de la coopération du Québec » dans L. Favreau, G. Larose et A. S. Fall (sous la direction de), *Altermondialisation, économie et coopération internationale*, Sainte-Foy, PUQ/Karthala, p. 259-266.

Société Makivik et administration régionale Kativik (2011). *Le plan Nunavik*, Avataq Cultural Institute,

Vachon, B. et F. Coallier (1993). *Le développement local : théorie et pratique*, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur.

Résumé

La Fédération des coopératives du Nouveau-Québec offre aux Inuits de multiples produits et services sur le territoire du Nunavik depuis 1967. Issue du regroupement de ses quatorze coopératives membres, elle sert donc l'ensemble de cette très vaste région. Elle opère des magasins coopératifs de vente au détail, offre des services bancaires, met en marché l'art inuit, et approvisionne la population en pétrole. Elle administre des hôtels, une agence de voyage, des services de distribution par câble, bref, elle offre une gamme très étendue d'activités aux populations des 14 villages de ce territoire. Cet article traite de cette organisation sous deux angles : à titre d'innovation sociale, dans son contexte géographique, culturel et social et à titre de pratique exemplaire en développement local.

Summary

The Fédération des coopératives du *Nouveau-Québec* (FCNQ) is a group of 14 member cooperatives been providing Nunavik's Inuit community with a variety of products and services since 1967. It operates retail cooperatives provides banking services; markets Inuit art; supplies oil to the local population; and. It manages hotels, a travel agency, and cable distribution services, offering a wide range of activities to the 14 villages located in this vast territory. This paper looks at the FCNQ from two different angles: from the perspective of social innovation, within its geographic, cultural and social context, and as an example of a best practice in local development.

Resumen

La Federación de cooperativas del *Nouveau-Québec* ofrece a los Inuits diferentes productos y servicios en el territorio de Nunavik desde 1967. Resultado de la agrupación de sus catorce cooperativas miembros, ella ofrece sus servicios al conjunto de este amplio territorio. Opera almacenes cooperativos de venta al detalle, de servicios bancarios, comercializa el arte inuit así como el suministro del petróleo. Además, administra hoteles, una agencia de viajes, servicios de distribución por cable, en resumen, una gama muy amplia de actividades dedicadas a los habitantes de catorce poblaciones de este territorio. Este artículo trata de esta organización desde dos ángulos : a nivel de la innovación social en su contexto geográfico, cultural y social y a nivel de práctica ejemplar en desarrollo local.

Evolución de las experiencias de cooperativas de viviendas en Rosario, Argentina

Marcelo SALGADO[1]

Introducción

Durante los años 1990 se desarrollaron en Rosario proyectos de cooperativas habitacionales sobre la base de iniciativas comunitarias de los vecinos en barrios precarios, contando con el apoyo de ONG (organizaciones no gubernamentales) y algunas instituciones públicas y privadas a nivel local.

En estos proyectos, a partir de la formación de una cooperativa se organizó la gestión y construcción de las viviendas con la participación solidaria de los habitantes. La forma de trabajo adoptada fue la autoconstrucción de viviendas agrupadas en conjuntos de pequeña escala, contribuyendo también al mejoramiento del barrio (provisión de servicios y equipamiento) y posibilitando la realización de algunas actividades productivas complementarias al hábitat (huertas comunitarias, cooperativas de trabajo, etc.)

Las cooperativas de viviendas tienen una conocida tradición en otros países. Se pueden mencionar, entre otros, las cooperativas de viviendas desarrolladas en Uruguay (Canale, 1991 ; HABYTED–CYTED, 2001), y las cooperativas habitacionales en Canadá según una forma de propiedad colectiva que constituye un modo de vida en el que los miembros ejercen el control sobre su hábitat, incentivando el sentido de identidad y pertenencia con el lugar donde se vive (Fortin y Godbout, 1980 ; Selby y Wilson, 1992).

Como lo señala Berretta (1987 : 65), las experiencias de las cooperativas de viviendas uruguayas se desarrollaron desde los años 1960, adoptando el trabajo de autoconstrucción de viviendas por ayuda mutua. En general, las cooperativas emergen de grupos de habitantes reunidos a través de iniciativas comunitarias en el barrio (comedor comunitario, guardería, etc.) y su organización está basada en la participación democrática de los miembros en las etapas del proyecto, gestión y administración de las cooperativas. Estas acciones permiten la consolidación del trabajo comunitario y el ejercicio de las responsabilidades colectivas de gestión que deben asumir los miembros de la cooperativa de viviendas.

En el contexto de Argentina, y en particular en Rosario, haremos mención a las cooperativas de viviendas gestadas durante los años 1990 con el apoyo de diversas asociaciones, ONG y diversas instituciones locales (Servicio Público de la Vivienda, Asociación de Cooperativas y otras). Asimismo, desde el año 2004 el Programa Federal de Emergencia Habitacional otorga financiamiento a cooperativas de trabajo dedicadas a la construcción de viviendas económicas.

Considerando las experiencias de vivienda cooperativa, nuestra investigación se realizó en base a los siguientes objetivos :

- Analizar las etapas del proceso participativo de los habitantes en relación a la autogestión de las cooperativas de viviendas, así como la organización de la asistencia técnica para estos proyectos de hábitat.
- Estudiar las ventajas y dificultades observadas en la evolución de las cooperativas de viviendas realizadas en las últimas décadas.
- Contribuir al estudio de alternativas aplicables al proyecto, la gestión y la asistencia técnica de las cooperativas habitacionales y su vinculación al desarrollo de iniciativas productivas para los sectores de bajos recursos.

El trabajo presenta una lectura de las diferencias que se observan en la evolución de los proyectos de vivienda cooperativa, haciendo referencia a dos casos de estudio. En primer lugar, se estudia el proceso habitacional y de gestión de la Cooperativa de Viviendas " Saladillo Sur " para la construcción de 65 viviendas y un centro comunitario (1996). En segundo lugar, se hace referencia a la organización de ocho cooperativas de trabajo que intervinieron en la construcción de 32 viviendas del Conjunto " Barrio Parodi " (2008).

La metodolología de investigación está basada en la realización de entrevistas a distintos actores sociales (habitantes, cooperativas, asociaciones comunitarias) y también a profesionales de instituciones públicas que intervinieron en estos proyectos (Servicio Público de la Vivienda, Asociación de cooperativas, institutos universitarios). Asimismo, el material de las entrevistas fue complementado con observaciones de campo.

El análisis de datos permite observar las modalidades de participación de los habitantes en estos proyectos de hábitat, el proceso de autogestión de las cooperativas de viviendas y la organización de la asistencia técnica, contando con la ayuda económica y técnica de ONG y algunas instituciones locales.

De esta manera se busca poner en evidencia las mejores prácticas relativas al proyecto y gestión de las cooperativas habitacionales, así como la organización integral de la asistencia técnica de las cooperativas, haciendo énfasis en los procesos participativos y considerando el potencial interés de la vivienda cooperativa para los proyectos de hábitat de las poblaciones de bajos recursos.

Antecedentes sobre las cooperativas de viviendas en Argentina

Entre los primeros antecedentes en Argentina se destaca la " Cooperativa El Hogar Obrero " fundada en 1905, que otorgaba créditos para la construcción de viviendas económicas. Las iniciativas de cooperativas de viviendas se desarrollaron desde los años sesenta principalmente en la provincia de Mendoza, y en los años ochenta surgieron como una forma de organización adoptada por grupos de bajos recursos con el apoyo de algunas ONG e instituciones públicas y privadas.

En los proyectos gestados en los años ochenta, debido a las dificultades de financiamiento para las cooperativas de viviendas, se buscaron recursos económicos a través de diversas fuentes : organizaciones religiosas, subvenciones municipales y de ONG nacionales o extranjeras (Fundación " Cebemo " de Holanda, Fundación " Mariknoll " de Estados Unidos, Fundación " Misereor " de Alemania, etc.), que brindaban su apoyo a proyectos para el mejoramiento de barrios carenciados.

Estas experiencias de cooperativas de viviendas se realizaron en distintas ciudades (Córdoba, Buenos Aires, Resistencia, Rosario, etc.), y la constitución de los grupos se realizó sobre la base de agrupamientos de familias alrededor de organizaciones religiosas y de asociaciones de barrio. Como lo señala Cuenya *et al.* (1984 : 26), la formación de estas iniciativas se caracteriza por la solidaridad entre las familias y por la dinámica de autogestión del grupo de habitantes, fundada sobre la consolidación de redes sociales establecidas entre la población de los barrios precarios. También se observa que una iniciativa frecuente en estas cooperativas es la construcción y administración de un centro comunitario, que en general incluye una guardería, un dispensario y una sala de reunión para la cooperativa.

Las asociaciones intervinientes en la asistencia técnica de los proyectos eran de carácter comunitario, sin fines de lucro, e identificadas con objetivos sociales de ayuda a los más desfavorecidos. En Buenos Aires, distintas asociaciones religiosas se implicaron en la organización de los grupos y en la constitución del equipo técnico que asesoraba en cuanto a las tareas de orientación y la colaboración en los trámites y los controles técnicos de los trabajos de construcción de las viviendas. En las experiencias en Córdoba, la formación y asistencia técnica de las cooperativas estaba asegurada por un grupo profesional perteneciente al CEVE (Centro Experimental de Vivienda Económica). En Rosario, las cooperativas contaban con la asistencia técnica de profesionales interesados en proyectos comunitarios y de algunas instituciones locales.

En general, la organización de las cooperativas habitacionales se realizó muy lentamente, debido a dificultades en las etapas iniciales para comprender la estructura de funcionamiento y de gestión de la cooperativa. El proyecto de las viviendas y su agrupamiento (conjunto habitacional) eran definidos a partir de los datos y consejos técnicos

de los profesionales intervinientes, en acuerdo con el grupo de familias que conformaban la cooperativa.

La forma de trabajo adoptada fue la autoconstrucción por ayuda mutua, según la cual los miembros realizaban los trabajos de construcción sobre la base de un reglamento de la cooperativa, con un promedio de 15 a 20 horas semanales por familia. Las cooperativas empleaban sistemas de construcción tradicionales, teniendo en cuenta que la mano de obra no es especializada, y en todos los casos se trata de viviendas de baja altura (uno o dos pisos).

Se puede señalar que en las primeras etapas de organización de la cooperativa, el trabajo del equipo de apoyo técnico (externo a la cooperativa) se caracterizaba por una actitud paternalista en su relación con el grupo de habitantes. La organización colectiva para los trabajos de autoconstrucción de las viviendas contribuyó a la cohesión y la capacidad de autogestión del grupo y a medida que los trabajos de construcción avanzaban la cooperativa se consolidó y ello posibilitó su autonomía de administración (Cuenya *et al.*, 1984 : 39).

Experiencias de cooperativas de viviendas en Rosario

Los proyectos de vivienda cooperativa se gestaron en Rosario durante los años noventa con el apoyo financiero de ONG y algunos organismos públicos, contando con la asistencia técnica de grupos profesionales que colaboraban en proyectos de carácter comunitario y de instituciones locales (Asociación de cooperativas, Servicio Público de la Vivienda, institutos universitarios y otros).

Se trata de experiencias de construcción de pequeños conjuntos de viviendas realizados por autoconstrucción asistida, implicando la participación colectiva de los usuarios, tanto en la gestión colectiva de la cooperativa como en los trabajos de construcción de las viviendas. La pequeña escala de intervención es una de las características principales, ya que la organización previa del grupo y la modalidad de autogestión implican un grado de participación que no podría resolverse en conjuntos de gran escala, posibilitando también una mejor integración urbana y social de estos proyectos de hábitat.

Las experiencias fueron propuestas como cooperativas de viviendas teniendo por objetivo el mejoramiento de las condiciones de habitabilidad de las familias de bajos recursos, pero hay que señalar que en general la organización de las cooperativas se realizó a partir de otras iniciativas colectivas realizadas en el barrio. Estas iniciativas comprenden las gestiones para acceder a la propiedad de los terrenos (regularización de la ocupación ilegal en asentamientos informales y compra de las tierras) ; así como la organización de diversas actividades comunitarias : comedores comunitarios, cursos de

formación, huertas comunitarias, organización de cooperativas de trabajo, etc. De esta manera, el trabajo colectivo permitió mejorar las condiciones de habitabilidad de las familias y también posibilitó el desarrollo de algunas iniciativas productivas en el barrio.

Desde 1994, los planes de regularización y mejoramiento del hábitat de asentamientos precarios ubicados en terrenos de propiedad pública tuvieron el apoyo financiero del Plan " Arraigo " (de nivel nacional). Algunos proyectos financiados por el Plan " Arraigo " se organizaron según la fórmula cooperativa, a través de subvenciones otorgadas a las cooperativas para la compra de los terrenos y la construcción de las viviendas.

Durante el período 1995-2000 la Unidad Ejecutora Provincial (UEP) administró los subsidios del Plan " Arraigo " destinados a cooperativas de viviendas conformadas por grupos de escasos recursos, haciendo énfasis en la articulación de redes sociales existentes en el contexto de barrios precarios. Los subsidios estaban dirigidos a cooperativas constituidas por grupos de vecinos del barrio en el que se desarrollaba el proyecto habitacional y la UEP realizaba la asistencia técnica de estos proyectos, así como el acompañamiento social del grupo de familias que participaban en la experiencia de la cooperativa.

Algunos profesionales de la UEP señalan que la participación de los habitantes en las iniciativas colectivas del barrio no se presentaba en forma mayoritaria. En el marco de estos proyectos de hábitat, en general se observa que un grupo reducido de vecinos muestra interés por el desarrollo de actividades colectivas pero la mayoría de los usuarios no participan activamente en las iniciativas comunes propuestas en el barrio. Pero si bien el nivel participativo no resulta uniforme, la necesidad de solucionar el problema habitacional constituye un factor aglutinante para los grupos de escasos recursos, que logran canalizar su capacidad organizativa a través de la cooperativa para mejorar sus condiciones de vivienda.

También se puede señalar que las iniciativas de la cooperativa exceden la construcción de las viviendas, ya que constituye una oportunidad para la organización de algunas actividades productivas que contribuyen a la inserción laboral de los habitantes. En este sentido resulta importante la capacitación de los miembros del grupo en el oficio de la construcción a través del apoyo técnico de las ONG y de organismos públicos, y su aplicación a la práctica de ayuda mutua para la construcción de las viviendas ; así como la implementación de diversas iniciativas productivas en el barrio : huertas comunitarias, cooperativas de trabajo, etc. (Salgado *et al.*, 2006 : 151).

Hacia fines del año 1998, en Rosario se registraban alrededor de 28 cooperativas de viviendas que trabajaban por autoconstrucción y en algunos casos realizaban actividades de producción complementarias al hábitat. Para referirnos a los proyectos desarrollados durante los años noventa haremos mención al caso de la Cooperativa " Saladillo Sur ".

Cooperativa de Viviendas "Saladillo Sur"

Se encuentra ubicada en la zona sureste de la ciudad de Rosario, en proximidades del brazo seco del arroyo Saladillo, y las familias que conforman la cooperativa vivían anteriormente en el asentamiento irregular denominado " Villa Saladillo Sur ". El grupo de vecinos se organizó a través de diversas iniciativas colectivas que se canalizaron por medio de la formación de la cooperativa en el año 1989. Desde la formación de la Cooperativa "Saladillo Sur" se desarrollaron algunas actividades comunes en el barrio : compras comunitarias (alimentos, útiles escolares, etc.), una huerta comunitaria, producción de materiales de construcción (bloques de cemento, viguetas para losas, etc.) y también la organización de cursos de capacitación (en el oficio de la construcción, economía doméstica, etc.).

Uno de los primeros objetivos que movilizó a los pobladores del barrio fue la regularización de la tierra mediante las gestiones para la compra de los terrenos que ocupaban ilegalmente (ubicados sobre antiguas trazas ferroviarias en desuso que pertenecían al Ferrocarril Belgrano). Los esfuerzos emprendidos en forma conjunta con los habitantes de otros asentamientos precarios dieron origen a la promulgación de la "Ley de Tierras" en el año 1993, consistente en el traspaso de terrenos del Estado a sus ocupantes mediante una operación de compraventa de las tierras.

Los vecinos se motivaron con la idea de trabajar por autoconstrucción mediante la ayuda mutua : por un lado, por la falta de medios para financiar la mano de obra de construcción y, por otro lado, por la disponibilidad de personas con conocimientos del oficio de construcción entre los integrantes del grupo (albañiles, peones de obra, etc.). Para la compra de materiales y de las herramientas necesarias para la construcción de las viviendas se contó con la ayuda económica de la Fundación " Misereor " (ONG alemana) para la realización de las primeras 14 unidades. Con posterioridad a la compra de los terrenos, en el año 1994 la Cooperativa obtuvo un subsidio del Programa "Prosol" (de nivel provincial) para la financiación de la segunda etapa de construcción de las viviendas y del centro comunitario.

El proyecto habitacional comprende un conjunto de 65 viviendas y un centro comunitario destinado a las actividades de la cooperativa y de una sala de atención materno-infantil (guardería). Las viviendas tienen una superficie cubierta de 56 m^2 que incluye la sala de estar-cocina, baño, 2 dormitorios con balcón, y también tienen un patio abierto interno de 26 m^2. El proyecto de cada vivienda se resuelve en 2 plantas (dúplex), con agrupamiento de cuatro unidades por cada sector del conjunto. El diseño fue realizado con la participación de los vecinos y la colaboración de profesionales de la Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura (FCEIA-UNR) y de la Facultad de Arquitectura, Planeamiento y Diseño (FAPyD-UNR), a través de un convenio entre la cooperativa y dichos institutos universitarios (Di Bernardo *et al.*, 1994 : 6).

En la primera etapa, que incluyó 14 viviendas, los trabajos de autoconstrucción contemplaban la ejecución de las obras por ayuda mutua, contando con la colaboración de las personas que conocían el oficio de la construcción. Las tareas del trabajo colectivo se organizaban en grupos de 4 familias, en relación al agrupamiento de 4 viviendas por cada sector del proyecto. Debido a problemas de organización de los horarios y las tareas realizadas en grupo, las 51 viviendas restantes fueron construidas por administración de la cooperativa pero cada familia organizaba los trabajos de mano de obra para construir su propia vivienda contando con la ayuda de familiares, amigos o vecinos.

Las actividades realizadas en común, tales como la producción de materiales de construcción, el asesoramiento para las tareas de autoconstrucción de las viviendas, etc., fueron explicitadas por medio de talleres organizados por la cooperativa. Estos talleres contaban con la colaboración técnica del Servicio Público de la Vivienda, de institutos universitarios y de otros profesionales (arquitectos e ingenieros).

Durante la ejecución del proyecto, la cooperativa administraba los fondos recibidos a través de los subsidios, realizaba el cobro de las cuotas a sus miembros, así como la compra y entrega de los materiales de construcción a las familias. La construcción de las viviendas comprendió las siguientes etapas:

Primera etapa: 14 viviendas realizadas con subsidio de la Fundación "Misereor".

Segunda etapa: 30 viviendas realizadas con subsidio del Programa "Prosol".

Tercera etapa: 21 viviendas y el centro comunitario con subsidio del Programa "Prosol".

Paralelamente a la construcción de las viviendas, la cooperativa realizó las gestiones para la provisión y mejoramiento de los servicios del barrio: electricidad, red de agua potable, alumbrado público, pavimentación de calles, etc.; y también se tramitaron los fondos para la construcción del centro comunitario que brinda diversos servicios: sala de uso comunitario, guardería y comedor infantil, cursos de capacitación para jóvenes, etc.

Asimismo, señalemos que la cooperativa posibilitó el desarrollo de algunas actividades productivas en el barrio, principalmente una huerta comunitaria ubicada en un terreno cercano a las viviendas y la organización de una cooperativa de trabajo conformada por los vecinos.

La forma de propiedad adoptada es de viviendas agrupadas bajo el régimen de Propiedad Horizontal. De esta manera, una vez reembolsado el préstamo cada usuario pasa a ser propietario de su vivienda, mientras que los espacios comunes del conjunto son de propiedad de la cooperativa y en consecuencia deben ser administrados por dicha asociación de vecinos.

Cooperativas de trabajo con financiación del Programa Federal de Emergencia Habitacional

Desde el año 2004, el Programa Federal de Emergencia Habitacional otorga financiamiento a las cooperativas de trabajo que se dedican a la construcción de viviendas económicas (Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2004).

Las cooperativas de trabajo están conformadas por grupos de 12 a 16 personas (originalmente se consideraba que el grupo podría conformarse por un 75 % de inscritos en el Plan nacional " Jefes de familia " y el 25 % restante de personas desocupadas) y se asigna la construcción de 4 viviendas por cada cooperativa de trabajo, tratándose de unidades de 2 dormitorios que cuentan con 43,18 m^2 de superficie cubierta.

La construcción de cada grupo de viviendas se establece mediante un contrato con el Servicio Público de la Vivienda (SPV) de la Municipalidad de Rosario y el plazo de ejecución es de 5 meses, con certificaciones mensuales controladas por la Dirección Provincial de la Vivienda – Programa Emergencia Habitacional. Los conjuntos de viviendas se realizan sobre la base de proyectos elaborados por el SPV, en general en terrenos de propiedad de dicho organismo municipal. Asimismo, la adjudicación de las viviendas construidas en cada barrio se realiza según el registro de postulantes del SPV y en estos proyectos se da prioridad a usuarios que forman parte de las cooperativas de trabajo que construyeron las viviendas.

La contratación de las cooperativas de trabajo se establece a través del registro de la Dirección de Cooperativas y Mutuales de la Municipalidad de Rosario, siendo responsabilidad de este organismo municipal la organización de la difusión y asesoramiento técnico de los cooperativistas.

En referencia a la gestión de las cooperativas de trabajo, algunos profesionales del SPV señalan dificultades en cuanto a la capacitación de los grupos, ya que se trata de cooperativas que en general se constituyeron para cubrir la falta de trabajo de sus integrantes, antes que por un concepto cooperativo solidario del grupo. Se observa que en muchos casos se instrumentaron cooperativas sin tener en cuenta el tiempo necesario para la formación del grupo en cuanto al funcionamiento y los valores del sistema cooperativo.

Hacia fines del año 2009, en Rosario se estimaban alrededor de 30 cooperativas de trabajo en actividad mediante contratos con organismos públicos para la construcción de viviendas económicas. Para referirnos a estos proyectos realizados por las cooperativas de trabajo haremos mención al caso del Conjunto " Barrio Parodi ".

Conjunto habitacional " Barrio Parodi "

El conjunto habitacional comprende 32 viviendas individuales y se encuentra ubicado en la zona sudoeste de la ciudad de Rosario. Los trabajos de construcción de las viviendas fueron realizados por un agrupamiento de 8 cooperativas de trabajo, en su mayoría conformadas desde el año 2005, denominadas: " Voluntad y sacrificio " / " Mover " / " Maradona " / " 28 de junio " / " Sol " / " Norte 2 " / " Esmeralda " / " 17 de agosto ".

El conjunto habitacional se construyó en terrenos pertenecientes al Servicio Público de la Vivienda (SPV) y los materiales de construcción fueron provistos por compra directa del SPV. Según el esquema de organización de los trabajos, cada cooperativa construyó 4 viviendas del conjunto.

El diseño del conjunto y de las casas fue realizado por personal técnico del SPV, tratándose de un agrupamiento de viviendas individuales que cuentan con 43,18 m^2 de superficie cubierta que incluye la sala de estar-cocina, baño, 2 dormitorios y también un patio abierto interno (posibilidad de futura ampliación de la vivienda). El plazo de ejecución de la mano de obra realizada por las cooperativas de trabajo fue de 5 meses con certificaciones mensuales de pago y los trabajos de construcción se completaron a fines del año 2008.

Señalemos que la intervención de las cooperativas se limita a la construcción de las viviendas, que posteriormente fueron asignadas a las familias de bajos recursos inscritas como posibles adjudicatarios de los planes de hábitat social del Servicio Público de la Vivienda.

En consecuencia, estos proyectos son una alternativa laboral para las cooperativas de trabajo dedicadas a la construcción de casas económicas pero el grupo de familias que habitarán las viviendas no está conformado según la fórmula de una cooperativa habitacional, tal como era el caso de los proyectos gestados en los años noventa concre - tados por autogestión del grupo de habitantes asociados a través de una cooperativa de viviendas.

Conclusiones

En las experiencias de cooperativas de viviendas realizadas durante los años noventa, se destaca la importancia de consolidación de la cooperativa como asociación que representa los intereses colectivos de los habitantes, posibilitando la participación de los usuarios en las distintas etapas del proyecto. La organización colectiva de los vecinos a través de la cooperativa posibilitó el acceso a la propiedad de la tierra y paralelamente impulsó la búsqueda de apoyo financiero y técnico para la construcción de las viviendas.

Para la financiación y el asesoramiento técnico de las cooperativas fue importante la contribución realizada por las ONG y distintas instituciones públicas (Plan "Arraigo", Programa "Prosol", Servicio Público de la Vivienda, institutos universitarios y otros).

Los proyectos están basados en un proceso de participación colectiva de los vecinos que trasciende la construcción de las viviendas ya que la organización de la cooperativa posibilitó también la realización de diversas iniciativas comunitarias en el barrio. Asimismo, la capacitación de los miembros de la cooperativa constituyó un factor relevante para la autoconstrucción de las viviendas y la realización de algunas actividades productivas. Esa capacitación se realizó a través de talleres organizados entre la cooperativa y diversas instituciones públicas (Servicio Público de la Vivienda, Asociación de cooperativas y otras).

De esta manera, los procesos participativos impulsados por las cooperativas de viviendas con el apoyo de ONG e instituciones locales posibilitaron la construcción de pequeños conjuntos habitacionales que contribuyeron:

- al mejoramiento de las condiciones de hábitat de las familias de escasos recursos;
- al mejoramiento del barrio a través de diversas iniciativas comunitarias;
- posibilidad de generar actividades de producción complementarias al hábitat.

Paralelamente, señalemos que en estas experiencias realizadas en los años noventa se observan algunos problemas en cuanto al nivel de participación de los miembros en las decisiones de la cooperativa, dando lugar a dificultades para la gestión de la cooperativa de viviendas. En cuanto a la forma de propiedad adoptada bajo el régimen de Propiedad Horizontal, se observa un desconocimiento general de los habitantes sobre el reglamento de administración de los espacios colectivos, lo que genera dificultades en la gestión y mantenimiento de dichos espacios. Así también, una vez reembolsado el préstamo a la cooperativa, la casa (de propiedad individual) puede ser revendida en el mercado inmobiliario por lo que resulta evidente que la vivienda estará al alcance de familias de bajos recursos sólo por un cierto período.

En cuanto al plan implementado desde el año 2004 a través del Programa Federal de Emergencia Habitacional para el financiamiento de cooperativas de trabajo, se puede señalar que constituye una alternativa laboral para las cooperativas dedicadas a la construcción de viviendas económicas, pero esto no facilitó el desarrollo de cooperativas habitacionales. Dicho programa de financiamiento público se concentra solamente en el apoyo económico para las cooperativas de trabajo, pero no se contempla ninguna financiación para los grupos de habitantes interesados en llevar adelante proyectos de cooperativas de viviendas.

Finalmente, se puede destacar la importancia de las experiencias concretadas en los años noventa en cuanto al proceso de participación colectiva y autogestión de la cooperativa, complementado con el apoyo financiero y técnico de las ONG e instituciones locales para la concreción de las cooperativas de viviendas. Los resultados obtenidos por la vivienda cooperativa no sólo se limitan a la construcción de las casas sino que también posibilitaron la generación de iniciativas productivas en el barrio, confluyendo de esta manera a la promoción social de los sectores de bajos recursos.

Nota

[1] Equipo para el Estudio de la Vivienda (EPEV), Facultad de Arquitectura, Planeamiento y Diseño, Universidad Nacional de Rosario, Argentina E-mail : marcelo.salgado3@gmail.com

Bibliografía

Berretta, H. (1987). *Vivienda y promoción para las mayorías*, Buenos Aires, Editorial Humanitas.

Canale, R. (1991). " Producción integral del hábitat social. Tradición y solidaridad cooperativa ", en CYTED. Red D.XIV.1 (compilación), *Vivienda Latinoamericana. Tecnología y participación social en la construcción del hábitat popular*, Santiago de Chile, Ediciones Programa CYTED, Red D.XIV.1 América Latina, p.15-31.

Cuenya, B., E. Pastrana Y O. Yujnovsky (1984). *De la villa miseria al barrio autoconstruido*, Buenos Aires, Ediciones CEUR.

Di Bernardo, E., A. Cortés Y P. Vincenti (1994). *La ciudad ilegal : proceso de edificación por autoconstrucción y ayuda mutua*, Rosario, Centro de Estudios Bioambientales (CEB), Facultad de Arquitectura, Planeamiento y Diseño UNR.

Fortin, L. Y J. Godbout (1980). *Les formes marginales de propriété au Québec : Étude de la formule coopérative et de la propriété indivise*, Montréal, INRS-Urbanisation, Études et documents Nº19.

Habyted–Cyted (2001). *La Vivienda Cooperativa en Iberoamérica*, Primeras Jornadas de Vivienda Cooperativa en Iberoamérica, Cartagena de Indias, Colombia, Ediciones Programa HABYTED–CYTED, Red XIV.D.

Salgado, M., S. Cáceres, M. Basuino, N. Gancedo, S. Rodríguez, C. Vizia Y L. Gurría (2006). " La gestión del hábitat vinculada a iniciativas productivas para los sectores de bajos recursos en Rosario (Argentina) ", *Revista INVI*, Nº56, p.139-159.

Selby, J. Y A. Wilson (1992). "Les coopératives d'habitation au Canada : une solution de rechange aux propositions communautaires", en D. Ferrand-Bechmann (dir.), *Entraide, participation et solidarités dans l'habitat*, Paris, Éditions L'Harmattan, p.27-77.

Subsecretaría De Desarrollo Urbano Y Vivienda (2004). *Programa Federal de Emergencia Habitacional*, Buenos Aires, Documentos del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios - Secretaría de Obras Públicas.

Resumen

Las cooperativas habitacionales se desarrollaron en Rosario durante los años noventa con el apoyo financiero y técnico de ONG y algunas instituciones locales. Estas cooperativas se organizaban mediante la autoconstrucción de viviendas, posibilitando el mejoramiento del barrio (servicios y equipamiento) y también algunas actividades productivas (huertas comunitarias, etc.). Desde 2004, el Programa Federal de Emergencia Habitacional otorga financiamiento a cooperativas de trabajo para la construcción de viviendas económicas mediante contratos con el Servicio Público de la Vivienda. El estudio puntualiza las ventajas y dificultades observadas en la vivienda cooperativa, haciendo referencia a dos casos: la Cooperativa de Viviendas " Saladillo Sur " (1996) y la organización de 8 cooperativas de trabajo que intervinieron en la construcción del " Barrio Parodi " (2008). Las conclusiones del trabajo señalan la importancia de la participación colectiva y de gestión de las cooperativas de viviendas, considerando su potencial como alternativa para los proyectos de hábitat de los sectores de bajos recursos.

Résumé

Les coopératives d'habitation ont été développées à Rosario au cours des années 1990 avec l'appui financier et technique des ONG et quelques institutions locales. Ces coopératives ont été organisées par l'auto-construction des logements, permettant l'amélioration du quartier (services et équipements) et aussi quelques activités productives (jardin potager communautaire, etc.). Depuis 2004, le Programa Federal de Emergencia Habitacional fourni des fonds aux coopératives de travail pour la construction de logements abordables à travers des contrats avec le Servicio Público de la Vivienda. L'étude souligne les avantages et les difficultés observées dans les coopératives d'habitation, se référant à deux cas : la Coopérative d'habitation « Saladillo Sur » (1996) et l'organisation de huit coopératives de travail qui ont participé dans la construction du « Barrio Parodi » (2008). Les conclusions de l'étude signalent l'importance de la participation collective et de gestion des coopératives d'habitation, compte tenu de son potentiel comme une alternative pour les projets d'habitat de populations à faible revenu.

Summary

The housing cooperatives were developed in Rosario in the 1990's with financial and technical support of NGOs and local institutions. These cooperatives were organized by self-help housing, generating the improvement of the neighbourhood (services and equipment) and also some productive activities (community vegetable gardens, etc.). Since 2004, the Programa Federal de Emergencia Habitacional provides funding to work cooperatives for the construction of affordable housing, through contracts with the Servicio Público de la Vivienda. This study mentions the advantages and disadvantages observed in the cooperative housing, referring to two cases : the Housing Cooperative " Saladillo Sur " (1996) and the organization of eight work cooperatives that participated in the construction of " Barrio Parodi " (2008). The conclusions of the study indicate the importance of collective participation and management of housing cooperatives, considering their potential as an alternative for the habitat projects for the low-income population.

European Cooperative banks and the future financial system

Hans GROENEVELD[1]

Introduction

Recent studies show that European Cooperative banking groups came through the financial crisis fairly well and did not need large scale government support (Ayadi *et al.*, 2010; Groeneveld, 2011). Nonetheless, Cooperative banks did suffer substantial losses and write-downs, particularly outside their traditional home markets. Thanks to their overall financial strength, most Cooperative banks were able to absorb these financial setbacks. The recent performance – coupled with decades of prudent management – demonstrates the positive 'presence' and 'added' value of financial Cooperatives in national financial systems; they have contributed to financial stability in their home markets in the subsequent financial crisis. They neither caused nor added to the financial turbulence and the ensuing economic recession. Earlier criticism of Cooperative banks regarding tedious decision making processes resulting from Cooperative governance (Fonteyne, 2007), inefficiencies in business and distribution concepts and the potentially detrimental effects on market conditions for other banks (PA Consulting Group, 2003) has largely died down.[2]

These facts imply that many current regulatory, supervisory and policy issues as well as negative sentiment among the public, policymakers and politicians should hardly apply to European banks that did not seek government aid and were sufficiently capitalized to absorb the shocks. For example, the question of undercapitalization and excessive risk taking does not really apply to Cooperative banks or to many other banks belonging to 'the winner's camp'. Moreover, the possible introduction of general banking taxes or resolution funds could in fact be regarded as a punishment for 'good and prudent' behaviour by all the banks that did not require government support. The proposed policy solutions to minimize the likelihood and costs of future financial crises are primarily directed towards some large and specialized shareholder-value oriented banks, which caused the crisis, suffered the greatest losses, and needed support (IMF, 2010; ECB, 2010a). In fact, some of the proposed measures could even harm Cooperative banks and jeopardise their position.

This paper elaborates in detail on the issues raised above. It analyses important trends in today's banking industry in order to explore the position and role of European Cooperative banking groups in the future European financial system. To set the scene, section 2 begins with a brief description of major changes and planned reforms in the

financial system, its regulatory environment and the consequences for the business principles and market conditions in European banking in particular. Section 3 looks at the impact and importance of European Cooperative banking groups in national financial systems. In Section 4, the impact of fundamental adjustments and global banking trends on European Cooperative banking groups is clarified. The final section contains a summary and identifies the main opportunities and challenges.

Changing or changed characteristics of the financial system?

The financial crisis has led to critical assessments of the rules, business principles and business models in banking (Brunnermeier *et al.,* 2009; Institute of International Finance 2009, 2010; Financial Stability Forum, 2008). Understandably, top priority has been given to safeguarding the stability of the global financial system. A major effort is required for the restoration of confidence and customer focus in the financial, and more specifically the banking sector. Various actions have been undertaken or are underway to achieve these objectives. Prominent initiatives are the far reaching reforms in regulatory and supervisory regimes in the US and in Europe. The Basel Committee on Banking Supervision (2010a) announced higher capital and stricter liquidity requirements for banks as preventive measures to reduce the likelihood of future crises. A key element of this is that regulation and supervision should be reformed to encourage a financial system that better mitigates systemic risks (Kodres and Narain, 2010). Other important elements in many proposals are strengthening transparency and accountability, enhancing sound regulation, promoting integrity in financial markets and reinforcing international co-operation among regulators and supervisors. Even without regulatory reform and pressure from the Basel Committee, many institutions should rethink their risk taking activities and how they can better align risk taking with employee compensation.

Tighter regulation and supervision are necessary to restore confidence and maintain financial stability, but alone are not sufficient to prevent another crisis. The impact of the possible introduction of financial transaction taxes, banking taxes or resolution funds on financial stability is questionable, however. In short, despite all the good intentions of the policymakers, these measures will not be able to avert a new future financial crisis. This assertion might be a disappointment to politicians and taxpayers who had to pay for rescuing troubled banks. Some proposed measures, such as banking taxes and resolution funds, do not contain any incentives for banks to behave more prudently or less riskily in the future. A better way to discourage excessive risk taking by financial institutions is for banks' shareholders and bond holders to be exposed to financial risks if a bank gets into difficulties. This will induce shareholders and bond holders to monitor and steer the risk profile of a financial institution more carefully.

Of course, some policy measures will add to financial stability, but a change in business principles and business execution may be the best way to restore and maintain financial stability and ensure prudent behaviour by financial institutions. These behavioural changes cannot be enforced easily. There have been accusations of corporate greed due to the sustained and often record profits that bank shareholders and management earned pre-crisis. This led to public condemnation of the focus on short-term gains and profit-driving by banks in general. In this light, governments and society have rightfully demanded behavioural changes from financial institutions including: a greater focus on morality and integrity, a healthy risk attitude, a longer-term perspective, improved (product) transparency and, last but not least, a much stronger customer focus. According to Michie (2010), the financial sector has made rather half-hearted attempts to improve its ethics, risk perception and risk attitudes since the crisis. In 2008 and 2009, proposals were already put forward by the industry for healthier and more modest executive and employee compensation structures in the financial services industry (Institute of Internal Finance, 2008; Financial Stability Board, 2009). Michie is disappointed that the larger part of the financial services sector seems to have returned to the 'business as usual' model that has proved so costly to the economy and to public finances. Around the beginning of 2011, a return to the bonus culture was discernible in the United States and the United Kingdom in particular, largely fuelled by profits boosted by the increased market power of banks which had been rescued by the taxpayer. Perhaps, the future disclosure requirements on remuneration of the Basel Committee (2010b) will bring about the necessary changes.

Directly following the crisis, a relatively large number of universal and specialized banks also expressed their intention to restore the interest of customers to a more prominent place in their daily business (Eurofound, 2010). After the massive bailouts, society is understandably expecting financial institutions to adjust their behaviour to reflect the wider public interest and not, necessarily, shareholder interests only. More attention must be paid to the externalities of financial institutions' behaviour, and priority should be given to collective and sustainable interests.

Due to the envisaged new business principles and tighter regulation and supervision, many European banks have reconsidered the nature, size, geographical distribution and goals of their activities. The diversified banking model has acted as a shock absorber in times of stress, and market participants expect it to increase in importance at the cost of specialized banking models (ECB, 2010b). It is a fact that banks have become more dependent on interest income instead of fee and commission revenues. At the same time, owing to the recent drop in and future pressure on profitability, banks are likely to seek additional profits and economies of scale in selected areas by focusing on their core – domestic – markets, activities and clients. The financial turmoil has also led to a retrenchment of financial markets within national borders and consequently to a –

temporary – reversal of the European financial integration process in banking (ECB, 2010a). Large parts of the shadow banking system and some sizeable international financial conglomerates have been dismantled and a move back towards retail banking has taken place. Finally, the public and politicians have developed an aversion to financial institutions that are considered 'too big to fail', 'too big to manage' or 'too big to save', because this has introduced unavoidable moral hazard problems in the financial system.

Role and importance of European Cooperative banking groups

The financial crisis has shaken up (inter)national banking market structures with far reaching long-term implications for competition, capacity, efficiency and profitability in banking. The understandably top priority for restoring and maintaining financial stability has led to large scale government intervention and distorted market conditions for Cooperative banks. Be that as it may, it seems that regulatory and supervisory responses are not taking fully into account a very important underlying cause of the credit crisis and the global financial recession that followed in 2008/2009. This concerns the lack of financial diversity within the financial services system as a contributory factor to these developments. A single business model – namely the large, shareholder-owned company – still disproportionally dominates most financial services sectors, particularly those in the United States and United Kingdom. The purpose of this stakeholder value model is simply to maximize financial returns to the shareholders. Ironically, on the eve of the crisis, Cooperative banks were more or less accused of spoiling market conditions for other banks (PA Consulting Group, 2003). Furthermore, their corporate governance was said to lead to tedious decision making processes and to suffer from severe agency conflicts compared to shareholder value banks (Cuevas and Fischer, 2006).

The point is that the dominance of one particular banking model will lead to a gradual and invisible erosion of financial stability; and this is exactly what happened in recent decades. Shareholder value banks were considered to be the norm in banking until the crisis erupted. Other banking models did not attract much policy-related or academic attention. The importance of various competing business models in banking appears to be dawning on the European Central Bank as it states that diversity in business models at the macroeconomic level can offer benefits in terms of enhanced financial stability. The ECB adds that: "…if all banks in the system were to have similar business models, their assets would be more likely to be invested in similar activities and, as a consequence, characterized by a larger degree of commonality" (ECB, 2010b, p. 33).

Part of the problem is that competition has been assessed on the basis of erroneous notions for a long time. It has been frequently argued that the number of banking firms determines the level of competition; meanwhile, the crisis has clearly demonstrated the opposite. Competition depends more heavily on the variety in different business models (Boonstra and Groeneveld, 2006). More competition does not result from just adding

more firms with the same business model; rather it is a result from adding firms with different business models and meaningful market share. Diversity in ownership and business orientation leads to diversity in risk appetite, management, incentive structures, policies and practices as well as behaviors and outcomes. It offers greater choice for society through enhanced competition that derives in part from the juxtaposition of different business models (Michie, 2010).

Fostering diversity in financial services also implies the acknowledgement of the specifics of Cooperative banks. By nature, Cooperative banks cannot persistently pursue aggressive growth strategies which could eventually endanger financial stability, because of the self-correcting mechanisms that are embedded in their corporate governance. The key is that risky growth strategies would conflict with the prudent use of capital. This ensured that they stayed well away from critical financial thresholds. Cooperative banks are Stake-Holder-Value (STV) institutions with a fairly modest risk appetite.

The contribution of Cooperative banks to stability and competition is only noticeable if the Cooperative banking model enjoys a critical mass. This means that financial Cooperatives must have a certain market share to exert real competitive pressure. This is not to say that the Cooperative model is superior to other models, but that systemic advantages accrue through diversity. In addition, Cuevas and Fischer (2006) argue that a financial system which presents a diversified institutional structure will be more efficient in promoting economic growth and reducing poverty.

The point about the advantages of a variety of business models is closely related to the question of systemic stability. Chart 1 shows that European Cooperative banking groups performed less poorly in the crisis than entire banking sectors in financial terms. This is predominantly due to their specific business models, governance and the fact that they manage risks differently. In 'normal' times, Cooperative banks actually realize a lower but more stable return on equity (ROE); as they are less profit-oriented than commercial banks. The crisis has revealed that this most common measure of a bank's performance is only one part of the story, since a satisfactory level of ROE may reflect either high profitability or more limited equity capital.

The impact of Cooperative banks on the stability of national financial systems can be better assessed by calculating the so-called Z-scores. The Z-score is used to analyse the financial soundness of Cooperative banking groups versus the entire banking system in which they operate. The Z-score is determined by three factors: the return on assets (ROA), the equity capital as a share of assets (E/A) and the stability of the return on total assets (σ(ROA)). The Z-score indicates how many standard deviations from the mean income have to fall to make the institution insolvent by depleting its equity. It is a measure of bank risk and indicates a bank's capacity to absorb deviations in income. The higher the value, the more stable is the bank and the lower the probability of default (Mercieca *et al.,* 2007*)*. The Z-score is calculated as: *Z-score = (ROA+E/A) / σ(ROA)*

Chart 2 plots the average Z-score for a number of Cooperative banking groups and for entire national banking systems. Over the full time span, the Z-score of Cooperative banking groups is as much as twice as high as the Z-score of the entire banking system. The Z-scores of both categories dropped in 2008, but improved again in 2009. The largest improvement took place in Cooperative banking groups. According to this measure, and based on this sample and time series, Cooperative banking groups are more stable, which is in line with the findings of other studies (Cihák and Hesse, 2007; Ayadi *et al*., 2010). This relative stability could be attributed to the inherently lower profitability in good times and the use of consumer surplus as a buffer in hard times to keep proceeds relatively fixed over time. Iannotta *et al*. (2007) also highlight that the better loan quality and lower asset risk of Cooperative banking groups constitute a source of stability.

In terms of the three components, the ratio of equity to total assets (E/A) at Cooperative banking groups is systematically higher (Chart 3). This supports the observation that Cooperative banks maintain larger capital buffers, on average. A notable feature is that the level of E/A declined significantly in the entire banking system since 2003. At the same time, this ratio improved at Cooperative banking groups up to 2008. A possible reason is that total assets rose strongly at commercial banks and that they only partly retained their profits according to the wishes of their shareholders. Hence, Cooperative banking groups entered the crisis with larger buffers.[3] In 2009, all banks made up their capital losses and strengthened their capital position. For the entire banking system, improvements in this ratio were to some extent brought about by capital injections and government support. In line with the ROE, the return on assets (ROA) was somewhat lower for Cooperative banks up to 2008. In 2008, the ROA of entire banking systems plunged much more sharply than the ROA of Cooperative banking groups. The third component of the Z-score, the volatility of profits, was on average 25 percentage points lower at Cooperative banks in the entire sample, again in line with theoretical expectations. This can be largely explained by the relatively extensive retail operations of Cooperative banks, which on the whole generate more stable profits in less risky banking markets.

Impact of the new financial regulatory package on Cooperative banks

The measures proposed at the international level to strengthen the quality of the capital and liquidity base of financial institutions might impact some of the specificities of the Cooperative bank business model. Below, it is illustrated why the initial guidelines and rules had to be adjusted for Cooperative banks. If this had not happened, Cooperative banks' market position would have been jeopardised. The main conclusion is that policy makers, regulators and supervisors are still not fully aware of the positive effects of the special features of Cooperative banks, which clearly came to the fore during and after the crisis. Hence, Cooperative banks have the noble task of reducing this ignorance and enhancing the understanding of their specifics.

Capital requirements

Cooperative banks managed to come through the crisis without undue difficulty. Nevertheless, the newly tightened capital requirements represent a specific challenge for Cooperative banking groups vis-à-vis listed banks. The issue is that most Cooperative banking groups cannot attract equity capital on the public capital markets, simply because they are not listed (except for the partly listed Cooperative banking groups such as the French Crédit Agricole Group and Finnish OP Pohjola Group). Historically, all Cooperative banks have predominantly relied on retained profits to increase their capital buffers. Apart from the impassable road to issue stocks for most Cooperative banking groups, the general pressure on banking profitability due to increasing competition on domestic retail markets may pose difficulties for Cooperative banks to significantly expand their capital levels via the approved method of retaining profits at short notice.[4] Hence, it is essential that the overall calibration of the Basel package and its phasing-in do not create a non-level playing field to the detriment of Cooperative banks.

Another element in the discussions concerned the definition of the Tier 1 capital base. Initially, the Basel Committee indicated that the predominant form of Tier 1 capital was to consist of common shares and retained earnings. Regarding these shares, a set of criteria was formulated as to whether they could be considered as core Tier 1 capital. However, the Basel Committee did not seem to fully realize that these criteria would only apply to the shares of listed banks. Shares of Cooperative banks would never have met these criteria, since the participation of members in the net assets of the Cooperative is limited and bank members usually have no access to the retained earnings added to the capital. This necessitated a special treatment of Cooperative shares in the new supervisory framework. The final policy document contains a reference to the effect that that shares of Cooperative banks may deviate from the criteria as long as they are comparable in major aspects, especially regarding their loss-absorbing capacity (Basel Committee, 2010a, footnote 12 on page 14).

Liquidity requirements

The Basel Committee has proposed two liquidity standards: Liquidity Coverage Ratio (LCR) and Net Stable Funding Ratio (NSFR). For Cooperative banks, it is crucial that the existing internal liquidity structures are taken into account. These structures form the core of internal mutual support schemes in European Cooperative banks. In essence, these schemes offer network resources to ensure the liquidity (and solvency) of the participating local or regional Cooperative banks in a network organization. As such, these support schemes come on top of the coverage provided by the compulsory and supplementary deposit insurance schemes that are in place in individual countries.

Initially, stress scenarios in the first consultation paper by the Basel Committee assumed an unrealistic outflow of deposits from Cooperative central institutions. This would have created serious problems, especially for non-consolidating Cooperative banking groups as in Italy. In the final paper, this inaccuracy has been addressed and two paragraphs are devoted to 'Treatment of deposits in institutional networks of Cooperative banks' (Basel Committee, 2010c, p. 16-17). Again, it is essential to look at the facts before, during and after the financial crisis. Cooperative banks were definitely not confronted with outflows of deposits. On the contrary, they gained market share in deposit markets during the crisis.

The NSFR requires a minimum level of stable sources of funding at a bank relative to the liquidity profiles of the assets, as well as the potential for contingent liquidity needs arising from off-balance sheet commitments, over a one-year horizon. The NSFR aims to limit over-reliance on short-term wholesale funding during times of buoyant market liquidity and encourage better assessment of liquidity risk across all on- and off-balance sheet items. Tentative investigations suggest that European Cooperative banking groups have always relied on a balanced mix of funding sources and already possessed a considerable amount of long-term funding. Some Cooperative banking groups were actually able to obtain long-term funding in turbulent financial markets. Nevertheless, it is evident that all banks are facing a so-called funding gap that has to be closed in the years to come. This funding gap relates to the difference between illiquid assets and stable funding.

Funding

The funding situation of Cooperative banking groups has always been on a more stable footing than that of other banks. In general, their loan-to-deposit ratios have always hovered below the average of all other banks in the respective countries, though this gap has narrowed in recent years (Chart 4). This finding is in line with the greater focus on retail banking by Cooperative banks. From 2001 to 2006, this ratio fluctuated just below 1.4 for the category 'all other banks'. In the last three years of the sample, this indicator came down considerably to 1.2, mainly due to stagnating growth of credit to the non-financial sector. In 2009, the volume of outstanding loans even declined by almost 1 percent at 'all other banks', which clearly reflected their weakened capital position and limited room to expand their credit portfolio. By contrast, the solid capitalization of Cooperative banking groups enabled them to increase their lending to the non-financial sector in the economically dramatic year 2009 by 3.5 percent.

Since deposit funding is part of the current 'back to basics' policy implemented by numerous banks, it will become an even more heavily demanded source of funding in

the medium term. The new liquidity requirements under Basel III will also intensify the demand and competition for (long) savings and deposits. It is positive for Cooperative banks that the crisis has resulted in an increased awareness of differences in risk profiles between banks among the public. In the middle of the crisis, Cooperative banks were demonstrably considered as safe havens for deposits. After the normalization of the situation in banking markets, it is an open question whether and how long Cooperative banks can benefit from this reputation premium. It is certain that competition between banks will become fiercer. Like all other banks, Cooperative banks will find it more difficult and more expensive to attract funding on the public capital markets. Hence, they will have to find innovative ways to tap new and high quality funding sources.

Leverage ratio

One of the underlying features of the crisis was that mainly US banks operated with excessive on- and off-balance sheet leverage. Therefore, Basel III introduces a leverage ratio to set a limit on the leverage in the banking system as a non-risk weighted 'backstop' measure based on gross exposure. The two elements of the ratio are capital (numerator) and gross exposure (denominator) measures. Between 2013 and 2017, a minimum ratio of 3% will be tested. This proposed ratio will have a more severe impact on some banks than on others. Some Cooperative banking groups are placed in a disadvantageous position because the ratio is not risk adjusted, whereas retail activities are relatively risk-free. The European Cooperative banking groups in question could therefore be limited in their activities by the leverage ratio. Hence, this remains a point of particular interest.

Remuneration policies

In October 2010, the Committee of European Banking Supervisors issued a consultation paper on *Guidelines on Remuneration Policies and Practices* (CEBS, 2010). The background is that the crisis was partly caused by remuneration schemes focusing on short-term economic performance rather than sustainability and long-term business targets. This created risk profiles that were not consistent with reliable and trusted banking practices. However, Cooperative banks operate more in retail banking markets where a bonus culture is less prevalent than in wholesale and investment banking. In the latter markets, bonus systems provided payments immediately after selling the contract or closing a deal without paying much attention to the longer-term risks of the business (Eurofound, 2010). Initially, the Guidelines envisaged the obligation to pay a part of the variable remuneration in shares. However, most Cooperative banking groups are not listed and hence do not have shares. Consequently, cash pay-out plans for Cooperative and non-listed banks were added to the Guidelines.

Summary, opportunities and challenges

The available empirical evidence shows that European Cooperative banking groups stand out from their listed competitors in several respects (EACB, 2010). None of them needed substantial taxpayer recapitalization so far, and some were seen as a 'safe havens' during the subsequent crises. This paper argues that the proposed financial and regulatory reforms are mainly aimed at disciplining those parts of the financial sector that were predominantly responsible for the recent financial crisis. However, some of the originally planned measures would have paradoxically put the relatively healthy European Cooperative banking sector in a disadvantageous position. Only after the sector sounded the alarm and stressed its specific features to regulators and policy makers, were important amendments made and some exceptions allowed. Due to a scarcity of data, the prevalence of the shareholder value banking model over the last decades and general unfamiliarity with the Cooperative banking model, it still appears not to be fully acknowledged by 'outsiders' that European Cooperative banks actually contributed to financial stability in the middle of the financial crisis.

Apart from this unfamiliarity, the analysis points to a promising future for European Cooperative banks. Cooperative banks have repeatedly stated – well before the crisis hit – that they have a strong customer focus, have to take into account the interests of many different stakeholders, have a moderate risk profile and are well capitalized. In short, they do not have to adjust their business principles and banking model a great deal. Besides, most financial Cooperatives have a diversified portfolio of activities. A diversified banking model is being increasingly appreciated, because specialized and listed banks were particularly affected by the financial crisis (ECB, 2010b).

There is no room for complacency, however. The key objective for European Cooperative banks should be the preservation of a solid financial framework and the continuation of a social and reliable profile in the future, given that many other banks will be forced to act in a more transparent, conservative, risk-averse way with a greater focus on retail banking and on their traditional home markets. Cooperative banks do have a powerful differentiator to achieve both goals, which cannot be mimicked by other banks. They must cherish their governance structure with member ownership and influence. Admittedly, the cooperative governance is only a necessary, but not a sufficient precondition to behave differently in the market compared to banks with other governance structures.

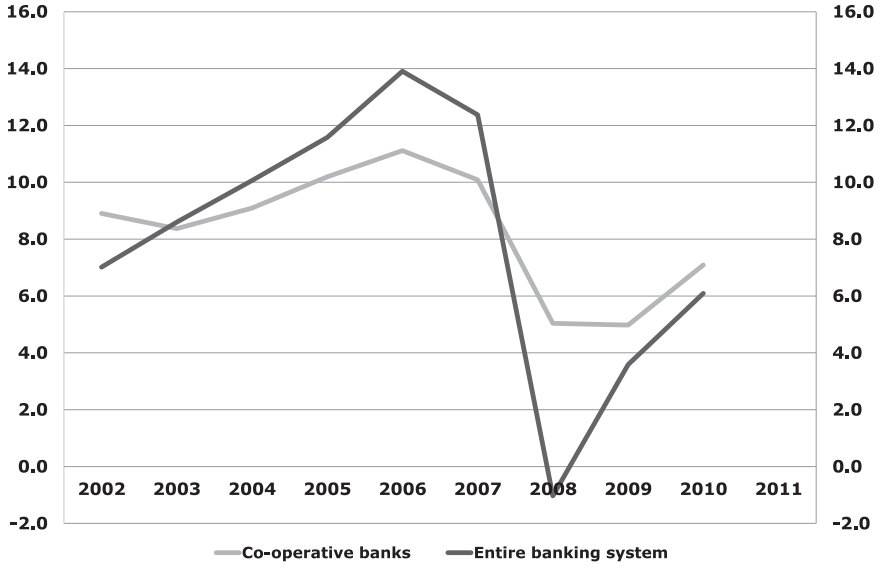
In fact, corporate governance can only be employed effectively as a key differentiator if the following three prerequisites are met. Firstly, Cooperative banks need to have

adequate and innovative products and services at fair prices and state-of-the-art distribution concepts. These are the basic conditions needed to survive and operate on banking markets and to be chosen by customers as their primary bank. Cooperative banks must be entrepreneurial, cost-effective, efficient and businesslike organizations. Otherwise, they will be unable to deliver customer value, to realize sufficient profits to ensure the continuity of their banking activities and to cope with heavy and intensifying competition. Only if these business conditions are fulfilled can Cooperative banks in principle use their corporate governance to position themselves and operate differently in the market, i.e. with a longer term perspective focused on customer value.

This leads us to the second prerequisite: it is necessary that member influence and involvement be firmly entrenched throughout the entire Cooperative organization. This calls for an active and attractive membership policy. Representatives of members must have a say in local banks as well as in the – strategic – course of the central network organization (APEX). Of course, this influence must be organized in an effective and efficient way. This disciplining mechanism secures a prudent use of the equity capital which has been built up since the inception of Cooperative banks.

The third prerequisite concerns the alignment of the attitude and behaviour of all employees with the original Cooperative principles. Externally, they have to demonstrate in their daily contacts with clients that they really put the customer interests first, are not risk seekers or profit maximizers with a view to obtaining excessive bonuses. In short, staff with the right ethics and attitude should be employed. The Cooperative mentality should ideally prevail throughout Cooperative banking groups, e.g. in the APEX and international operations too. It will be a major challenge for Cooperative banking groups to capitalize on their distinctive features and to maintain positive exceptions in banking in the future. The long history of Cooperative banks shows that they have the capacity to live up to such high expectations.

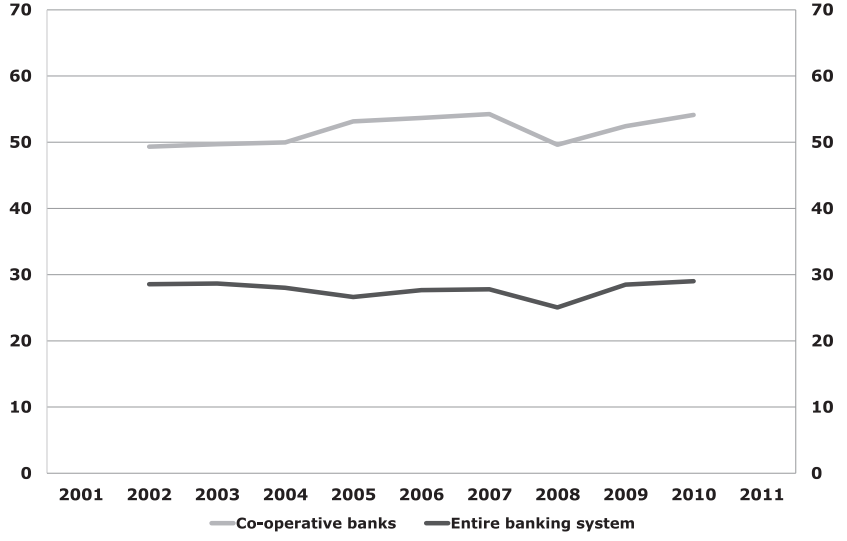
Chart 1 Return on Equity of Cooperative banking groups and entire banking systems, 2002-2010



Source: annual reports and data from national central banks or supervisors.

Note: the chart displays data of Cooperative banking groups in Austria, Finland, France, Germany, Italy, the Netherlands, Spain and Switzerland and entire banking systems including cooperative banks in these countries.

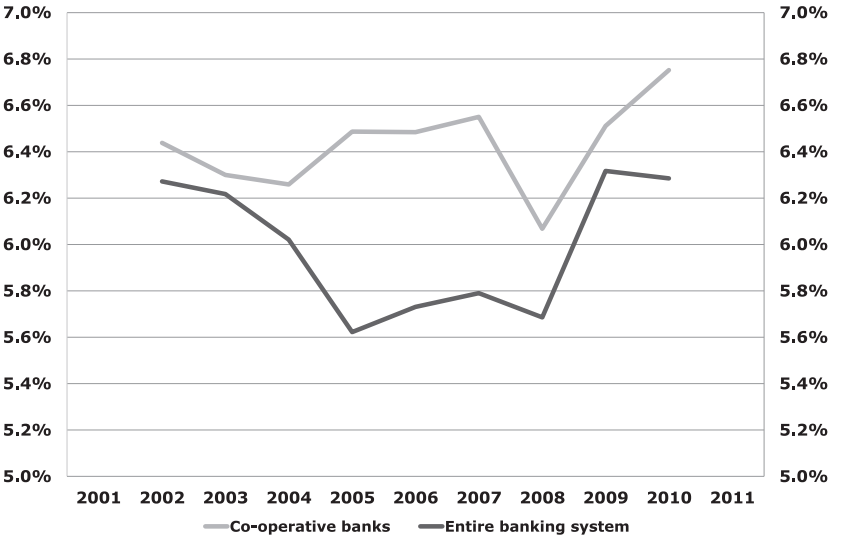
Chart 2 Average Z-score for Cooperative banking groups and entire banking system, 2002-2010



Source: annual reports and data from national central banks and/or supervisors.

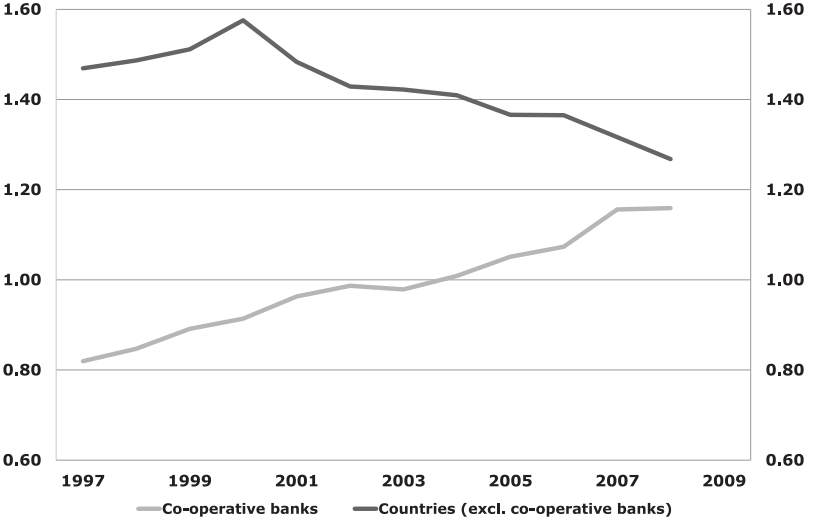
Note: the chart displays data of Cooperative banking groups in Austria, Finland, France, Germany, Italy, Luxembourg, the Netherlands, Spain and Switzerland and the entire banking system in these countries.

Chart 3 Equity to assets ratio of Cooperative banking groups and entire banking systems



Source and note: see Chart 2. It concerns unweighted assets.

Chart 4 Loan-to-deposit ratios of Cooperative banks and entire banking systems, 1997-2009



Source: calculations based on data from annual reports of Cooperative banking groups, the EACB and the ECB.

Note: the data are adjusted for breaks in the time series resulting from acquisitions of non-Cooperative banks by Cooperative banks. The chart displays data of Cooperative banks in Austria, Finland, France, Germany, Italy, the Netherlands and Spain and the entire banking sector in these countries excluding Cooperative banks. It concerns loans to and deposits from the non-financial sector.

Notes

[1] Senior Vice President at the Directorate Cooperative and Sustainable Business of Rabobank Nederland (email: j.m.groeneveld@rn.rabobank.nl ; Phone: +31 31 2131400).

[2] The line of reasoning of PA Consulting Group (2003) that Cooperative banks spoil market conditions for profit or shareholder-orientated banks and may eventually undermine financial stability is rather far-fetched and has been discredited by recent events.

[3] The drop in the E/A-ratio of Cooperative banking groups in 2008 can be largely attributed to declining E/A-ratios of Austrian and French Cooperative banking groups. They suffered substantial capital losses in their foreign, more risky operations.

[4] This impossibility to issue shares on the stock exchange is not a feature exclusive to non-listed Cooperative banking groups, though. The recent financial crisis has demonstrated that quite some listed banks were unable to issue shares, when their capital vanished into thin air as a result of substantial losses and write-downs. Moreover, without a certain profit level, investors will not be inclined to buy additional shares.

Bibliography

Ayadi, R., D. Llewellyn, R. H. Schmidt, E. Arbak and W.P. de Groen (2010). *Investigating Diversity in the Banking Sector in Europe: Key Developments, Performance and Role of Cooperative Banks,* Brussels, Centre for European Policy Studies.

Basel Committee on Banking Supervision (2010a). *Basel III : A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*, Basel, 16 December.

Basel Committee on Banking Supervision (2010b). *Consultative Document: Pillar 3 Disclosure Requirements for Remuneration*, Basel.

Basel Committee on Banking Supervision (2010c). *Basel III: International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring*, Basel, December.

Boonstra, W.W. and J.M. Groeneveld (2006). "Competition in a highly concentrated banking sector: Theoretical, empirical and practical considerations for the Netherlands", in M. Balling, F. Lierman and A. Mullineux (editors), *Competition and Profitability in European Financial Services: Strategic, systemic and policy issues*, London and New York, Routledge International Studies, p. 183-203.

Brunnermeier, M., A. Crockett, C. Goodhart, A. Persaud and H.S. Chin (2009). 'The Fundamental Principles of Financial Regulation', *Geneva Reports on the World Economy 11*, Geneva, International Center for Monetary and Banking Studies.

CEBS (2010). *Consultation Paper on Guidelines on Remuneration Policies and Practices*, 10 October 2010, London.

Čihák, M. and H. Hesse (2007). *Cooperative Banks and Financial Stability*, IMF Working Papers, No. WP/07/02, SSRN, Washington. D.C., International Monetary Fund.

Cuevas, C.E. and K.P. Fischer (2006). *Cooperative Financial Institutions: Issues in Governance, Regulation and Supervision,* World Bank, Working Paper No. 82.

EACB (2010). *European Cooperative Banks in the Financial and Economic Turmoil: First Assessments*, Research Paper, Brussels, European Association of Cooperative Banks.

ECB (2010a). *Financial Integration in Europe*, Frankfurt am Main, April.

ECB (2010b). *EU Banking Structures*, Frankfurt am Main, September.

Eurofound (2010). *Financial services: Challenges and prospects*, Overview report, Dublin, Ireland.

Financial Stability Board (2009). *FSB Principles for Sound Compensation Practices Implementation Standards*, 25 September.

Financial Stability Forum (2008). *Report of the Financial Stability Forum on Enhancing Market and Institutional Resilience*, Basel.

Fonteyne, W. (2007). *Cooperative Banks in Europe – Policy issues*, IMF Working Papers, WP 07/159, Washington. D.C., International Monetary Fund.

Groeneveld, J.M. (2011). 'Morality and Integrity in Cooperative Banking', *Ethical Perspectives,* Vol. 18, No. 4, p. 515-540.

Iannotta, G., G. Nocera and A. Sironi (2007). "Ownership Structure, Risk and Performance in the European Banking Industry", *Journal of Banking and Finance,* Vol. 31, Issue 7, p. 2127-2149.

Institute of International Finance (2008). *Final Report of the IIF Committee on Market Best Practices: Principles of Conduct and Best Practice Recommendations*, July.

Institute of International Finance (2010). *Interim Report on the Cumulative Impact on the Global Economy of Proposed Changes in the Banking Regulatory Framework,* June.

IMF (2010). *Global Financial Stability Report: Meeting New Challenges to Stability and Building a Safer System*, Washington DC., International Monetary Fund, April.

Kodres, L. and A. Narain (2010). *Redesigning the Contours of the Future Financial System*, IMF Staff Position Note, August 16, SPN/10/10

Mercieca, S., Schaeck, K. and S. Wolfe (2007). "Small European Banks: Benefits from Diversification?", *Journal of Banking and Finance*, 31, p. 1975-98.

Michie, J. (2010). *Promoting corporate diversity in the financial services sector*, Kellogg College, University of Oxford.

PA Consulting Group (2003). *Mutually assured destruction?*, London, PA Consulting.

Summary

European Cooperative banks did not need substantial state aid and were seen as a 'safe havens' in the subsequent financial crises. Hence, the suggested financial and regulatory reforms are mainly aimed at disciplining those parts of the financial sector that were predominantly responsible for the recent financial crisis. Cooperative banks have a strong customer focus, take into account the interests of many different stakeholders, have a moderate risk profile and are well-capitalized. They must cherish their governance structure with member ownership and influence, which can be employed as key differentiator. At the same time, they must be entrepreneurial, cost-effective, efficient and businesslike organizations, providing adequate and innovative products and services at fair prices and via state-of-the-art distribution concepts. Moreover, member influence and involvement must be firmly institutionalized. Finally, the attitude and behavior of all employees should be in line with the original Cooperative principles, thus putting the customer interests first.

Resumen

Los bancos cooperativos europeos no necesitaron ayuda estatal y han sido considerados 'puertos seguros' en las subsiguientes crisis financieras. Por consiguiente, las reformas financieras y normativas propuestas tienen como objetivo principal controlar aquellas partes del sector financiero principalmente responsables de las recientes crisis financieras. Los bancos cooperativos están fuertemente orientados al cliente, tienen en cuenta los intereses de muchos agentes diferentes, se caracterizan por un perfil de riesgo moderado y están bien capitalizados. Deben conservar su estructura de gobernanza con la participación e influencia de los miembros, lo cual puede ser utilizado como un diferenciador clave. De forma simultánea, deben ser organizaciones empresariales rentables, eficientes y eficaces, que ofrecen productos y servicios adecuados e innovadores a precios justos y a través de conceptos de distribución de vanguardia. Es más, la influencia e implicación de los miembros deben ser firmemente institucionalizadas. Por último, la actitud y el comportamiento de todos los empleados deben estar en línea con los principios cooperativos originales, es decir, dando prioridad a los intereses del cliente.

Résumé

Les banques coopératives européennes n'ont pas eu besoin de l'aide de l'État et ont été considérées comme des « refuges » dans les crises financières qui ont suivi. Aussi, les réformes financières et réglementaires proposées n'ont-elles principalement pour but que de discipliner les parties du secteur financier qui ont été, en majeure partie, responsables des dernières crises financières. Les banques coopératives sont fortement orientées sur la clientèle, tiennent compte des intérêts d'un grand nombre de parties prenantes différentes, ont un profil de risque modéré et un excellent niveau de capitalisation. Elles doivent rester attachées à leur structure de gouvernance, avec des membres propriétaires dont l'influence peut être utilisée comme un élément clé de différentiation. Parallèlement, elles se doivent d'être des organisations entrepreneuriales, rentables, efficaces et professionnelles, offrant des produits et des services adéquats et innovants à des prix équitables, par le biais de concepts de distribution de pointe. De plus, l'influence et la participation des membres doivent être fermement institutionnalisées. Enfin, l'attitude et le comportement de tous les employés doivent être conformes aux principes originaux de la coopérative, qui sont de placer au premier plan les intérêts du client.

Issues of Sustainability of Indian Rural Credit Co-operatives: A study in Kerala State, India

Jose A. MATHAI[1]

Introduction

The ultimate objective of the National Policy on co-operatives in India (Government of India, 2002) is to provide support for the promotion and development of co-operatives as autonomous, independent and democratic organizations, so that they can play their due role in the socio-economic development of the country. It recognizes the distinct identity of co-operatives and supports their values and principles by persuading states to provide them an appropriate administrative and legislative environment in which to operate. With the changes in the Indian economy since 1991, the co-operative sector has needed to focus on cost effectiveness of its operations and ensure returns from investments made in various economic activities in order to withstand competition.

The co-operative credit structure in India can be broadly classified into two segments. While the urban areas are served by Urban Co-operative Banks (UCBs), rural co-operatives operate in the rural parts of the country. The rural Co-operative Credit Structure (CCS) in India consists of two wings namely; Short-term and Long-term credit structures. The Short-term co-operative credit structure is federal in character, and deals with short- and medium-term credit for agricultural purposes. It is mostly based on a three tier pattern with the State Co-operative Banks (SCB) at the Apex level, District Central Co-operative Banks (DCCB) at the Intermediary level and Primary Agricultural Credit Societies (PACS) at the village level. All types of primary societies are federated into DCCB at the district level which, in turn, are federated into the SCBs at the state level (i.e. Apex level).

As per the RBI (Reserve Bank of India, 2011) report at the end of March 2010, there was a total 95,765 rural co-operative institutions operating in the country. Out of the total number of rural co-operatives, short-term co-operatives constituted a majority while only one per cent of the total co-operatives operating in the country were long-term in nature. Within the short-term structure, the ground level institutions PACS incurred huge losses. This has severely affected their ability to provide credit in full and in time to the

rural clientele. This led to a drop in the market share of short-term credit distributed, from 77% in 1973-74 to 27% in 2008-09, while that of long-term credit by co-operatives dropped from 65% to 16% during the same period (Table 1).

The performance of short-term CCS had a different story in the State of Kerala, where they showed a noticeable difference in their performance; for instance, Kerala had a membership of 14,000 per PACS while at national level, it was 1,336. The Kerala co-operatives are outperforming Indian averages on indicators like owned funds, deposits and loans outstanding. This paper provides an analysis on the current state of affairs of the PACS in Kerala.

Statement of the problem and objective of the study

Liberalization of the co-operative movement in India sought to create commercially autonomous member-based co-operatives that would be democratically and professionally managed business ventures. The government in India viewed co-operatives as an instrument of rural development, which led to its partnership in co-operative development. In the contemporary environment of free market forces, and the vigorous decentralization of governance in India, the importance of co-operatives is increasingly recognized. On both counts, co-operatives can play a major role in bringing equity and mobilizing the collective consciousness of the people. Kerala is one of the few states in the country where the credit co-operative sector has gained considerable momentum, and has made a considerable impact on its economy. However, PACS in Kerala has shown signs that question the co-operative character as well as its sustainability. Therefore, with the objective of exposing the performance and sustainability issues of PACS in the state of Kerala, India, the following study was conducted.

Materials and methods

The data used in this analysis is mainly secondary data that was collected from the websites of the following organizations: the National Federation of State Co-operative Banks Ltd. (NAFSCOB, www.nafscob.org); the National Bank for Agriculture and Rural Development (NABARD, www.nabard.org); the Reserve Bank of India (RBI, www.rbi.org.in); the Department of Co-operation, Government of Kerala (www.cooperation.kerala.gov.in); Kerala State Planning Board (www.spb.kerala.gov.in); Annual Reports of Kerala SCB; and the Annual Reports of Vellanikkara Service Co-operative Bank Ltd. The reference period for data collected generally falls between 2003 and 2011, but due to non-availability of data in some cases, the analysis did not strictly follow the reference years stated.

The primary data collected was used to support the secondary data. Two PACS – Vellanikkara Service Co-operative Bank Ltd (VSCB) and Adat Farmers Service Co-operative Bank (AFSCB)

– were studied in order to elicit local/ground level realities. Focus group discussions were held with members, non-members, employees of the PACS and officials of Thrissur DCB and KSCB. Meetings were also held with some co-operative leaders and government officials, such as the Assistant Registrar, in order to get their views about the working of co-operatives in the State of Kerala. Simple statistical tools such as percentages, rations and compound annual growth rates are used to analyze the data collected.

Indian co-operatives - a brief history

The growth of the co-operative movement in India to its present size and operating levels is broken into different phases. The first phase takes place between 1900 and 1930. In 1904, the Co-operative Societies Act was passed and "co-operation" became a provincial subject by 1919. The second phase from 1930 to 1950 was marked by the major development of the pioneering role played by RBI in guiding and supporting the co-operatives. However, even during this phase, signs of sickness in the Indian rural co-operative movement were becoming evident. Nevertheless, the third phase, between 1950 and 1990, marked a continuation of co-operative credit society growth. The All India Rural Credit Survey committee (1954) not only recommended state partnership in terms of equity but also partnership in terms of governance and management. The preoccupation of the government with the co-operative sector and its potential for bringing about development, right up to the '90s, resulted in an increase in the number of co-operatives and their contribution, making the Indian co-operative movement one of the largest movements of its kind in the world.

The fourth phase, which takes place from the early 1990s to the present, culminates with the process of economic reforms that were initiated in 1991 in response to changes in the external and internal economic environment. The major objectives of the economic reforms included: market orientation of the economy, increasing private sector initiatives, improving efficiency in government spending, enhancing export competitiveness, foreign capital inflows, stabilizing balance of payments and revamping many sectors of the economy such as industry, trade, finance, infrastructure, etc. By this time, co-operatives had a much deeper reach, with nearly four times the number of accounts than commercial (public sector) banks (Government of India, 2009). The Fourth Phase saw an increasing realization of the disruptive effects of intrusive state patronage and politicisation of the co-operatives, especially financial co-operatives, which resulted in poor governance and management and the consequent impairment of their financial health. A number of committees were set up to suggest reforms in the sector.

Some of the key committees that significantly contributed to the development of the movement in India were: the All India Rural Credit Survey Committee (1954); the Mirdha

Committee on co-operatives (1965); the All India Rural Credit Review Committee (1969); the Committee to Review Arrangements for Institutional Agriculture and Rural Development (1981); the Agricultural Credit Review Committee (1989); the Expert Committee on Rural Credit (2001); the Committee on Model Co-operative Act (1991); the task force to Study the Functions of the Co-operative Credit System and to Suggest Measures for its Strengthening (1999); the Expert Committees on Short and Long Term Credit Structures (2004 and 2006); and the High Powered Committee on Co-operatives (2009).

The expert committees had identified the following as the underlying factors responsible for the present state of affairs of PACS: Low motivation or involvement of members; ineffective supervision, including audits by state registrars or the co-operative department, leaving frauds or embezzlements either undetected or, if detected, not followed up. Most PACS have run into losses due to overstaffing, high cost of transactions and the high interest they pay. PACS were also forced to undertake un-remunerative non-credit functions like public distribution systems, purchasing and sale of fertilizers to members, procurement of food grains and running consumer stores, etc. The co-operative credit system also suffers from impaired governance, management and financing. Some of the other critical problems faced by the PACS in India as identified by the expert committees were: failure to inculcate essential co-operative values, increasing incidence of non-viability, politicization and excessive government intervention, lack of cost competitiveness, deficiency of efforts in capital formation, non-recognition of co-operatives as economic institutions, inability to attract and retain competent professionals and a dearth of skilled staff.

In India, there are many studies on the co-operative credit movement by eminent scholars. The studies of Baviskar (1968), Satyasai and Badatya (2000), Shivamaggi (1996), Puhazhendhi and Jayaraman (1999), Desai and Namboodiri (1993) and Urs and Chitambaram (2000) have all influenced the intellectual thinking in India's approach to co-operatives.

These studies have revealed that sustainability of co-operative credit means that the co-operatives need to increase their capital base in order to maintain further expansion of the lending business on a long-term basis. In order to be sustainable, co-operative credit institutions are required to have sufficient margin between lending rates and the cost of funds raised for lending to cover non-financial transaction costs. Despite the impressive gains made by the rural credit delivery system in Kerala, there has been deterioration in the financial health of the co-operative credit institutions. It is argued that the revival of PACS in India is in the hands of involved members, committed leaders and motivated employees. Together they can revive co-operative glory by making it a professional, member-centric and member-driven institution.

Unique features of Kerala State and scope for intervention by co-operatives

The Kerala State has an area of 38, 863 sq. kms with a population of 33.4 million, one of the highest population densities (859/sq.km) among the less developed countries of the world. The "Kerala model of development" has been under much discussion in development literature as it has the highest Human Development Index in India, but with much lower per-capita income (Government of Kerala, 2012a). Kerala reduced the percentage of people living below the poverty line from approximately 60% to less than 15% during the last three and half decades (1973/74 to 2004/05; Reserve Bank of India, 2012: Table 162). Now the task at hand is addressing the remaining 15% of people in need and below the poverty line, in addition to assuring better services to people in all occupations. Co-operatives do have scope as the harbingers in helping the government to achieve its development goals in the state. The Approach to Agriculture in the 12th Five Year Plan (2012-17) from the Government of Kerala focuses on raising incomes for farmers through increasing productivity, subsidiary occupations, better marketing and thorough promotion of value added products (Government of Kerala, 2012b). No doubt, these are the projects that the PACS can do for the farmers of Kerala who were prone to vagaries of the market mechanism.

Profile of credit co-operatives in Kerala

There are 13,478 co-operatives under the control of Registrar of Co-operative Societies and another 12,000 co-operatives under the control of Industries Department. Out of the 25,478 co-operatives in the state, credit co-operatives have a share of 13% (KSCB, 2012).

As of March 31, 2012, there were 1,607 PACS in Kerala with 12.74 million members. About 51.3% of them were making a profit while 45.1% were operating at a loss and 1.5% were dormant and the remaining 2.1% were defunct (KSCB, 2012). The comparative performance of PACS in Kerala with respect to their counterparts in the rest of the country is remarkable. Kerala had the highest rank with regard to membership, population coverage, borrowing members, loans and advances, deposits mobilisation and share capital contribution. With respect to short-term co-operative credit structures, the state has around 4,807 co-operative bank branches/outlets. This elaborate network of branches/outlets made Kerala credit co-operatives quite distinct from that of rest of Indian credit co-operatives.

The operational details of PACS as presented by the Economic Review of the Kerala State Planning Board, during the period from 2004 to 2011, have been quite impressive (Government of Kerala, 2012a). For the last seven years, the societies in Kerala are

performing well according to indicators such as average membership, average share capital and deposits per society. The CAGR – compound annual growth rate – for these indicators was 12.01%, 11.95%, and 19.58% respectively. Per member deposits increased by 6.76% per annum – while that of per society was 19.58%, as seen above – which shows that non-members also deposit at PACS in Kerala. It should be noted that, in Kerala, the percentage of borrowing membership is 151.3% of the total membership of 19.26 million (NAFSCOB, 2011) meaning that even non-members get loans from co-operatives. The percentage of over-dues to demand was 19.18 % in 2009-10, which was less than the national average of 21.93% (NAFSCOB, 2012c: Table XIV).

Kerala's PACS are unique in many ways as is evident from operational details shown. In spite of all these strong points, some issues need urgent attention.

Issues of sustainability of PACS in Kerala State

Despite the phenomenal outreach and volume of operation, the health of a very large proportion of Kerala's PACS has deteriorated significantly. Let us see these issues in its detail:

Membership of co-operatives

The Indian co-operative movement has many co-operative principles that the ICA propagates; the core principles of user-owner, user-benefit and user-managed have been subdued by the Kerala model of the credit co-operative movement. Essentially, a member organisation like PACS could work for the betterment of members in many ways. Each PACS has to decide – based on its members' needs and its own opportunities and resources – on the services that could be provided by it to the members. Unfortunately, this is not happening as depositors and borrowers of the PACS are not necessarily members. Even non-members do more business with co-operatives than the members; as demonstrated above, the borrower percentage against membership is as high as 150% in Kerala; also the major depositors of co-operatives are non-members in Kerala.

Co-operatives lost their 'voluntary and open membership' principle and became instruments in the hands of the local politicians for maintaining their hold on institutions that can provide a sojourn to a multitude of party cadres who aspire to obtain positions in public institutions to enhance their popularity as a leader. Those who get onto the Board of Directors need not be actual users of the service because the co-operatives in Kerala are the bedrocks of party politics.

As far as co-operative membership is concerned, it has become a situation where the fundamental philosophy of the co-operative – organisation of the weak – is being questioned as seen from Table-2. During the period between 2003 and 2011, the share of weaker sections of the society was getting reduced in India as well as in Kerala. In

Kerala, the situation is quite serious as the percentages of the weaker sections – Scheduled Caste (SC), Scheduled Tribe (ST), Rural Artisans (RA) and Small Farmers (SF) – in the co-operative membership were as low as 6.94%, 1.56%, 4.81% and 34.18% respectively.

It is also noted that the percentage of borrowing SF members among members is 20.80% in 2010-11, down from 22.28% in 2002-03. The percentage of SC borrowing members in total among total borrowing members was just 5.55% and among ST, it was 2.21%. All weaker sections' share in borrowing membership declined during 2002-03 and 2010-11 (see Table-2). It is to be noted that the percentage of other weaker sections that utilise the service of the co-operative is less than proportionate to their size in the membership of co-operative. This is an area of concern as the percentage of the weaker sections who make use of cooperative services is less and it is, in fact, an aberration from the original idea of the co-operative movement, which is meant to empower downtrodden sections of society. This shows that co-operatives in Kerala became not necessarily the institutions that serve the interest of poor.

Another issue of membership is related to member participation in management of the co-operatives. Though Kerala co-operatives did succeed in mobilizing deposits, the depositors were not given a hand in the management of the co-operatives. The observation from the membership data of the VSCB (Vellanikkara Service Co-operative Bank) showed that during the period from 2001-02 to 2010-11, the annual growth rate of the PACS membership was just 2.65% while deposits of the co-operative increased at the rate of 11.65%. Most of the depositors – in spite of their major share in the business of the co-operative – are not members of the co-operative and do not have roles in the management of the institution. The committee headed by Professor Vaidyanathan has observed the same at the all-India level and has made suggestions to give representation to depositors in the management of the co-operatives in India.

High cost of borrowed funds

It is well established that the rise in the average interest cost on deposits is due to the presence of a higher portion of fixed deposits in the aggregate deposits. In addition, the increase in interest income from advances has not been commensurate with the rise in the interest cost. The PACS are unable to make new investments that would maximize the interest spread and contribute to their viability. In fact, this has another dimension; the government's insistence that PACS should deploy their funds as deposits at DCBs did contribute to their financial ill health. This is because the PACS savings deposits at the DCBs yield much less than what they pay to the fixed deposits account holders.

The field data from the VSCB showed that the fixed deposits of the bank, which constitutes 71% of the total deposits, have increased at a rate of 28.05% per annum

during 2001-02 to 2010-11 and total deposits at the rate of 11.59% per annum (see Table-3). The borrowings grew at 64.03% per annum during the same period. There was 12.31% growth in borrowed funds at VSCB during the same period. As a result of the high cost of borrowed funds, the VSCB could not make a significant dent on accumulated loss as it declined only at -0.25% per annum during the same period. This is mainly because of the low interest margin that the co-operatives receive from their operations.

It has been noticed that there was a continuous decline in the share of owned funds in the total resources of the PACS. Both at the national level as well at Kerala level, the percentage of owned funds to working capital have declined during 2001-02 and 2010-11. In Kerala, the percentage was 7.26% in 2010-11 while it was 10.09% in 2001/02 (NAFSCOB, 2004 and 2012: Table I and Table IV).

From the differential growth in the funds of different tiers - DCBs and SCBs - it appears that higher-level tiers are thriving at the cost of lower-level institutions but without taking any positive responsibility for the growth of the primary units. For instance, the deposits mobilized by higher tiers (see Table-4) in the short-term structure are mobilized by way of statutory deposits from lower tiers, rather than deposits mobilized through their own efforts. In Kerala, about 55.22% of the deposits at DCB are from PACS, while 95.75% of the deposits at SCB are from DCBs. It is further observed that SCBs are not lending to DCCBs in net terms other than passing on the refinance amount, as shown by the decline in the ratio of involvement of SCBs to the DCCB deposits kept with SCB over time. There is a serious imbalance in the growth of resources vis-à-vis lending among different tiers.

Internal resources of PACS in Kerala are relatively less – 6.84% compared with the national average of 9.23% (NAFSCOB, 2012c). Government contributions in share capital of PACS (13.7%) are very high compared to the national average of 9.2%. The share of borrowings, 10.7%, and deposits, 80.6%, to working capital of PACS in Kerala indicates the higher cost of funds that the Kerala PACS have in their operations – the percentages for these variables at the national level were 38.3% and 26.1% respectively (NAFSCOB 2012c). The VSCB data show that among deposits, fixed deposits, which are very costly for the society as the rate of interest paid was around 10%, constituted about 72% of the deposits.

Mounting losses of PACS and poor loan recovery

The mounting losses of PACS are threatening their very existence. As NAFSCOB data indicate, 692 societies (44%) are incurring losses (see Table-5) and another 92 societies were dormant in Kerala in 2011. The loss totalling Rs. 2,030 million had a growth index of 191 over 2003. There was no change in the percentage loss in Kerala in 2011, as it was the same 44% even eight years before. The fact is that nearly half of the PACS,

including the dormant ones, are in trouble as they have to pay back the huge deposits collected from the public. Since PACS do not come under the Banking Regulation Act, non-performance of the PACS add to the risk of the depositors.

Compared to the national scenario, Kerala co-operatives are doing better as the share of profit increased from 38.35% to 50.16% during 2003-2011. At the all India level, there was a decline in the percentage of profit making societies from 60.85% to 47.70% during 2003-2011.

Further, the PACS are poor in loan recovery – the overdue loans among Kerala PACS were 25.09% for agricultural loans, 25.95% for non-agricultural loans and 19.18% for others (NAFSCOB, 2012c). The poor loan recovery rate is a concern in Kerala as a fourth of the loans issued are not available for the societies to recycle. There are many reasons behind these overdue loans, but the major one is due to political interference in banking business by way of writing-off of loans in the name of agricultural debt relief. In Kerala, the scapegoat of political populism has been the co-operative movement and it bears this burden by way of borrower apathy to repay the loan on time. This has been happening for many years and it has created a negative psychological feeling regarding timely loan repayments, as the people who repay the loan in a timely manner are deemed foolish.

Unwillingness to make agricultural loans

The share of agricultural credit in the total credit disbursed by co-operatives in Kerala declined considerably between 1981-82 and 2010-11 from 53% to 17.45%. It should be noted that the percentage of loans issued to agriculture by PACS at the all-India level was 50.90% in 2010-11 (NFSCOB, 2012c). These percentages are inflated as there are usually adjustments in which non-agricultural loans are also reckoned as farm loans (generally done to avail interest subsidies as well as for the banks to attain priority sector lending targets). The fact is that the Kerala PACS are not financing agriculture as in other states. This is a serious issue in the background of agricultural stagnation in the state and they are not justifying their name as 'agricultural' co-operatives.

Failure to diversify

Over the years, the number of PACS that have undertaken non-credit business activity has not increased significantly. The percentage of agricultural produce marketed through PACS was just 1.35% of its total working capital during the period 2005-07. In addition, the value of fertilizers sold through PACS remained very low at 2.28% of its working capital (Government of Kerala, 2012a). Limited operations and mounting over-dues have contributed to their financial non-viability. For various reasons, particularly poor governance and management, members of PACS have disowned the institution even though they have an equity stake in it. The affairs of PACS have not improved to the desired extent, despite recommendations by various committees. On the other hand, the

increase in overdues has choked the available credit lines to PACS, bringing down their liquidity and lending ability. The share of co-operatives at grassroot level credit for agriculture declined from 2/3 to less than 1/5 of ground level credit over the last decade.

Poor service

The social objective assigned to co-operative banks also brought in uncongenial factors such as bureaucracy, high non-performing assets, capital inadequacy, dependence on government and resistance to automation. All these held back the PACS while financial sector reforms initiated in 1991 paved the way for transformation of the banking industry. The cornerstone of reform was increased competition, thus accelerating product innovations and enriching the quality of customer service, which co-operatives have failed to achieve thus far. This may be the reason why credit co-operatives lost their market share in India. Only 55% of the societies had computer facilities in 2007, and weak MIS added to the worries of the sector. The limitations of the co-operative system have to be overcome. These include their restricted area of operation and activities; their inability to cater to credit needs for all purposes from a single outlet; their low level of professionalism and their inability to offer all types of financial services that commercial banks/RRBs offer (money transfer through drafts/MT, etc.). Real success comes when co-operatives take full advantage of their ability to operate at a close interface with their clientele. This ability almost matches similar ability of non-institutional rural lenders and can possibly never be acquired by other institutional agencies.

Commitment of management and workforce

Staff skills are still very low, as there is lack of professionalism as can be seen from the NAFSCOB data (2012). In Kerala, about 6% of societies are without a paid secretary. The percentage of untrained staff at Kerala as well as at the national level is very high – 39% and 55% respectively. All these facts indicate that there is lack of professionalism in the credit co-operative sector, which naturally affects the efficiency of operations of co-operatives. Another issue that has surfaced is that too many staff are at lower levels of the organisation but at the top level, very few were available, implying that professionals are not interested in co-operative sector jobs in India. In Kerala, persons who got deputation from the IAS (Indian Administrative Service) cadre of the government bureaucracy head most of the apex co-operatives, as the government stake is higher in those co-operatives.

Cost cutting by co-operatives

The co-operatives urgently need organizational reforms to cut the cost of operations – like the 3-tier structure of the credit co-operatives which adds to the cost of funds that were available to primaries; separate ST and LT structures which tend to increase the

cost of management; and merging of the primary-level non-viable co-operative banks; and winding up of defunct institutions. The state co-operative federations need to assume more responsibilities including promotion, guidance, information sharing and so on, instead of competing with their affiliate members. The co-operative structure should try to look as an integrated whole, ensuring timely conduct of elections, general meetings and audits (currently the audit is delayed on average by seven years, as observed in the field).

Conclusions and policy implications

As 2012 is the International Year of Co-operatives, this should make co-operative enterprises a key to transforming small-holder agriculture into a profitable business by enhancing market-oriented farm practices. As the clout of agri-business grows, food inflation rises and informal work becomes the norm, challenging dominant structures of ownership and power is the central challenge of the co-operative movement. In India, no amount of tinkering can make growth 'inclusive,' unless people have a say in how that growth is driven.

Mounting losses, high cost of deposits and deteriorating margins, increasing overhead costs, declining financial discipline, lack of professional management, poor service, fading member centrality and ignoring weaker sections of society are some of the urgent concerns of the PACS in Kerala. Co-operatives in Kerala should function as economic enterprises and not as an extended arm of the state. They require an entrepreneurial approach and competitive edge through a suitable enterprise focus and strategic alliances with private and public sector units. Appropriate mechanisms would be put in place so that farmers have greater control of the market channels and improve profit opportunities through co-operatives and SHGs. The management of the co-operatives needs to be made professionally competent, with clear demarcation of functions of the elected members and the managers. The audit and accounting systems would be improved and made transparent so as to give greater confidence to all the members of co-operatives. Good governance of co-operatives requires well-organized performance reporting, powerful internal control mechanisms backed up with good external supervision, along with training for the boards of directors and elected representatives.

There is a need to inculcate the values of self-help and member centrality in Kerala co-operative organisations so that they can function as 'co-operative enterprises.' If the philosophy of co-operation is an important parameter to measure the success of co-operative development, there is lot more for Kerala to achieve. The co-operative principle enables the most marginalised people to mobilise their most abundant resource: their productive power and their solidarity. The choice is between two different worlds: one driven by hyper-profit and mass distress, the other holding out the promise of shared

prosperity and well-being. As observed by Shivajirao G. Patil, the Chairman of the High powered Committee on Co-operatives, "it cannot be ignored that while the co-operative route is a dignified way of growth for all, it is particularly so for the marginalized segments of the country, offering the small man as it does the chance to enter a 'world of bigness'" (Government of India, 2009: ii).

Table 1: Direct Institutional Credit for Agriculture and Allied activities in India –Short-term and Long-term

Loans Issued: Short-term (Rs Crore)								
	Co-operatives	CAGR %	Commercial Banks	CAGR %	Regional Rural Banks	CAGR %	Total	CAGR %
1973-74	663 (**77**)		105 (**12**)		0		859 (**100**)	
1983-84	2,158 (**65**)	13	872 (**26**)	24	120 (**4**)	-	3,335 (**100**)	15
1993-94	6,039 (**62**)	11	2,860 (**29**)	13	476 (**5**)	15	9,752 (**100**)	11
2003-04	29,326 (**49**)	17	24,134 (**40**)	24	6,133 (**10**)	29	59,593(**100**)	20
2008-09	48,022 (**27**)	10	107,766(**60**)	35	22,851(**13**)	30	178,639(**100**)	25
Loans issued: Long-term (Rs Crore)								
1973-74	214 (**65**)		114 (**35**)		0(**0**)		327 (**100**)	
1983-84	780 (**41**)	14	986 (**52**)	24	143(**7**)		1,909 (**100**)	19
1993-94	2,445 (**46**)	12	2,540 (**48**)	10	276(**5**)	7	5,261 (**100**)	11
2003-04	10,723 (**45**)	16	12,069 (**51**)	17	1,042(**4**)	14	23,834 (**100**)	16
2008-09	10,765 (**16**)	0	52,924 (**79**)	34	3,648 (**5**)	28	67,337 (**100**)	23

Source: RBI. 2012. Handbook of Statistics on the Indian Economy RBI: Mumbai, worked out from Tables 55 and 56.
Note: In parentheses percentages are given
CAGR: Compound Annual Growth Rate

Table 2: Total and Borrowing Membership of Primary Agricultural Credit Societies in Kerala and India during 2002/03 and 2010/11 (in %)

	Total membership	Scheduled Caste	Scheduled Tribe	Small Farmers	Rural Artisans	others & Marginal Farmers
Kerala 2010-11	100	**6.94** *(5.55)*	**1.56** *(2.21)*	**34.18** *(20.80)*	**4.81** *(4.77)*	**52.51** *(66.66)*
Kerala 2002-03	100	**10.22** *(10.99)*	**1.13** *(4.46)*	**45.86** *(22.28)*	**9.29** *(12.63)*	**33.49** *(49.63)*
India 2010-11	100	12.69 *(10.81)*	8.09 *(7.17)*	32.23 *(29.58)*	4.45 *(5.50)*	42.54 *(46.95)*
India 2002-03	100	26.86 *(18.0)*	9.73 *(12.63)*	35.17 *(26.94)*	6.09 *(4.76)*	22.15 *(37.22)*

Source: NFSCOB. 2012. Accessed from www.nafscob.org/pacs_f.htm on 31-06-2012
Note: Figures in parentheses are borrowing membership.

Table 3: Details of borrowed funds, owned fund and accumulated loss of VSCB during 2001/02–2010/11 (Rs. in Millions)

Year	Deposits	Growth Index	Borrowings	Growth Index	Borrowed Funds
2001-02	258.7	100	0.5	100	259.2
2010-11	693.9	268	42.8	8597	736.7
CAGR	11.59%		64.03%		12.31%
Year	**Share Capital**	**Growth index**	**Reserves**	**Growth index**	**Accumulated loss**
2001-02	9.8	100	11.8	100	25.2
2010-11	12.4	126	74.2	624	24.6
CAGR	2.60%		22.58%		-0.25%

Source: VSCB. Annual Reports 2002 and 2012.

Table 4: SCB and DCB deposits source wise during 2010/11

S/N	Sources / Kerala & India	Co-operatives	Individuals	Local Bodies	Others	Total
1	Kerala DCBs %	**55.22**	**41.88**	**1.73**	**1.17**	100.00
2	Kerala SCB %	**95.75**	**4.25**	**0.00**	**0.00**	100.00
3	India DCBs %	**30.79**	**60.08**	**6.53**	**2.60**	100.00
4	India SCBs %	**70.89**	**23.11**	**3.26**	**2.75**	100.00

Source: from Table III for DCBs of NAFSCOB. 2012. Basic data on performance of district central co-operative banks and Table V (A) for SCBs of NAFSCOB. 2012. Basic data on performance of state co-operative banks.
Accessed from: www.nafscob.org on 02-07-2012

Table 5: Number of societies in profit and loss during 2002/03 and 2010/11

Kerala / India	societies in profit	% to total societies	amount million Rs	Index-base 2002/03	societies in loss	% to total societies	amount million Rs	Index-base 2002/03
Kerala 2010/11	789	**50.16**	2,072	**639**	692	**43.99**	2,030	**191**
Kerala 2002/03	752	**38.35**	324	**100**	853	**43.50**	1,063	**100**
India 2010/11	44,554	**47.70**	18,412	**455**	38,065	**40.75**	20,328	**109**
India 2002/03	83,349	**60.85**	4,044	**100**	53,626	**39.15**	18,618	**100**

Source: worked out from Table XV of NAFSCOB of 2004 and 2012.
Accessed from: www.nafscob.org on 2-07-2012.

Note

[1] Associate Professor, College of Co-operation, Banking and Management,
Kerala Agricultural University (KAU), Thrissur-680656, Kerala State, India, E-mail: jose.am@kau.in, phone: +9194 9588 4527

Bibliography

Baviskar, B.S. (1968). "Co-operatives and Politics", *Economic and Political Weekly*, Vol. 3, No. 12 (Mar. 23), pp. 490-495, accessed from www.jstor.org/stable/4358403 on 11-06-2012.

Desai, B. M and N. V. Namboodiri (1993). *Rural Financial Institutions: Promotion and Performance*, New Delhi, Oxford and IBH Publishing Co.

Government of Kerala (2006). *Human Development Report 2005*, Thiruvananthapuram, Centre for Development Studies.

Government of Kerala (2012a). *Economic Review 2011*, Thiruvananthapuram, Kerala State Planning Board, accessed from www.spb.kerala.gov.in on 11-06-2012.

Government of Kerala (2012b). *12th Five Year Plan (2012-17),* Approach Paper, accessed from www.spb.kerala.gov.in/images/pdf/ape.pdf on 24-07-2012

Government of India (1991), *Report of the Committee on the Financial System,* New Delhi, Ministry of Finance.

Government of India (1998), *Report of the Committee on the Banking Sector Reforms,* New Delhi, Ministry of Finance.

Government of India (2006). *Report of the Task Force on Revival of Rural Co-operative Credit Institutions (long term)*, New Delhi, Ministry of Finance.

Government of India (2002). *National Policy on Co-operatives*, New Delhi, Ministry of Agriculture, Department of Agriculture and Cooperation.

Government of India (2004). Task Force on Revival of Co-operative Credit Institutions (Chairman: Prof. Vaidyanathan), New Delhi, Ministry of Agriculture, Department of Agriculture and Cooperation.

Government of India (2009). *Report of the High Powered Committee on Co-operatives*, New Delhi, Ministry of Agriculture.

Kerala State Co-operative Bank, KSCB (2012). *Co-operative banking scenario in Kerala,* Thiruvananthapuram, KSCB.

Nabard (2001). *Expert Committee on Rural Credit,* Mumbai, accessed from www.nabard.org/fileupload/-DataBank/Newsletters/August2001.pdf on 26-06-2012.

Nabard (2009). *Report of the working group on human resource policy for short- term co-operative credit structure*, Mumbai, NABARD.

NAFSCOB (2004). *Performance of Primary Co-operative Credit Societies,* (April 1, 2008 to March 31, 2009), accessed from www.nafscob.org on 26-06-2012.

NAFSCOB (2012a). *Performance of District Central Co-operative Banks*, (April 1, 2008 to March 31, 2009), accessed from www.nafscob.org on 26-06-2012.

NAFSCOB (2012b). *Performance of State Co-operative Banks*, (April 1, 2008 to March 31, 2009), accessed from www.nafscob.org on 26-06-2012

NAFSCOB (2012c). *Performance of Primary Co-operative Credit Societies*, (April 1, 2008 to March 31, 2009), accessed from www.nafscob.org on 26-06-2012

National Co-operative Union of India (NCUI) (2009). *Indian Co-operative Movement: A Statistical Profile-2009*, New Delhi, NCUI.

Puhazhendhi, V. and B. Jayaraman (1999). "Rural Credit Delivery: Performance and Challenges before Banks", *Economic and Political Weekly*, Vol. 34, No. 3/4, (Jan.16-29,), p. 175-177+179-182, accessed from www.jstor.org/stable/4407579 on 26-06-2012

Reserve Bank of India (2011). *Report on trend and progress of banking in India 2010-11*, Mumbai, RBI.

Reserve Bank of India (1954). *All-India Rural Credit Survey Report 1951-52.*

Reserve Bank of India (2000). *Report of the Task Force to Study the Co-operative Credit System and Suggest Measures for its Strengthening* (chairman: Mr. Jagdish Capoor), accessed from www.rbidocs.rbi.org.in/-rdocs/PublicationReport/Pdfs/14898.pdf on 13-7-2012.

Reserve Bank of India (2012). *Handbook of Statistics on the Indian Economy,* Mumbai, RBI.
Satyasai K. J. S. and K. C. Badatya (2000). "Restructuring Rural Credit Co-operative Institutions", *Economic and Political Weekly*, Vol. 35, Nº 5, (Jan. 29 -Feb. 4), p. 307-309+311-313+315-317+319-321+323-330, accessed from www.jstor.org/stable/4408878
Shivamaggi H. B. (1996). "Future Strategy for Development of Co-operatives", *Economic and Political Weekly*, Vol. 31, Nº 20, (May 18), p. 1187-1188, accessed from www.jstor.org/stable/4404141
Urs Niranjan Raj, B. and K. Chitambaram (2000). "Measuring the performance of District Co-operative Banks", *NAFSCOB Bulletin*, October-December, 2000.

Summary

Liberalization of the co-operative movement in India sought to create commercially autonomous member-based co-operatives that would be democratically and professionally managed business ventures. Rural credit co-operative movement in India was successful in some States. Kerala is one of the Indian states wherein co-operative credit movement did make an impact in its socio-economic life, however shown signs that question the co-operative character as well as its sustainability. This paper analyses the performance and sustainability issues of short-term credit co-operatives in Kerala State, India. The issues identified are with respect to: membership of co-operatives, borrowed funds, loan recovery, loan to agricultural sector, diversification of business, quality of service, commitment of management and workforce, cost of operations etc. There is need to inculcate values of self-help and member centrality in Kerala co-operative organisations to make them true 'enterprises'.

Resumen

La liberalización del cooperativismo en India intentó crear cooperativas comercialmente autónomas basadas en sus asociados, las que funcionarían como empresas comerciales administradas de manera democrática y profesional. Las cooperativas de crédito rural tuvieron éxito en algunos estados de la India; por ejemplo, en Kerala, uno de los estados indios cuya vida socioeconómica se vio modificada por las cooperativas de crédito, a pesar de que se cuestionó el carácter cooperativo del movimiento así como su sustentabilidad. Este texto aborda la temática relacionada con el desempeño y la sustentabilidad de las cooperativas de crédito a corto plazo en el estado de Kerala, India. Entre los temas identificados se encuentran: afiliación a las cooperativas, préstamo de fondos, recuperación de préstamos, préstamos al sector agrícola, diversificación de la empresa, calidad del servicio, compromiso de los gerentes y de los empleados, costo de las operaciones, etc. Es necesario inculcar valores de ayuda mutua y de centralidad de los socios en las organizaciones cooperativas de Kerala a fin de convertirlas en verdaderas 'empresas'.

Résumé

La libéralisation du mouvement coopératif en Inde visait à créer des coopératives autonomes qui étaient, en fait, des entreprises gérées démocratiquement et avec professionnalisme. Le mouvement coopératif de crédit rural a connu du succès dans certains États indiens. Au Kerala, par exemple, le mouvement de coopératives de crédit rural a eu une incidence positive sur la vie socio-économique, malgré des signes permettant de mettre en doute le caractère coopératif et la durabilité de ses activités. Ce texte analyse les problèmes de performance et de durabilité qu'éprouvent les coopératives de crédit à court terme au Kerala. Voici quelques-unes des questions soulevées : les membres, les fonds empruntés, la récupération des prêts, les prêts au secteur agricole, la diversification des activités, la qualité du service, l'engagement de la direction et des employés et le coût d'exploitation. Il est important d'instaurer les valeurs d'entraide et de prépondérance des membres dans les coopératives du Kerala afin d'en faire de véritables « entreprises ».

Achieving Business Success through Association Strategies in Cooperative Banks in India

Sudha KORNGINNAYA[1]

Introduction

In the past, cooperation was conceived "essentially as corrective to the excesses and deficiencies of capitalism" (Puri, 1979: 62), and it is now all the more relevant in the present time. Though the financial crisis has devastated the market-driven corporate economy, cooperatives have shown their economic resilience by fulfilling common goals of the association. "A cooperative is a symbiosis: a union of an association of people and a business, both of which have to keep healthy for the organism to thrive" (Fairbairn, 1995: 284). Hence social achievements are vital for business success, while economic strength is imperative to yield social aims. However, the financial cooperatives that have replicated corporate banking behaviour have now embraced a renewed socialist imperative alongside their economic performance goals. There is a growing realisation among financial cooperatives that their effectiveness is based on the reconciliation between economic efficiency and adherence to social values.

Objectives of the Study

To analyse the successful performance of financial cooperatives achieved through loyalty and patronage of service

To elucidate upon how the social orientation within the cooperative business model helps make membership meaningful

To suggest measures for the implementation of effective cooperative strategies

Methodology Used

This study is descriptive and exploratory in nature and is based on an empirical survey conducted during 2007-2011(April). Both primary and secondary sources of data are used in the study. Methods of data analysis and interpretation include descriptive statistics such as percentages, averages, and deterministic statistical tools (statistical inferences) of correlation, regression analysis and non-parametric statistics. The study

is confined to the financial cooperatives functioning in Dakshina Kannada District in the Karnataka State and in the State of Maharashtra in India. Multi-stage stratified random sampling was used for selection of areas, sectors and units.

Need for Striking a Healthy Balance between Business and Association Objectives in Financial Cooperatives

The financial cooperatives are an integral component of the Indian financial system, judging by: their number, membership, number of operating branches, the financial roles they play, the extent of their geographical coverage and the number of people they serve. However, they face several challenges in terms of acute corporate competition, problems of mobilizing resources due to declining state assistance, legal constraints, lack of a level playing field and a poor public image (Ghosh, 1999). The ripple effects of the financial crisis also pose problems for the cooperative banks, particularly with respect to their financial operations.

In these evolving circumstances, financial cooperatives have a distinctive role to play in contrast to corporate culture. As both the enterprise and association components of cooperatives are intertwined, it is imperative for cooperatives to revive their commitment to nurturing members and the cooperative ideology, which is integral to strengthen their existence. Both the management and the members should build economic resistance of their cooperatives through their loyalty and patronage of services (Hodgkin, 1969). Having social objectives oriented toward the community makes a cooperative relevant and unique within an aggressive and competitive market. "If co-ops neglect their associational needs, the consuming public can no longer distinguish a co-op from any other business" (Craig, 1995). Hence social goals should be prioritised to retain their identity and public confidence. This will not only empower the members, but also help them improve services and business viability.

Shri Mahila SEWA Sahakari Bank in the state of Gujarat and the Bhagini Nivedita Sahakari Bank in the state of Maharashtra in India are the best examples for the success of cooperatives achieved through social objectives. The former has empowered self-employed women through credit access, insurance, and asset creation and the latter has uplifted thousands of households by inculcating financial discipline and by extending financial assistance on easy terms. SEWA Bank – in addition to the usual banking functions – extends technical and management assistance in production, storage, procuring, designing and selling goods and services. It has gained the distinction of providing health insurance and retirement benefits to thousands of women workers. SEWA aims at providing an integrated set of banking services, which makes it a multi-service organisation that has deviated from the general pattern of cooperative banks. It serves the poor through both urban and rural activities as well as doorstep banking.

The Bank provides employment to 10,500 women and paid wages worth nearly Rs.19.7 million. It provides loans to self-employed women working in 111 trades. With the help of the SEWA Bank, 60,000 poor women could create assets worth Rs.200 million (6.6 million US $) (UNESCO, 2003). The Transformation Initiative undertaken by SEWA has successfully improved the lives of over 30,000 slum dwellers over the last four years. As of September 30, 2010, SEWA provided loans to 25,000 borrowers and mobilized deposits from 348,000 members.

Analysis of Performance of Surveyed Financial Cooperatives Achieved through Loyalty and Patronage of Service

Backdrop

Financial cooperatives in India started functioning almost 100 years ago. They are registered under the Co-operative Societies Act. The cooperative banks are also regulated by the RBI. They are governed by the Banking Regulations Act 1949 and Banking Laws (Co-operative Societies) Act, 1965. They may be broadly classified into urban credit cooperatives – or Urban Cooperative Banks – and rural credit cooperatives. There are about 2,090 urban credit cooperatives and these societies together constitute about 10 percent of aggregate banking business. The rural credit cooperatives may be further divided into short-term credit cooperatives and long-term credit cooperatives. With regard to short-term credit cooperatives at the grassroots level, there are around 92,000 Primary Agricultural Credit Societies (PACS) dealing directly with the individual borrowers.

Analysis of the Surveyed Units

The sample consists of ten Financial Cooperatives that include Urban Cooperative Banks (scheduled Banks), District Cooperative Banks and urban and rural credit cooperatives functioning in the states of Karnataka and Maharashtra. This study focuses on the performance of financial cooperatives that fulfill social objectives along with economic goals, such as: the South Canara District Central Co-operative Bank Ltd., Mangalore Catholic Cooperative Banks Ltd. functioning in the Dakshina Kannada District of Karnataka State and Saraswat Cooperative Banks in the Maharashtra and Karnataka State.

A) South Canara District Central Co-operative Bank Ltd. (SCDCC Bank)

The bank was registered in 1913 and started functioning formally in 1914. The bank has 54 branches including service branches spreading over the undivided District of South Canara. The bank has given top priority to financing the agricultural sector since its inception by taking into consideration various credit needs of farmers. It is striving to provide timely and adequate finance through Agriculture Societies at the ground level.

The bank has been awarded as the best DCC Bank from the Karnataka State Cooperative Apex Bank for the last 13 years. SCDCC Bank is the only cooperative bank, which has been given permission by the Apex Bank of India (i.e. Reserve Bank of India) to operate at the state level.

B) Saraswat Co-operative Bank Ltd

The bank was founded in 1918 in Maharashtra as a Co-operative Banking Society and was converted into a full-fledged Urban Co-operative Bank in 1933. In 1988, the bank was conferred with "scheduled" status by the Reserve Bank of India. It is the first cooperative bank to provide merchant banking services. The bank got a permanent license to deal in foreign exchange in 1978. Presently, the bank has correspondent relationships in 45 countries covering 9 currencies with over 125 banks. As of November 1, 2010, the bank had surpassed 250 billion (approximately 5.5 billion US$). The bank has a network of 207 fully computerised branches covering six states: Maharashtra, Gujarat, Madhya Pradesh, Karnataka, Goa and Delhi; and provides 24-hour services through ATM units at 103 locations. In 2010, the bank opened four branches in Mangalore in Dakshina Kannada District, within the Karnataka State.

C) Bhagini Nivedita Bank

The bank was established on March 24, 1974, by Shri Vivek Dadhe, an eminent Chartered Accountant, and his enterprising wife, Mrs. Meenakshi Dadhe. They realized the inherent qualities of caution, perseverance and financial prudence for women and decided to tap into this potential by establishing the bank with the phrase, "Managed by Women for All."

The bank is named after Bhagini Nivedita, a disciple of Swami Vivekananda – originally an Irish woman, Margaret Noble – who came to India and devoted her life in the service of humanity. The bank ignited the entrepreneurial spirit among women and has transformed many into successful entrepreneurs. Since its inception, the bank has done exemplary work of relieving poor people from the clutches of private moneylenders by offering loans at affordable interest rates. Deposits have grown to over Rs.3.91 billion with the net non-performing asset (NPA) level of zero percent, securing them A audit class of RBI. The banking model developed by women leaders is based on continued trust of shareholder members and customers. This model has served the cooperative well and attracted bankers from across the country and abroad.

D) The Mangalore Catholic Co-operative Bank Ltd

The Mangalore Catholic Co-operative Bank was established in 1912. The visionary, philanthropic founders were motivated by the needs of the Catholic community in their times. Agriculture was the major occupation then. The bank continued to grow with the growth of its customers. The Bank played a major role in the economic prosperity of the

Canara Catholic Community. For nine decades, the bank withstood all its challenges based on the strength it gained by serving its surrounding society. It currently has 18,000 shareholders and operates in 16 branches throughout the undivided South Canara. Like SCDCC Bank, MCC Bank is also a scheduled cooperative bank and caters to the banking needs and aspirations of all people, irrespective of their religion and caste. The statistical highlights of their performance are outlined in the tables of Appendix 1.

Analysis of the Social Orientation of the Cooperative Business Model

All of the above cooperative Banks have established fields of activities corresponding to the needs of their members and have created venues for such activities. These activities are mainly established to accomplish on one hand, the vision and mission of the cooperatives, and on the other hand, strengthen the relationship with the local community and local societies. Provision of good services to members and customers is seen as an ethical imperative of the organizations. This has allowed them to increase their competitiveness, flexibility and ability to face the challenges of globalisation and the financial crisis. All of them have strategically planned to render additional services to their members, which they deemed as a "value addition" required to enhance their cooperative identity.

The SCDCC Bank Ltd is actively participating in government-sponsored schemes such as the S.G.S.Y Swarojgar Credit Card Scheme. The bank has issued 68,088 Mangala Kissan Credit Cards to members of the Primary Agriculture Credit Societies, out of which 57,278 members have been covered under personal accident insurance schemes. A sum of Rs.4.36 billion has been advanced under this scheme during financial year 2009-10. The borrower under the bank's crop loans service is also covered by a crop insurance scheme sponsored by the government. With a view to diversify its activities, the bank has also financed Rs.3.601 billion to the non-farm sector. The bank has provided financial support to the sugar sector under a consortium arrangement, advancing Rs.270 million to seven sugar factories in various districts of the state.

The bank is actively participating in promoting and financing Self Help Groups (SHG) and has promoted 34,259 SHG groups under the supervision of the Navodaya Grama Vikasa Charitable Trust (R), Mangalore. Through this trust, 26,000 SHGs were formed consisting of 270,000 members spread across different districts in the Karnataka State. This program is achieving success in an incredibly difficult field: providing financial and social security assistance to below-poverty-line families. With the motto "from dependence to self-dependence," Navodaya Self Help Groups have taken a bold step and have witnessed the improvement of poor people's living standards. While developing self-confidence within poor segments of society, the SHGs have also been fostering

leadership qualities among the poor. The program has been providing required training to unemployed people to help them with employment, business development and other activities.

The bank has received the State Level Award for best performance of SHGs from NABARD for the past 10 years. These groups have mobilized Rs.540.09 million in savings and 23,111 groups are credit linked with Rs.914.90 million in advances.

The bank has not lagged behind in customer service. It has computerized all its branches and introduced several innovative service activities, including the Single Window System, Any Branch Banking, ATM facilities and 12 hour banking from 8 a.m. to 8 p.m. at its head office in Kodialbail.

Banking on wheels was also introduced by the SCDCC Bank to facilitate financial inclusion and market coverage. It is a unique introduction of a mobile bank to facilitate banking services to rural communities where there is no banking facility. A customer can engage in all banking transactions including deposits, withdrawals and obtaining loans. This bank is interconnected with all branches of the bank through its Any Branch Banking facility.

The Mangalore Catholic Cooperative Bank Ltd., though it initially incurred losses, is currently on a growth trajectory that could win widespread allegiance of members and unremitting support of its employees. The bank plans to introduce its "Swanth" scheme, which is aimed at encouraging youth to take up self-employment. This is mainly planned to prevent youth from the region migrating to Gulf countries in search of jobs. Besides developing professionalism and technology within the banking sector, the MCC Bank has also placed emphasis upon helping women take on entrepreneurial roles. In the financial year 2009-2010, deposits went up to Rs.1.33 billion and advances reached up to Rs.900 million.

Starting with the mission of "emerging as one of the premier and most preferred banks in the country by adopting highest standards of professionalism and excellence in all the areas of working," Saraswat Cooperative Bank Ltd. has grown in stature, progressed in its social and economic objectives and produced an image of what an ideal bank should be. Through sustained and assiduous efforts over 75 years, the bank has gained a strong foundation in terms of its membership, resources, assets and profits.

Provision of service to members and customers is a central mantra for the bank. To accomplish this objective, customer service surveys are undertaken with the help of in-house staff members and walk-in customer feedback. Customer satisfaction and loyalty surveys are also planned through an international agency, M/s Synovate India Pvt. Ltd. The survey provides excellent insights into the improvements required in their customer

focus. The bank also provides easy payment method facilities to customers in terms of gas, electricity and telephone bills, with no service charges in particular branches. A Member Welfare Fund was also established and there are currently Rs.59.8 million available in the fund. During the year 2009-2010, 1,150 members utilized the medical reimbursement and medical check-up facilities, and 56 awards were granted to the meritorious children of the members. Rs.5 million was also made available for charitable and cooperative purposes. The bank has supported numerous social, educational, medical and creative causes by way of sponsorship during the year. The bank has also introduced the Flood Disaster Relief programme and Phyan Cyclone Relief Programme in order to provide respite to the victims of rains, floods and cyclones. It provided loan assistance to the tune of Rs.3.8 million to 144 beneficiaries in the Sindhudurg District.

Saraswat Cooperative Bank has also ventured into microfinance in Western Maharashtra and also in Sindhudurgh District. It extends credit to self-help groups that are involved in activities like selling fruits, vegetables, milk and fish, making brooms, basket weaving and other bamboo products and any other activities like plumbing, hairdressing, electrical work, flower and vegetable growing and spice making. Under this microfinance scheme, the bank has extended financial assistance of around Rs.20 million to 1,600 beneficiaries. The bank has realised that banking for the poor is a sound practice, as default loans recovery were very rare. The Saraswat Cooperative Bank has thus proved that when both the enterprise and association side of the cooperative organisation are given equal focus, they can reach a pinnacle of success.

Bhagini Nivedita Sahakari Bank Ltd. in the State of Maharashtra is run solely by women and has been the pioneer in conducting entrepreneurship development activities for female members, which makes this a very unique cooperative bank. The bank organizes exhibitions to showcase the products of their entrepreneur-members. The bank also has innumerable schemes for women empowerment. Some members provide homemade meals, some run catering institutes; others run computer institutes or handle milk supply contracts, and some run small and medium scale enterprises. Financial prudence is the hallmark of the bank; sustained all-round growth has brought many awards and honours to the bank.

Comparative Analysis of the Relationship Between Business Performance and Association Strategies

The financial performance of cooperative banks was analyzed vis-à-vis their social achievements. Three parameters were selected to assess the performance of the organizations: percentage growth in membership, total capital, and profit. These criteria were applied to societies with good social initiatives and to those with poor social initiatives (Group 1 is comprised of three financial cooperatives and Group 2 is comprised

of seven financial cooperatives). An analysis was conducted examining the median, standard deviation and the Mann-Whitney U-Test (non-parametric). The results of this analysis are presented in Table 5.

The data in the Table 5 depict that the financial cooperatives with good social initiatives for the members and the community have shown growth in terms of membership, capital, and profit, which is reflected in their overall strength relative to cooperatives with less social activities.

Suggestions

The financial cooperatives should synergize its association culture with its resources, technologies and organizational behaviour so as to increase the return to members. Management should never consider social initiatives as extraneous activities and wasteful expenditures. Investments in these initiatives will surely pay dividends when the long-term value of a member is considered.

Association strategies should be treated as an integral part of the business practice. The structure, systems and processes of the cooperatives should be reengineered to implement these strategies effectively. They should adopt a need-based product mix (i.e., constantly trying to find more products, services and activities for the member customers whose needs they know). The four Ps of a marketing mix – product, place, price and promotion – should be devised with the needs of people and members.

- In some states, restrictive provisions in the State Cooperative Laws hinder the implementation of social initiatives, impairing the autonomy of cooperatives. In this respect, the government should intervene and take necessary steps to amend existing anomalies. Intervention should be more supportive and advisory rather than dictating and suppressive.
- Investment in social initiatives should be ratified as an essential investment and integrated support from the government and the Cooperative Department. It is the responsibility of the state to provide a level playing field to the cooperatives at par with other sectors of the economy.

Conclusion

Integrating strategies that respond to the association needs of the members with market-driven business plans is a vital Customer Relationship Management (CRM) practice that successful cooperatives have found for winning the allegiance of its member-clients. Members – as customers – are becoming increasingly scarcer than capital; they are hard to get and it is difficult to establish loyalty. As Fairbairn has stated, "businesses usually succeed by having ongoing relationships of trust" (1994: 3). Hence, cooperatives should be responsive and responsible to fulfill their associational needs so that they get as much value as they can from every single customer-member. Association strategies thus enhance a member's sense of identification with the firm; make them more loyal and increase the likelihood that they will refer others to the cooperative, leading to the maximisation of return. The concept of "association" is not new to the cooperatives, but it has been relegated to the background. Its restoration is imperative in the current market context, as it will help the community to distinguish a cooperative from other economic players. This will indeed help the financial cooperatives to make membership meaningful and achieve sustainability, effectively proving cooperatives economically and socially relevant organisations in the social economy. If practiced in letter and spirit, cooperatives can win the unflinching patronage of the sizeable market of nearly 200 million members and the world's largest cooperative network can become the world's strongest movement.

Appendix 1: Statistical highlights performances tables

Table 1: Mangalore Catholic Co-operative Bank LTD (MCC Bank)

in Lakhs 1 Lakh = 100 Thousands 10 Lakhs = 1 Million

Year	Capital Rs.	Deposits Rs.	Advances Rs.	Profit Rs.
1922	49492	223312	134408	6107
1932	66100	331401	200534	6598
1942	57800	540786	197640	5339
1952	96011	880946	809424	20443
1962	122985	2087110	1669546	27986
1972	560291	7783906	6853520	115994
1992	2921000	62202000	54308000	876000
2002	52122000	1428003000	793112000	14554000
2010	43649000	1324676000	885075000	14975000

Source: Survey Data

Table 2: SCDCC Bank Ltd
(Amt.in Lakhs 1 Lakh = 100 Thousands 10 Lakhs = 1 Million

Sl. No.	Details	1999-00	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
1.	MEMBERSHIP 1.Government 2.Societies 3.Associates	--- 803 ---	--- 785 --	--- 783 5	--- 777 41	--- 838 90	-- 836 133	--- 834 164	--- 839 192	--- 852 209	---- 862 336	---- 870 360
2.	SHARE CAPITAL	716.50	730.31	743.20	759.51	755.85	787.83	1059.80	1349.88	1601.71	1999.95	2281.38
3.	RESERVES	409.95	464.54	533.78	903.15	1,188.20	1539.86	2031.77	2491.32	2892.28	2984.37	3344.24
4.	DEPOSITS	24,322.10	28,928.82	38,189.27	37,397.58	38,336.61	40400.46	47036.73	52143.66	67100.39	78601.10	92706.82
5.	BORROWINGS	1,901.84	2,035.83	2,972.05	4,322.46	5,549.38	4719.17	8413.91	16893.55	29365.81	34174.64	31047.33
6.	WORKING CAPITAL	28,696.34	34,450.30	44,670.94	44,975.65	47,471.07	49697.20	60142.69	74734.60	103808.78	121892.45	133174.15
7.	INVESTMENTS	8,366.33	9,412.14	15,223.51	13,365.73	14,428.18	14599.66	15955.29	19385.32	38148.19	42145.14	48294.00
8.	LOANS OUTSTANDING	17,863.79	21,794.11	25,253.10	27,110.30	28,736.20	29951.90	38845.57	49345.82	55725.23	68961.04	73837.66
9.	OVERDUES	244.02	534.41	980.78	1596.74	2,813.82	3,014.11	3,159.98	3158.05	2987.09	2743.88	3058.73
10. i,	PERCENTAGE OF RECOVERY (JUNE) ST (Agrl.)	100.00	100.00	100.00	100.00	99.41	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
	MT (Agrl.)	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
	ST & MT ALL LOANS	99.21 (June)	99.04 (June)	99.12 (June)	98.51 (June)	97.59 (June)	97.81 (June)	99.12 (June)	99.23 (June)	99.36 (June)	99.41 (June)	99.45 (June)
ii,	ST(March)	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
	MT(march)	92.33	80.57	75.40	69.59	55.25	56.66	67.44	60.93	73.67	76.09	70.80
	TOTAL All Loans	96.17	90.29	87.70	84.80	77.34	78.33	83.72	83.72	86.84	88.04	85.40
11.	PROFIT	143.58	258.38	259.89	404.48	405.16	459.97	507.18	587.02	645.17	759.40	873.28
12.	DIVIDEND DECLARED	11.00	11.00	11.00	10.00	10%	10	12	11	11.5	11.00	11.00
13.	NO.OF BRANCHES	41	44	44	45	49	50	51	52	53	54	54
14.	YIELD ON ASETS	11.99	12.24	10.98	11.26	10.13	9.59	9.05	8.21	8.41	8.63	8.92
15.	COST OF FUNDS	8.78	8.68	8.58	7.73	6.66	5.76	5.41	5.31	5.95	6.33	6.30
16.	FINANCIAL MARGIN	3.21	3.56	2.40	3.53	3.47	3.83	3.64	2.90	2.46	2.30	2.62
17.	NET MARGIN	0.44	0.83	0.66	0.95	0.99	1.03	0.98	0.84	0.51	0.72	0.77

Source: Survey Data

Table 3: Saraswat Co-operative Bank Ltd
(Amt.in Lakhs 1 Lakh = 100 Thousands 10 Lakhs = 1 Million

Details	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
No.of members	83,272	85636	89117	94044	100581	106264	123169	126174	129741	134417
Paid up capital	2443.81	2709	3044.44	3457.77	4156.48	4896.57	6877.24	7120.97	7749.67	8623.11
Reserve & other funds	31236	39795.96	47841.14	55587.75	70162.39	82198.60	97362.05	105973.67	109671.08	118413.65
Deposits Amt.	281776.31	337767.21	366059.68	405270.26	478614.38	620428.65	892494.33	1143081.93	1291884.64	1426672.86
Advances	180542.56	204339.78	222359.50	261675.60	324722.93	460898.62	637045.87	744830.67	811040.59	925035.47
Invests	125554.41	165198.50	177262.65	156615.16	205289.40	198977.97	260989.72	435006.22	479150.75	532139.11
Working Capital	341061.54	406281.05	438696.89	493749.72	590348.41	763100.74	1074547.13	1387410.43	1562281.73	1707105.88
Net Profit	2341.54	2600	2935.85	6225.26	7037.88	10120.29	15517.92	20226.06	21079.23	11967.42
Rate of dividend	20%	20%	18%	18%	18%	18%	18%	20%	20%	20%
No. of branches	72	75	75	75	75	86	105	153	175	200

Source: Annual Report

Table 4: Bhagini Nivedita Bank Ltd

(Amt. in Crores 100 crores = 1 Million

Sl. No.	Particulars	31-03-2008	31-03-2009	31-03-2010
01	Paid Up Share Capital	Rs. 4.65	Rs. 4.89	Rs. 5.08
02	Reserves	Rs. 59.77	Rs. 64.09	Rs. 71.01
03	Net Worth	Rs. 57.06	Rs. 66.22	Rs. 74.94
04	CRAR	18.24%	20.18%	21.04%
05	Gross Profit	Rs. 7.02	Rs. 10.40	Rs. 10.04
06	Net Profit	Rs. 3.85	Rs. 6.02	Rs. 6.32
07	Deposit	Rs. 327.89	Rs. 363.40	Rs. 391.59
08	Advances	Rs. 203.93	Rs. 221.38	Rs. 230.41
09	Gross NPA	2.72%	2.40%	2.64%
10	Net NPA	0%	0%	0%
11	Priority Percentage	70.52%	64.52%	65.29%
12	Default's in Maintenance of CRR & SLR Reported	NIL	NIL	NIL
13	Audit Classification	'A'	'A'	'A'

Source: Survey Data

Table 5: Strength of the Cooperatives – A Comparative Analysis

Group	Values	Growth in Membership	Growth in Share Capital	Growth in Profit
1	Median	5.7300	19.0000	40.0600
	Std. Deviation	25.3811	16.1601	58.9551
	Minimum	0.43	-5.66	-15.49
	Maximum	68.74	46.09	145.07
2	Median	1.6850	1.4650	5.1850
	Std. Deviation	17.7018	42.0849	29.8904
	Minimum	-67.56	-99.63	-68.88
	Maximum	68.74	168.68	60.38
	Z	+2.276	+1.985	+2.488
	P	0.025 Sig	0.047 Sig	0.0134 Sig

Note: Group 1 represents financial cooperatives with good social activities.
Group 2 represents financial cooperatives with poor social activities.

Note

[1] Ph.D. Associate Professor, Department of Commerce, Besant Women's College, Mangalore University, M.G. Road, Mangalore 575 003, Karnataka, India, sudhak20@gmail.com, Ph.0091-824-2492206 (College)

Bibliography

Craig, J. G. (1995). International Joint Project on Cooperative Democracy, *Making Membership Meaningful, Participatory democracy in cooperatives*, Saskatchewan, Centre for the study of cooperatives, University of Saskatchewan.

Fairbairn, B. (1995). "Constructing Alternative Languages for Co-operative Growth: An Ecological Metaphor", in *International Joint Project on Cooperative Democracy, Making Membership Meaningful: Participatory democracy in cooperatives*, Center for Study of Cooperatives, University of Saskatchewan, p. 284-285.

Ghosh, G. N. (1999). "Sustaining India's cooperatives", *Cooperative Perspective*, No. 34 (1), p. 8-14.

Hodgkin, C. (1969). *Education in cooperatives*, Illinois, Cooperative League of U.S.A.

Puri, S. S. (1979). *Ends and Means of Cooperative Development*, New Delhi, NCUI.

Unesco (2003). *Best Practices - A Women Self-Help Organization for Poverty Alleviation in India*, SEWA India www.unesco.org/most/bphome.htm

Summary

This paper elucidates how the social orientation in business model helps the financial cooperatives to achieve business success through the perpetual loyalty and patronage of service, thereby making membership meaningful. The sample consists of ten Financial Cooperatives functioning in the State of Karnataka and Maharashtra in India. They include Bhagini Nivedita Bank, Saraswat Cooperative Bank, South Canara District Central Co-operative Bank Ltd.,and Mangalore Catholic Cooperative Bank Ltd. The analysis depicts that financial cooperatives/ Banks having good social initiatives for the members and the community, have shown growth in terms of membership, share capital and profit due to increased response rate of member customers, reflecting in their overall strength and socio-economic relevance than those financial cooperatives having less social activities. Besides, it has improved their competitiveness and ability to brace the challenges of financial crisis.

Resumen

Este trabajo dilucida de qué manera la orientación social del modelo empresarial contribuye a que las cooperativas financieras logren su éxito a través de la lealtad continua y el patrocinio del servicio, lo que le da sentido a la afiliación. La muestra incluye diez cooperativas financieras que funcionan en los estados de Karnataka y Maharashtra en la India. Entre estas se encuentran: el banco Bhagini Nivedita, el banco cooperativo Saraswat, el banco cooperativo limitado South Canara District Central y el banco cooperativo limitado Mangalore Catholic. El análisis indica que las cooperativas financieras y los bancos que ofrecen interesantes iniciativas sociales a sus asociados y a la comunidad han logrado un crecimiento en términos de cantidad de asociados, capital social y ganancias gracias al aumento de respuesta por parte de los clientes afiliados, lo cual se refleja en su fortaleza y relevancia socioeconómica global en comparación con aquellas cooperativas financieras que ofrecen menos actividades sociales. Además, también ha mejorado su competitividad y su capacidad para enfrentar los desafíos de la crisis financiera.

Résumé

Cet article explique comment le volet social d'un modèle d'affaires peut aider les coopératives financières à réussir, en suscitant une loyauté indéfectible de la part de leurs membres. Il étudie le cas de dix coopératives financières actives dans les États du Karnakata et du Maharashtra, en Inde, dont la Bhaghini Nivedita Bank, la Saraswat Cooperative Bank, la South Canara District Central Co-operative Bank Ltd. et la Mangalore Catholic Cooperative Bank Ltd. L'analyse montre que les coopératives financières et les banques qui ont mis en place des initiatives sociales intéressantes à l'intention de leurs membres et de la communauté ont observé une croissance quant au nombre de membres, au capital social et aux excédents en suscitant un taux de réponse plus élevé de la part de leurs clients membres. Elles en retirent une force et une pertinence socio-économique qui les favorise par rapport aux coopératives financières qui proposent moins d'activités sociales. Leur compétitivité s'en trouve accrue, de même que leur capacité de relever les défis liés à la crise financière.

Les banques à statut coopératif ont-elles plus de capacité à résister à la crise financière et à la surmonter ?

Yasmina LEMZERI, Mireille JAEGER et Jean-Noël ORY[1]

Introduction

En France, lors de la crise bancaire des années 1990, les banques coopératives se sont avérées beaucoup plus performantes et solides que les banques SA, ce qui leur a permis de gagner des parts de marché et (ou) d'accumuler des réserves, et d'acquérir des banques SA en difficulté. Cette forte compétitivité s'appuyait essentiellement sur une meilleure capacité à gérer le risque, avec un meilleur contrôle et une meilleure couverture, résultant en un moindre coût. L'exigence moins forte de rentabilité des capitaux propres permettait également soit de pratiquer des tarifs inférieurs à ceux des banques SA pour une marge équivalente (gain de parts de marché), soit d'accumuler plus de réserves pour un tarif équivalent (meilleure couverture du risque et capacité à saisir les opportunités d'acquisition de banques en difficulté). Cet avantage concurrentiel pouvait être imputé à l'organisation et à la gouvernance associées au statut coopératif (Gurtner, Jaeger et Ory, 2006).

Ces enchaînements favorables ne semblent plus être mis en œuvre dans le déroulement de la crise financière actuelle pour ce qui concerne les banques coopératives françaises. De fait, le modèle coopératif français s'est étiolé dans le secteur bancaire, avec l'hybridation des groupes coopératifs qui ont incorporé des véhicules cotés en bourse (y compris les têtes de groupes), et qui se sont progressivement alignés sur les critères et les modes de fonctionnement des banques à capital actions (Banques SA).

Or, ce serait un avantage incomparable que de pouvoir s'appuyer sur des banques solides et résilientes dans la crise que nous traversons, et ceci au niveau mondial. C'est pourquoi nous nous proposons dans cet article d'analyser le comportement des grandes banques en essayant de comparer la résistance et la résilience des banques-SA et des banques coopératives face à la crise financière récente (2008-2010), en étendant notre analyse, outre le cas français, à dix autres pays européens et nord-américains.

La résistance s'interprétera comme une relative insensibilité à la crise. Ainsi, nous chercherons si la situation des banques coopératives se dégrade moins pendant la crise.

La résilience s'interprètera comme la faculté de vaincre l'adversité ou une situation de risque, donc de se redresser voire de rebondir après avoir subi la crise.

Comment justifier que les banques coopératives résistent mieux à la crise ? Analyse théorique

Une dépendance moins forte vis-à-vis des marchés financiers

Les banques à statut coopératif n'ayant pas émis de parts cotées en bourse, elles sont moins soumises à la pression des marchés. Elles n'ont pas comme objectif prioritaire de maximiser la valeur boursière de leurs titres et sont moins incitées à s'orienter vers des projets risqués (à espérance de rentabilité plus forte), ce qui tend à les rendre plus stables. Comme leurs titres ne sont pas négociables en bourse, elles n'ont pas à craindre d'être soumises à une OPA et ne peuvent donc faire l'objet d'un rachat hostile, même en cas d'inefficience, ce qui leur évite de se focaliser sur des objectifs de performance à court terme, source d'instabilité.

Des objectifs limitant la prise de risque

Alors que les banques à statut actionnarial se focalisent exclusivement sur la maximisation de la richesse des actionnaires, les banques à statut coopératif ont pour objectif de répondre au bien-être des sociétaires et de l'économie locale. Les taux offerts pour la rémunération de l'épargne et les taux requis en cas de prêts doivent être avantageux pour le client-sociétaire par rapport à ce qu'il aurait obtenu dans un autre établissement de crédit. Ce désintérêt à l'égard de la recherche de profits fait qu'elles sont moins incitées à prendre des risques que les banques à statut actionnarial. Les projets retenus sont moins rémunérateurs mais aussi moins risqués ; ce qui se comprend car les propriétaires sont à la fois clients et décisionnaires. Ils n'ont aucun intérêt à prendre plus de risque car rien ne les y incite. Ils ont pour objectif de préserver l'héritage intergénérationnel et de faire en sorte que cette tradition se perpétue. Les dirigeants des banques coopératives sont moins incités à la prise de risque excessive, et cela a pour effet de sécuriser les dépôts (Rasmusen, 1988).

Une recherche de valorisation à long terme

Le profit est nécessaire pour assurer l'avenir et la pérennité de la banque. En s'abstenant de placer l'objectif de rentabilité dans leur politique de développement, les groupes coopératifs seraient voués à disparaître (Hansmann et Krackmann, 2001). Les coûts d'exploitation qu'ils supporteraient seraient également trop élevés ce qui constitue un frein à la rentabilité. Cependant, les coopératives dégagent un excédent financier dont un pourcentage est automatiquement mis en réserves. La différence entre les propriétaires actionnaires et les propriétaires sociétaires réside dans la volonté de pérenniser la firme. Les auteurs Allen et Gale(2004) montrent que cette volonté peut aboutir à long terme à une valeur de la firme plus élevée qu'elle ne le serait si l'on se concentrait exclusivement sur une maximisation du profit.

Proximité favorisant la réduction d'asymétrie d'information

Les réseaux coopératifs disposent d'une large implantation territoriale qui leur permet de bénéficier d'un avantage de proximité avec la clientèle. La tarification doit alors être liée au profil de risque du client. Cette proximité permet de réduire l'asymétrie d'information en faveur de la banque et d'anticiper sur des éventuels problèmes d'aléa moral qui pourraient survenir une fois les contrats signés (Amess, 2002).

Stratégie de diversification du portefeuille de prêts

Vues comme des soutiens à l'économie locale, les banques coopératives peuvent alors être moins enclines à procéder au rationnement de crédit, notamment en période de crise financière. Elles ont pour habitude de prêter aux PME-PMI implantées sur leur secteur territorial. Les PME sont souvent considérées comme fragiles, proches de la faillite, et les coopératives savent prendre des risques en leur accordant des prêts, qu'elles limitent grâce à la diversification de leur portefeuille de crédits, et à une meilleure connaissance de leur clientèle liée à la proximité.

Implantation territoriale en soutien à l'économie locale

Les administrateurs qui sont élus en qualité de représentants des sociétaires, et qui sont de ce fait les preneurs de décisions au niveau local, sont souvent des chefs d'entreprise. Ils ont alors pu expérimenter la difficulté pour une PME-PMI à faire financer un projet, y compris lorsque les indicateurs du bilan sont positifs et que le carnet de commandes est plein à court et moyen termes. De plus, les sociétaires sont également souvent des entrepreneurs qui peuvent potentiellement être confrontés à des difficultés de financement. On attend alors d'une banque qui se revendique comme agissant dans l'intérêt des sociétaires, non soumise à un objectif prioritaire de recherche de profit, qu'elle suive les projets de ses clients y compris dans des phases économiques complexes.

Impartageabilité des réserves favorisant la stabilité

Les réserves des coopératives sont impartageables. Elles appartiennent à la coopérative et les sociétaires, pourtant propriétaires, n'ont aucun droit sur elles. Rien ne les incite donc à encourager leurs administrateurs à entreprendre des projets risqués. D'autant plus que cette accumulation de réserves annuelles est un avantage certain en termes de stabilité financière ; elle peut servir à atténuer les fluctuations intervenant au cours de l'activité bancaire (Amess, 2002) et se traduire par une réduction du risque de faillite. Ce dispositif permet aux banques à statut coopératif de contribuer à la stabilité financière.

Une politique de rémunération moins liée à la performance.

Les banques à statut coopératif n'utilisent pas de système de rémunération lié à la valeur boursière (tel que les *stock-options* ou l'attribution d'actions). Ainsi, les dirigeants ne sont pas incités à prendre plus de risques dans le but de maximiser leurs revenus, comme

dans les banques à statut actionnarial. La rémunération liée au capital, de nature optionnelle, et destinée à aligner les objectifs des dirigeants sur ceux des actionnaires, est en effet très perverse et incitative à la prise de risque, car elle ne joue que positivement, en cas de succès, mais ne pénalise pas en cas d'échec (Beltratti et Stulz, 2011).

Au total, ces éléments nous laissent penser que les banques coopératives :

- devraient se révéler plus stables et plus résistantes face à la crise financière, car mieux capitalisées et disposant d'actifs moins risqués ;
- devraient maintenir leurs prêts et continuer à soutenir l'économie plus que les banques à statut actionnarial ;
- devraient avoir avant la crise une performance financière moins forte, mais relativement plus stable après le déclenchement de la crise.

C'est ce que nous allons tenter de vérifier.

Méthodologie

Démarche

On veut vérifier s'il existe des différences de résistance, de stabilité face à la crise et de résilience entre banques coopératives et banques SA, qui peuvent s'expliquer par des facteurs d'organisation, de stratégie financière ou de gouvernance. Celles-là doivent être évaluées en contrôlant l'influence du pays d'implantation, car elles peuvent être dues largement à des caractéristiques propres aux pays (institutionnelles, réglementaires, macro-économiques ou conjoncturelles).

Le modèle, estimé en *cross section* sur un échantillon de banques appartenant à 11 pays, est de la forme suivante :

Indicateur de résistance$_i$ = constante + α coop$_i$ + $\sum \beta_p D_{ip} + \varepsilon_i$, où coop$_i$ est une variable *dummy* qui prend la valeur 1 si la banque i est une coopérative. Les D_{ip} sont des *dummies* représentant le pays. Le coefficient α et le t de Student associé nous indiquent si globalement les coopératives sont plus résistantes que les banques SA (signe positif), quand on contrôle le pays d'implantation (par des effets fixes-pays)

Une analyse détaillée des moyennes et variations, par pays, de l'indicateur, pour chaque catégorie de banque, permet d'affiner les résultats (Tableau 2).

L'échantillon

Les données permettant de mener les analyses descriptives proviennent de la base Bankscope (Bureau Van Dijk). Les pays retenus sont la France, les Pays-Bas, le Royaume-Uni, l'Allemagne, le Portugal, l'Espagne, l'Italie, la Finlande, l'Autriche, le Canada et les

États-Unis. Tous les groupes coopératifs européens ont été intégrés dans la base. Concernant le Canada et les États-Unis, seuls les plus grands groupes coopératifs ont été pris en compte, malgré la présence d'une multitude de petites coopératives bancaires, par souci d'homogénéité avec les groupes européens et pour permettre la comparaison avec les groupes à statut actionnarial, généralement de plus grande taille. Concernant les groupes à statut actionnarial, nous avons constitué un échantillon de 30 banques implantées dans les mêmes pays que les banques à statut coopératif. Les banques à statut actionnarial retenues sont celles qui disposent de la plus grande taille d'actifs. Nous disposons alors au final d'un échantillon de 49 banques, soit 30 à statut actionnarial et 19 à statut coopératif.

Période d'analyse

Les indicateurs de résistance ou de résilience sont observés sur la période 2006-2010 ; la mesure est effectuée en fin d'année (disponibilité des statistiques comptables). L'année 2006 donne une situation de référence avant le début de la crise finnacière. Cette dernière se déclenche en mars-avril 2007. D'abord, l'évolution des indicateurs entre décembre 2006 et décembre 2008 mesure la résistance à la crise et permet d'observer la détérioration de la situation de la banque au cours de la première année de crise. Puis, entre décembre 2008 et décembre 2010, elle permet de mesurer la résilience et d'observer comment les banques parviennent à surmonter la crise.

Spécification des indicateurs de résistance et de résilience face à la crise

Une banque sera considérée comme résistante si elle peut limiter son risque de faillite, si son activité se maintient et en particulier son incitation à faire des prêts, et si elle parvient à préserver une rentabilité suffisante de ses actifs et de ses fonds propres.

La résilience caractérise sa capacité à rebondir, et au moins à retrouver le niveau d'activité antérieur.

Comment mesurer la résistance ou la résilience à la crise ?

Nous retiendrons trois indicateurs : l'un qui mesure la solidité financière, le second le dynamisme de l'activité au service de l'économie, et le troisième la performance financière :

- Pour analyser si les banques se sont fragilisées, si leur risque de faillite a augmenté, nous retiendrons le *zscore* ainsi que son taux de variation. Cet indicateur mesure la distance à la faillite : plus il est fort, plus la banque est éloignée de la faillite. Formule : $z = (K+\mu)/\sigma$ où K représente le ratio capitaux sur actif total, μ représente la rentabilité des actifs et σ représente l'écart-type de la rentabilité des actifs. On voit que le *zscore* tient compte simultanément de la capitalisation de la banque et de la rentabilité de ses actifs.

Pour voir si les banques ont pu maintenir leur niveau d'activité, nous observerons le taux de variation des prêts accordés (*t_loans*). Cet indicateur est également significatif du rôle économique et social de la banque, qui justifie que les autorités de tutelle se soient mobilisées pour les renflouer ou pour assurer leur liquidité.

La capacité à préserver les profits, ou une certaine rentabilité, peut se mesurer à partir du taux de rentabilité financière (*roe, return on equity*). Le *roe* est un indicateur de performance financière et peut servir aussi à mesurer la résistance des banques à la crise et leur capacité de rebond.

Spécification des variables

Pour analyser la résistance à la crise ou la résilience, les variables seront spécifiées en taux de variation (sauf le *roe*). Elles seront calculées en 2006 (en niveau), pour avoir une idée de la situation de départ, en 2008, 1re année de crise, et sur 3 ans, de 2008 à 2010. Les variables qui ont une nature de rendement resteront sous cette forme.

Pour étudier la résilience (la capacité à rebondir, à rattraper son retard), on pourra calculer le taux de variation ou la performance sur les 2 années 2009 et 2010, suivant la première année de crise.

zscore 2006 : il s'agit de la valeur prise par le zscore en 2006

t_zscore08 = Δzscore06-08/zscore06 : on mesure ici le taux de variation du zscore entre 2006 et 2008

t2_zscore = Δzscore08-10/zscore08 : on mesure ici le taux de variation du zscore entre 2008 et 2010

t_loans08 = Δloans06-08/loans06 : cet indicateur permet de connaître le taux de variation des prêts octroyés par la banque entre 2006 et 2008

t2_loans = Δloans08-10/loans08 : cet indicateur permet de connaître le taux de variation des prêts octroyés par la banque entre 2008 et 2010

ROE2006 : il s'agit de la rentabilité des capitaux *(Return On Equity)* réalisée par une banque en 2006

ROE2008 : il s'agit de la rentabilité des capitaux *(Return On Equity)* réalisée par une banque en 2008

ROE2010 : il s'agit de la rentabilité des capitaux *(Return On Equity)* réalisée par une banque en 2010

ROE06-07 : cet indicateur permet de mesurer la rentabilité cumulée des capitaux d'une banque sur une période de deux années, 2006 et 2007

ROE06-08 : cet indicateur permet de mesurer la rentabilité cumulée des capitaux d'une banque sur une période de trois années, de 2006 à 2008

ROE09-10 : cet indicateur permet de mesurer la rentabilité cumulée des capitaux d'une banque sur une période de deux années, 2009 et 2010

ROE06-10 : cet indicateur permet de mesurer la rentabilité cumulée des capitaux d'une banque sur une période de cinq années, de 2006 à 2010

Analyses et résultats

Des banques coopératives en situation plus favorable, plus solidement capitalisées, juste avant la crise

Comme période pré-crise, nous retenons l'année 2006. Celle-ci étant suffisamment éloignée de 2008, année de début de crise officielle, cela permet de considérer le niveau des indicateurs avec une certaine objectivité. Le premier constat que l'on peut dresser sur l'année 2006 est relatif au *zscore* (Tableau 1) : il est nettement plus élevé chez les groupes à statut coopératif puisqu'il dépasse celui présenté par les groupes à statut actionnarial de douze points. Ce qui confirme la théorie qui décrit les groupes à statut coopératif comme acteurs contribuant positivement à la stabilité financière. On notera cependant qu'ils présentent en parallèle une rentabilité des capitaux inférieure à celle réalisée par les groupes à statut actionnarial. En dépit du fait que cette rentabilité soit inférieure, on relève toutefois qu'elle est élevée, ce qui remet en question les propos les caractérisant comme des entités ne réalisant que peu de profit.

Nous poursuivons la comparaison au travers des moyennes établies par pays et par statut. Pour renforcer les mesures de différences d'impact de structure de propriété en prenant en compte la situation géographique, nous nous appuyons également sur les tests économétriques en incluant respectivement en variable endogène le *zscore* de 2006 puis la rentabilité des capitaux (*ROE*) de 2006. Les modèles estimés sont les suivants :

$$\text{Zscore2006} = \text{constante} + 20{,}52\ \text{coop}_i + \sum \beta_p D_{ip} + \varepsilon_i \text{ (équation 1 du tableau 2)} \quad (2{,}10)$$

$$\text{ROE06} = \text{constante} + -4{,}592\ \text{coop}_i + \sum \beta_p D_{ip} + \varepsilon_i \text{ (équation 10 du tableau 2)} \quad (-2{,}76)$$

En 2006, période pré-crise, il apparaît que la majorité des groupes à statut coopératif disposent d'un *zscore* plus élevé que ceux présentés par les groupes à statut actionnarial. Seuls les groupes à statut coopératif implantés en Espagne, au Royaume-Uni et au Portugal ont un *zscore* inférieur à leurs homologues à statut actionnarial (Tableau 3), ce qui peut s'expliquer par une capitalisation moindre. L'apport en stabilité financière des banques à statut coopératif est confirmé par la régression avec un coefficient élevé très significatif. Les niveaux de rentabilité relatifs aux groupes à statut coopératif sont élevés ; mais, à l'exception des groupes à statut coopératif autrichiens, tous présentent une rentabilité des capitaux inférieure à celle réalisée par les groupes à statut actionnarial. La moindre performance financière moindre se confirme d'ailleurs par l'analyse économétrique avec un coefficient négatif hautement significatif.

Il apparaît alors que les groupes à statut coopératif qui présentent une forte capitalisation contribuent plus à la stabilité financière.

Une meilleure capacité des banques coopératives à résister à la crise financière

Pour étudier la résistance à la crise, nous nous focalisons sur les variations des indicateurs de stabilité financière, de rentabilité et de contribution au financement de l'économie entre 2006 et 2008. Concernant la rentabilité, nous approfondirons l'analyse en nous appuyant également sur la performance réalisée sur la période 2006-2007 et la rentabilité observée en 2008.

Sur cette période, on constate que les groupes à statut coopératif ou actionnarial ont tous deux enregistré une évolution négative de leurs indicateurs (Tableau 1). Cependant, la dégradation du *zscore* des groupes à statut coopératif est bien inférieure à celle des groupes à statut actionnarial. Ceci qui montre que les groupes à statut coopératif ont mieux résisté à la crise. De plus, entre 2006 et 2008, leur rentabilité des capitaux s'est détériorée de façon plus atténuée que les groupes à statut actionnarial ; ces derniers présentent en plus une rentabilité négative en 2008. En période de crise, on note que quelle que soit la forme de propriété, la taille des prêts accordés évolue de façon positive. Mais cette hausse est plus importante chez les groupes à statut actionnarial.

Comme précédemment, nous renforçons l'analyse des comparaisons de moyennes selon le statut et la situation géographique par une analyse économétrique. Nous nous appuyons pour cela sur les régressions suivantes :

$t_zscore08 = constante + 10{,}37\ coop_i + \sum ß_p D_{ip} + \varepsilon_i$ (équation 4 du tableau 2) (1,78)

$t_loans08 = constante - 14{,}62\ coop_i + \sum ß_p D_{ip} + \varepsilon_i$ (équation 7 du tableau 2) (-2,1)

$ROE06\text{-}07 = constante - 9{,}4\ coop_i + \sum ß_p D_{ip} + \varepsilon_i$ (équation 13 du tableau 2) (2,34)

$ROE06\text{-}08 = constante + 5{,}83\ coop_i + \sum ß_p D_{ip} + \varepsilon_i$ (équation 14 du tableau 2) (0,46)

$ROE08 = constante + 13\ coop_i + \sum ß_p D_{ip} + \varepsilon_i$ (équation 11 du tableau 2) (1,46)

En se focalisant sur la variation du *zscore* entre 2006 et 2008 selon le statut et le pays, on constate qu'à l'exception de ceux implantés au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et au Portugal les groupes à statut coopératif ont enregistré une dégradation de leur indicateur. Cependant, cette dégradation n'a été supérieure à celle subie par les groupes à statut actionnarial qu'en Italie et en Autriche. Ceci signifie que les groupes à statut coopératif ont fait preuve de plus de résistance en matière de contribution à la stabilité financière, sauf en Italie et en Autriche (Tableau 3). Cela se confirme au travers de l'analyse économétrique puisque le coefficient affecté à la variation du *zscore* est positif et significatif.

Toujours en période de crise, et plus particulièrement en 2008, on constate que tous les groupes à statut actionnarial ont subi une baisse drastique de leur rentabilité par rapport à

celle réalisée en 2006, puis sur la période 2006-2007. Au Portugal, aux Pays-Bas et aux États-Unis, les groupes à statut coopératif ont enregistré une amélioration de leur indicateur de performance financière. De plus, hormis au Canada, en Finlande, au Royaume-Uni et en Italie, les groupes à statut coopératif ont certes vu leur rentabilité évoluer de façon négative, mais dans de moindres proportions que les groupes à statut actionnarial. Ceci montre que les groupes à statut coopératif ont fait preuve d'une plus grande résistance à la crise en parvenant à maîtriser leur performance financière (Tableau 3). Nous en avons de nouveau la confirmation par le biais de l'analyse économétrique où le coefficient, de négatif et significatif sur la période 2006-2007 passe à positif mais non significatif en 2008.

Concernant la contribution au financement de l'économie, on constate de façon étonnante qu'elle est en forte croissance en moyenne pour l'ensemble des banques : seules 20 % d'entre elles diminuent leurs prêts sur 2006-2008. Le taux de croissance de ceux-ci est de 30 % sur 2006-2010 en moyenne. On peut penser que c'est l'effet des politiques de soutien des banques par les autorités de tutelle. Globalement, l'évolution des prêts a été significativement moins forte pour les coopératives de 2006 à 2008, mais selon les pays la situation est contrastée : on note qu'à l'exception du Royaume-Uni, tous les groupes à statut coopératif ont une évolution positive de leur volume de prêts octroyés en 2006 et 2008. Cependant, cette variation n'est supérieure à celles des groupes à statut actionnarial qu'en Autriche, en Finlande, aux Pays-Bas et aux États-Unis (Tableau 3). Cette moindre performance en termes de variation de volume de prêts accordés se retrouve dans la régression où le coefficient est négatif et significatif.

Les groupes à statut coopératif, en contrôlant le pays, ont donc montré plus de résistance en période de crise que les groupes à statut actionnarial. Il convient alors de voir quel a été le comportement en termes de résilience selon le statut et le pays en période post-crise.

Les banques SA semblent avoir été plus résilientes à la crise financière que les banques coopératives

L'analyse se fonde ici encore sur les comparaisons de moyennes entre pays et selon le statut des banques. Le comportement des banques coopératives est analysé à travers l'estimation du coefficient de la variable *dummy coop* dans les équations économétriques suivantes :

$$t2_zscore = constante + 15{,}91\ coop_i + \sum \beta_p D_{ip} + \varepsilon_i \text{ (équation 5 du tableau 2)} \quad (0{,}63)$$

$$t2_loans = constante + 8{,}43\ coop_i + \sum \beta_p D_{ip} + \varepsilon_i \text{ (équation 9 du tableau 2)} \quad (0{,}68)$$

$$ROE09\text{-}10 = constante + 6{,}61\ coop_i + \sum \beta_p D_{ip} + \varepsilon_i \text{ (équation 15 du tableau 2)} \quad (0{,}99)$$

Le coefficient de la variable coopérative n'étant pas significatif, on ne peut conclure que les banques coopératives et les banques-SA se différencient par leur capacité à surmonter la crise. Cependant, à nouveau, la situation est contrastée entre les pays, ce qui apparaît à travers les comparaisons de moyennes.

L'étude de la capacité à faire preuve de résilience s'appuie sur les variations des indicateurs entre 2008 et 2010, mis à part l'analyse de la performance financière où, de nouveau, nous décomposons l'année 2008 et la période 2009-2010. On s'intéresse en premier lieu à l'évolution du *zscore*. On constate que les groupes à statut coopératif situés en Espagne, Italie et au Portugal ont subi une dégradation de leur *zscore*. De plus, seuls ceux situés au Canada, en Finlande, en France et aux Pays-Bas ont accusé une variation du *zscore* supérieure à celle des groupes à statut actionnarial (Tableau 3). Il apparaît donc qu'en moyenne, les groupes à statut actionnarial font preuve de plus de résilience en période post-crise en termes d'apport en stabilité financière, ce qui se concrétise par des taux de variation positifs très élevés. Il faut cependant remarquer qu'il est normal que les banques coopératives rebondissent moins fortement, puisque leur situation s'était moins dégradée dans l'année qui a suivi le déclenchement de la crise. Pour autant, au vu des chiffres de 2010, il apparaît que les banques SA dans cette deuxième période font plus que compenser la détérioration initiale de leur situation et comblent en partie leur retard vis-à-vis des banques coopératives.

La performance financière annuelle de tous les groupes à statut actionnarial situés en Autriche, au Canada, en Espagne, au Portugal et aux États-Unis s'améliore fortement en période post-crise par rapport aux rentabilités réalisées en 2008. Cependant, celle des autres groupes à statut coopératif s'améliore également dans des proportions diverses. Ainsi, seuls ceux situés en Allemagne, en Finlande, en France, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et aux États-Unis présentent une rentabilité supérieure à celle enregistrée par leurs homologues à statut actionnarial (Tableau 3). On constate aussi, dans de nombreux pays, une plus grande capacité de résilience des groupes à statut actionnarial en termes de performance financière, même si, de nouveau, cela ne se vérifie pas via la régression menée car le coefficient estimé n'est pas significatif.

Enfin, après avoir montré des signes de faiblesse sur la contribution au financement de l'économie en période de crise, il semblerait que les groupes à statut coopératif tendent à inverser la tendance. En effet, ceux situés en Allemagne, Autriche et au Royaume-Uni enregistrent une variation négative de leur volume de prêts entre 2008 et 2010. Au Portugal, l'évolution est positive mais est inférieure à celle des groupes à statut actionnarial. Mais tous les groupes à statut coopératif situés dans les autres pays présentent un taux de variation de volume de prêts supérieur à celui des banques à statut actionnarial (Tableau 3). La résilience des groupes à statut coopératif en qualité de

contributeur au financement de l'économie en période post-crise serait alors plus forte. Mais comme précédemment, cette conclusion ne peut être tirée que par le biais des comparaisons de moyennes par pays, le coefficient issu de la régression n'étant pas significatif.

Globalement, on peut admettre qu'en période post-crise, au travers de la comparaison des moyennes par pays, les groupes à statut actionnarial font preuve de plus de résilience que les groupes à statut coopératif. Certes ces derniers ont su rebondir en accentuant leur offre de prêts ; mais les groupes à statut actionnarial ont montré plus de capacité à redresser les indicateurs qui s'étaient fortement dégradés en période de crise, parvenant ainsi à combler l'important retard sur les groupes à statut coopératif.

Conclusion

Qu'ils soient à statut coopératif ou à statut actionnarial, tous les groupes bancaires ont été touchés par la crise dans des proportions diverses. Il s'avère cependant qu'avant le début de la crise, les groupes à statut coopératif semblaient mieux armés pour y résister. Plus fortement capitalisés, présentant des niveaux de contribution à la stabilité plus élevés que ceux des groupes à statut actionnarial, ils présentaient des avantages laissant bien augurer de leur aptitude à y faire face. L'analyse descriptive et économétrique nous a permis de confirmer cette hypothèse. Quelle que soit la période étudiée, les groupes à statut coopératif affichent un *zscore* significativement plus élevé que les groupes à statut actionnarial. Au cours de la crise, les groupes à statut coopératif ont fait preuve de résistance en affichant des évolutions de ratio positives ou négatives mais dans de moindres proportions que les groupes à statut actionnarial. Mais en période post-crise, les groupes à statut actionnarial semblent avoir fait preuve de plus de résilience. Leurs indicateurs qui s'étaient fortement dégradés en période de crise ont connu un redressement stupéfiant ; ils sont parvenus à combler le retard qui s'était creusé par rapport aux groupes à statut coopératif, même s'ils restent encore en deçà. Mais en dépit de l'infériorité qui demeure sur certains indicateurs, c'est surtout la capacité de résilience qui est marquante. Les banques à statut actionnarial se sont fait renflouer par les États, au même titre certes que les banques à statut coopératif. Mais il est possible qu'elles aient su en profiter pour entamer une profonde restructuration qui leur a permis de redresser leurs indicateurs et rattraper leur retard. À l'issue de ce papier, beaucoup de points seront intéressants à approfondir ; notamment l'étude des facteurs expliquant les différences de comportement entre les banques à statut coopératif et actionnarial, notamment ceux qui relèvent de l'organisation et de la gouvernance des groupes.

Tableau 1 : Analyse descriptive globale avec GSC : Groupes à Statut Coopératif et GSA : Groupes à Statut Actionnarial

	GSC	GSA
Zscore 2006	42,54	30,80
Δzscore 06-08/ zscore 06	-9,21	-16,70
Δzscore 08-10/ zscore 08	13,09	6,85
Δzscore 06-10/ zscore 06	1,79	2,62
Δloans 06-08/ loans 06	10,19	20,76
Δloans 08-10/ loans 08	22,48	11,42
Δloans 06-10/ loans 06	33,10	33,35
ROE 2006	11,56	16,44
ROE 2008	3,92	-2,18
ROE 2010	7,84	3,41
ROE 06-07	22,35	33,94
ROE 06-08	27,32	32,13
ROE 09-10	12,81	8,71
ROE 06-10	7,84	3,41

Tableau 2 : Résultats des régressions menées
Indicateur de résistance$_i$ = constante + α coop$_i$ + $\sum \beta_p D_{ip} + \varepsilon_i$, où coop$_i$ est une variable *dummy* qui prend la valeur 1 si la banque i est une coopérative.
L'indicateur de résistance figure dans la ligne « variable expliquée ».

	Équation 1	Équation 2	Équation 3	Équation 4	Équation 5	Équation 6	Équation 7	Équation 8	Équation 9
Variable expliquée	z-score 2006	z-score 2008	z-score 2010	Δzscore 06-08/ zscore 06	Δzscore 08-10/ zscore 08	Δzscore 06-10/ zscore 06	Δloans 06-08/ loans 06	Δloans 06-10/ loans 06	Δloans 08-10/ loans 08
α (coeff de Coop)	18,19	20,52	20,527	10,37	15,91	-2,71	-14,62	-6,76	8,43
t-student	2,10	2,37	2,09	1,78	0,63	-0,35	-2,1	-0,53	0,68
p-value	0,042**	0,0233**	0,0439**	0,0826*	0,5325	0,7246	0,042**	0,6005	0,5037

	Équation 10	Équation 11	Équation 12	Équation 13	Équation 14	Équation 15	Équation 16
Variable expliquée	ROE 06	ROE 08	ROE 10	ROE 06-07	ROE 06-08	ROE 09-10	ROE 06-10
α (coeff de Coop)	-4,592	13,01	6,30	-9,4	5,83	6,61	-0,885
t-student	-2,76	1,46	1,25	-2,34	0,46	0,99	-0,07
p-value	0,009***	0,1517	0,2208	0,0247**	0,6498	0,3294	0,9437

Tableau 3 : Évolution des indicateurs par pays.

	zscore 2006		Δzscore 06-08/ zscore06		Δzscore 08-10/ zscore10		Δloans06-08/ loans06		Δloans08-10/ loans10		ROE 2006		ROE 2008	
	GSC	GSA	GSC	GSA	GSC	GSA	GSC	GSA	GSC	GSA	GSC	GSA	GSC	GSA
Autriche	17,7	5,5	-12	4,1	19,9	98,7	28,3	-17,3	-4,3	7,7	16,7	3,3	1,9	-41,4
Canada	60,7	22,6	-2,05	-11	22,6	18,2	10,2	21,5	32,6	18,9	10,3	22,7	3,6	5,3
Allemagne	49,2	15,5	-9,1	-19	9,1	42	4,1	22,9	-3,4	20,6	9	14,8	1	-9,3
Espagne	31,8	53,9	-0,1	-7,3	-5,8	5,8	16,1	22,9	6,3	4,5	8,7	24,7	7,5	16,9
Finlande	35,1	28,7	-22,5	-28,2	10,8	-9,4	30,6	16,6	9,9	1,1	10,3	14,4	4,1	9,5
France	32,4	23,1	-20,4	-47,3	19,8	-137	8,4	52,5	61,6	12,4	11,9	16,4	-0,9	-55,1
Royaume-Uni	17,3	26,9	1,05	-33,9	15,2	50,7	-57,2	0,5	-5,7	46,4	14,8	18,9	-2,6	4,6
Italie	37,9	35,3	-4,8	5,2	-6,1	5,1	9,1	39,2	7,2	-1,9	9,9	11,4	5,2	6,8
Pays-Bas	182	33,3	2,1	-5,8	12,4	10,2	20,1	16,1	6,9	-3,1	8,4	14,7	8,5	7,4
Portugal	31,5	55,4	5,52	-15,4	-15,7	9,1	13,7	33,8	1,4	3,2	11,7	14,1	13,1	6,6
USA	33	19,8	-5,95	-10,4	25,4	30,7	14,5	-2	16,3	-5,1	11, 7	14,2	13,1	1,3

Tableau 3 : suite

	ROE 2010		ROE 06-07		ROE 06-08		ROE 2008		ROE 09-10	
	GSC	GSA	GSC	GSA	GSC	GSA	GSC	GSA	GSC	GSA
Autriche	7,85	5,84	31,73	-19,52	34,78	-52,82	1,9	-41,4	0,75	15,50
Canada	10,52	14,93	21,40	50,14	26,24	57,65	3,6	5,3	21,50	27,78
Allemagne	5,75	4,41	14,18	33,20	15,36	20,52	1	-9,3	10,74	2,89
Espagne	3,22	11,58	18,83	49,11	27,70	74,30	7,5	16,9	8,16	26,73
Finlande	6,82	6,64	24,35	42,42	29,41	55,40	4,1	9,5	13,15	11,98
France	6,87	-24,52	21,32	29,59	20,33	-43,29	-0,9	-55,1	9,64	-22,38
Royaume-Uni	7,29	3,90	21,96	41,37	18,82	48,00	-2,6	4,6	8,49	7,15
Italie	2,82	4,43	18,55	27,35	24,70	36,10	5,2	6,8	6,66	8,05
Pays-Bas	7,03	2,34	17,92	29,78	27,94	39,49	8,5	7,4	13,88	5,82
Portugal	3,43	7,06	28,09	28,33	44,80	36,68	13,1	6,6	8,90	14,41
USA	19,37	5,83	24,71	21,70	41,02	23,43	13,1	1,3	37,10	6,05

Note

[1] EREFIGE (Centre Européen de Recherche en Économie Financière et Gestion d'Entreprises) – Université de Lorraine – 13, rue Maréchal Ney – 54037 Nancy Cedex – France

Bibliographie

Allen, F. et D. Gale (2004). « Competition and Financial Stability », *Journal of Money, Credit and Banking*, Vol. 36, N° 3, p. 453–480.

Amess, K. (2002). « Financial Institutions, the Theory of the Firm and Organizational Form », *The Service Industries Journal*, Vol. 22, N° 2, p. 129-148.

Beltratti, A. et R.M. Stulz (2011). *Why Did Some Banks Perform Better during the Credit Crisis ? A Cross-Country Study of the Impact of Governance and Regulation,* Fisher College of Business, Working Paper N° 2009-03-012.

Gurtner, E., M. Jaeger et J.-N. Ory (2006). « La banque à forme coopérative peut elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA ? », *Finance Contrôle Stratégie,* Volume 9, N° 2, p. 121-157.

Hansmann, H. et R. Kraakman (2001). *The End of History for Corporate Law*, Harvard Discussion, Paper N° 280.

Rasmusen, E. (1988). « Stock Banks and Mutual Banks », *Journal of Law and Economics*, Vol. 31, p. 395-422.

Résumé

La crise financière qui a frappé le secteur bancaire en 2008 a été d'une ampleur telle que les États ont dû intervenir pour éviter une crise systémique. Qu'elles soient à statut coopératif ou actionnarial, il semblerait qu'aucune banque n'ait été épargnée. Cependant, grâce à leur structure, leur niveau de capitalisation et leur situation géographique il s'avère que les groupes à statut coopératif ont montré plus de résistance en période de crise, si bien que certains de leurs indicateurs se sont moins dégradés voire améliorés et qu'ils se sont révélés comme acteurs contributeurs à la stabilité financière. Cependant, en période post-crise, il semblerait que les groupes à statut actionnarial aient fait preuve de plus de résilience. Après avoir subi de fortes dégradations de leurs indicateurs, ils sont parvenus à combler le retard qui s'était formé entre 2006 et 2008.

Summary

The financial crisis that hit the banking sector in 2008 was so serious that States had to intervene to prevent a systemic crisis. It seemed that no bank – either cooperative or commercial – was spared. However, depending on their membership structure, their level of capitalization and geographical situation, cooperative banks appeared seemed to weather the storm better – so much better, in fact, that their indicators had deteriorated to a much lesser extent and even improved. Cooperative banks have proven to be important contributors to financial stability. However, commercial banks have shown themselves to be more resilient in the post-crisis period. Although they suffered strong downgrades of their indicatorsscores, they succeeded in making up for time lost between 2006 and 2008.

Resumen

La crisis financiera que golpeó al sector bancario en el 2008 fue de tal magnitud que los Estados tuvieron que intervenir para evitar una crisis sistémica. Fueran de estatuto cooperativo o de accionistas, parecería que ningún banco salió ileso. Sin embargo, según su estructura, su nivel de capitalización o su situación geográfica, se estima que los bancos cooperativos mostraron más resistencia durante el período de crisis, mostrando que algunos de sus indicadores se degradaron menos, incluso mejoraron. Además, se mostraron como actores que contribuyen a la estabilidad financiera. Sin embargo, en el período post-crisis, parecería que los bancos de accionistas han dado muestras de mayor resiliencia. Después de haber sufrido fuertes degradaciones en sus indicadores, ellos consiguieron recuperar el retraso adquirido entre 2006 y 2008.

Problems and Countermeasures of Rural Mutual Credit Cooperatives in China

Wu XILIANG[1]

Introduction

Even though China's rural financial markets have undergone great reform in recent years and banks and financial institutions cover every township, today China's rural mutual credit co-operatives (RMCC) remain underdeveloped in contrast with other financial institutions. This paper presents the problems in RMCCs and gives some countermeasures to address these problems.

The Structure of China's Rural Banking Market

In China, the current, longstanding government measures used to manage the banking market in the rural areas are the same as the measures used in urban areas. However, commercial banks cannot know the rural areas completely, and it is difficult for farmers to get loans from commercial banks (Guangwen, 2009).

There are several types of financial institutions such as: the Rural Credit Cooperative (RCC), Agriculture Bank of China (ABC), Agriculture Development Bank of China (CADN) and China Post Bank; furthermore, there are new types of rural financial organizations such as: village and township banks, lending companies and rural mutual credit cooperatives. The RCC is the basic part of the rural financial system, but it is being reformed into three types: rural credit cooperatives, rural commercial banks and rural cooperative banks. Until the end of 2010, there were 85 rural commercial banks, 223 rural cooperative banks, and 2,646 rural credit cooperatives at the county-level in China. The reform is on-going, but it is a commercial mode led by government and the RCC is becoming more and more distant from farmers (Guangwen, 2009). The Agriculture Bank of China (ABC) and the Agriculture Development Bank of China (ADBC) are the key pillars, and the other new types of rural financial institutions are complementary. The Agriculture Development Bank is a policy bank. Though the China Post Bank has obtained remarkable results with the reform, it receives more deposits from farmers and gives fewer loans to farmers, which is described as a financial funnel or water pump in the rural areas.

In recent years, the new types of rural financial institutions such as: village and township banks, lending companies, and rural mutual credit cooperatives (RMCC), have been

encouraged to develop in rural areas. According to the China Banking Regulatory Commission's (CBRC) 2010 Annual Report, there are a total of 395 new types of rural financial institutions including 349 village and township banks, 9 lending companies and 37 rural mutual credit cooperatives. At the same time, there are unregistered civil financial institutions, which mainly include Rotating Savings & Credit Association (ROSCA), private loans, private funds, and illegal banks in the rural areas of China, the number of which cannot be calculated. These unregistered civil financial institutions play some role in resolving funding difficulties, but they cannot be registered. Based on the work of Cindy Marks (2010), we provide a table to illustrate the rural financial structure here.

RMCC

The Temporary Regulation of Rural Mutual Credit Cooperatives (TGRMCC) was promulgated and implemented in January 12, 2007; however, Bai Xin RMCC was established as a productive cooperative in Li Shu County, Ji Ling Province, in July 2004, and it was registered as a RMCC after the promulgation of the TGRMCC in 2007. The stockholders of RMCC were farmers or small enterprises. In 2006, CBRC began 7 RMCC experiments in 5 provinces. In March 9, 2007, Bai Xin RMCC was registered as the first village-level RMCC in China, and Xingle RMCC in Yurun Township Ledu county, Qinghai province was registered as the first township-level RMCC. In 2008, the experimental regional scale expanded from 5 provinces to 31 provinces. Up until the end of 2010, there were 37 RMCCs, which received permits from the national financial regulator, China Bank Regulatory Commission (CBRC). As a result of the strict access rules, many civil rural financial cooperatives cannot obtain registration from the CBRC and local government. The RMCC can be divided into three kinds:

- The RMCCs, which obtained approval from CBRC and have business and financial licenses. As stated above, until the end of 2010, there were only 37 RMCCs given permits by the national CBRC in China, but there were more than 600 thousand administrative villages, which were communities in need of financial services in rural China.

- Government departments had propelled RMCCs as a form of poverty relief in villages affected by poverty since 2006, which was a financial experiment employed by governments to relieve poverty. For example, some RMCCs in the impoverished villages of Si Chuan Province were established with the support of the Ministry of Finance and the Leading Group Office of Poverty Alleviation and Development, affiliated to the State Council. Until the end of 2008, there were 4,165 RMCCs established in impoverished villages.

- The RMCCs were also propelled by NGOs: for instance, Oxfam Hong Kong established the community development fund in Yunnan province and Guizhou province (see the Ecological Association established community development funds in Inner Mongolia).
- The RMCCs received acceptance from local governments and had business licenses or registration as juridical associations in the local civil administrative departments. For example, the Fengyang county government in An Hui province gave support to establish several local RMCCs. The Yancheng government in Jiangsu province also propelled this kind of RMCC.

Of course there were many unregistered financial organizations, such as the Rotating Savings & Credit Association (ROSCA), private loans, private funds and others, so the quantity of the third kind of RMCC is often unclear, and they did not receive a permit from CBRC or local governments. In 2009, there were 16 RMCCs and 148 village and township banks. In 2010, there were 37 RMCCs and 349 Village and township banks. So the quantity of the registered RMCCs was few and RMCCs developed slower than other new-type rural financial institutions.

Problems

Low Management Level of RMCCs and Shortage of the Cooperation Spirit.

Most of the managers of the RMCC have a low level of education and no financial professional knowledge nor enough risk awareness. Consequently, the RMCCs are led by the elites in rural areas. In some RMCCs, the directors of the village or the presidents of the Village Communist Party take the post of the directors of RMCCs. So the RMCCs have the same problems of low cooperative governance as the problems of FSCs. The more important issue is the cooperative spirit of the organization. To be a director or president of a cooperative, one has to devote more time, energy and money to the cooperative than other members, especially in the beginning phase of the cooperatives.

High Cost to Register and Operate a RMCC

The law of RMCC gives a serious limit to the RMCC. It is not easy to get permission from the China Banking Regulatory Commission (CSRC) to register a RMCC. Even though some cooperatives get permission, the operation costs are very high. It cost RMB 76,000 for Bai Xin RMCC to get permission, and its director Jiang Bailing has to spend energy and resources in unproductive activities. Shao Chunlin (2010) used two cases to demonstrate the high cost of registering. When the RMCCs are operating in rural areas secretly and illegally, there is a high level of institutional efficiency; meanwhile after RMCCs access legitimate status, its institutional efficiency decreases. It is the government's excessive regulation that increases RMCCs operating costs and causes the social welfare loss.

Lack of Funds and Monotony of Business

The funds of RMCCs are limited to the funds and stocks of members. It is not easy to get wholesale loans from commercial banks because the RMCCs are always small-scale. Since the Baixing RMCC was established, there were only two loans valued RMCC 200,000. Until February 2010, Banxing RMCC was still repaying the loan. At the same time, the business of RMCC was of monotonous. Before the establishment of most of the RMCCs, they were a productive co-operative. After registering the RMCCs, they had to stop production because the temporary regulations of RMCCs limited their business scale. The scale of RMCCs was small, and they had high operation cost. It is a benefit for the grassroots cooperative to have financial, productive, sales business, but the FSCs are limited to productive and sales business while the RMCCs are limited to financial business.

Countermeasures to the Problems of RMCCs

As far as the problems in RMCCs, here we provide some countermeasures.

Look for the Cooperative Spirit in RMCCs

There is no cooperative spirit in RMCCs as in other FSCs, while the cooperative spirit is necessary for the management level of the RMCCs and FSCs. It is doubtful whether there is a cooperative spirit in Chinese society and culture (Cao, 2000). Most cooperation is built in rural areas based on blood and relative relations among farmers; Fei Xiaotong (1985) described this relation as the Diversity-Orderly Structure (Graphic 1). Chinese people take themselves as the center in their history, and then look at their home, family and the society last. So Chinese people could not trust other neighbors and could not cooperate with strangers. Yet cooperatives need cooperation and the trust between neighbors and strangers.

The cooperatives and cooperative spirit came from western countries. There were two kinds of cooperative: the cooperative from man and the cooperative from God. China had 100 years history of the cooperatives, but the cooperatives in the past 50 years have been built on communism, which was of man and controlled by man. So the fate of the cooperatives have been seriously affected and decided upon by man and man's politics. The directors of cooperatives should have a broad spirit of love and equity. The broad love and equity spirit is from the God in Christianity. The cooperative spirit is from the belief of the civil society—not from man's political organization. In Chinese culture, the main past civil belief of Confucianism could not foster a spirit of broad love and equity in cooperatives. The political party could not intervene in the affairs of the civil cooperatives as before either. The cooperative spirit of RMCCs and FSCs came from the

civil belief of Christianity. Current RMCCs and FSCs are built on blood and relative relations, which make the directors of cooperatives use their relatives to manage the co-operatives.

Involvement with FSCs

The Temporary Regulation of the RMCC dictates that the RMCC cannot have productive or sales business. The law of the FSCs formulates that it cannot have the credit business either. It is difficult for the FSCs to get sufficient funding to develop their productive and sale business. As far as the views of Wang Shuguang (2009), there are three ways to solve these problems. The first is to have some means of guaranteeing FSC member security; the second is to use the commercial guarantee corporation, with the government providing support and guarantee fees; the third is that the FSC could develop its own credit business for members. Now, in the Tong Zhou region of Beijing city, experimental RMCCs are chosen from the FSCs and members of the experimental RMCCs are also the members of the FSCs. In China, the Chinese Communist Party leads the government. The party uses its political power to direct the RMCC. In the party's No. 1 Document, the quantified FSCs could establish the RMCCs. The document guides the government to follow party orders to make the FSCs establish the RMCC. So in the future, it is possible for more FSCs to get permission to be credit businesses. At the same time, the cooperatives with financial, productive and sales business expect to be legitimized.

Promote Cooperation with the Other Financial Banks

Traditional official rural credit cooperatives (RCC), post banks, village and township banks and new types of financial institutions dominate the rural financial markets. In the rural areas, it is difficult for the RCC and VTB to deal with scattered farmers. The transaction costs – including the information cost and supervision cost – between them is very high. But the RMCCs live among the farmers and have the advantage of dealing directly with the farmers. So if the RMCC takes the duty of loaning wholesale, it could have enough funds and lower its loaning risk. Here we provide a graph of the fund connecting mechanism of RCC, VTB, SLC and RMCC (Shuguang, 2008).

Conclusion

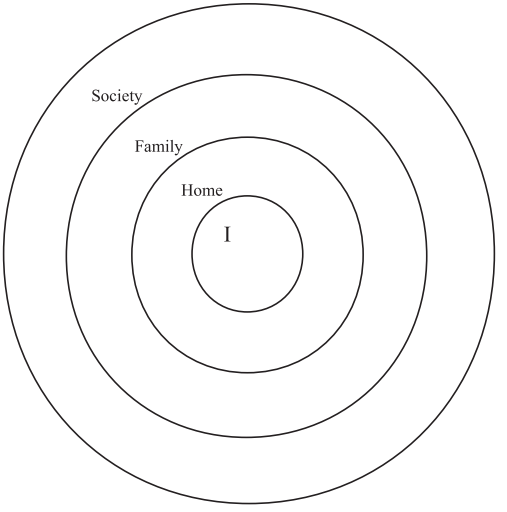
There is a large financial demand by farmers in the rural areas of China. Local government gives traditional financial supply. Even the Rural Credit Cooperative came from farmers in earlier times and it was transformed into an official commercial bank. The Temporary Regulation of RMCC was developed in 2007, but there are many problems, including: low management levels, fund shortages, business monotony and high registration-operation fees. To solve these problems, we have to consider some other countermeasures such as: establishing cooperative values in the culture of local places; involving RMCCs with other kinds of cooperatives and with other financial institutions in the rural areas of China.

Table 1: Financial institutions in China's Rural Banking Market

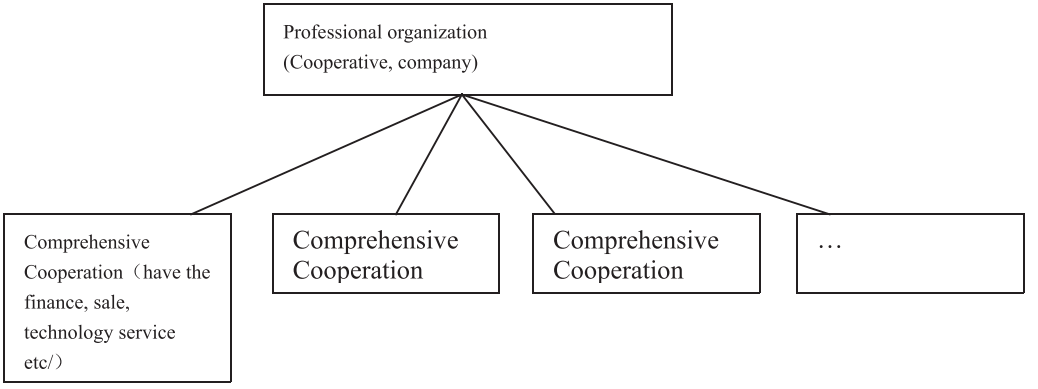
Formal or Informal	*Type of Institution*	*Name of Institution or Sub-Type*	*Number of Institutions (end-2010)*	*Total Assets (RMB billion. End-2010)*
Formal financial institutions	Large commercial Bank	Agriculture Bank of China	1	10,3374.06
	Policy bank	Agricultural Development Bank of China	1	1,7508.1
	Postal savings Bank	Postal Savings Bank of China	1	N/A
	Rural credit cooperative institutions	Rural credit cooperatives Rural commercial banks Rural cooperative banks	3056 85 223	6,3911 2,7670 1,5002
	New-type rural financial institutions	Village and township banks Leading companies Rural mutual credit cooperatives	349 9 37	N/A
Informal financial institutions	Others	Rotating Savings & Credit Association (ROSCA) pawnshop private loans private funds illegal banks	N/A	N/A

Source: China Banking Regulatory Commission Annual Report 2010; ABC and ADBC websites.

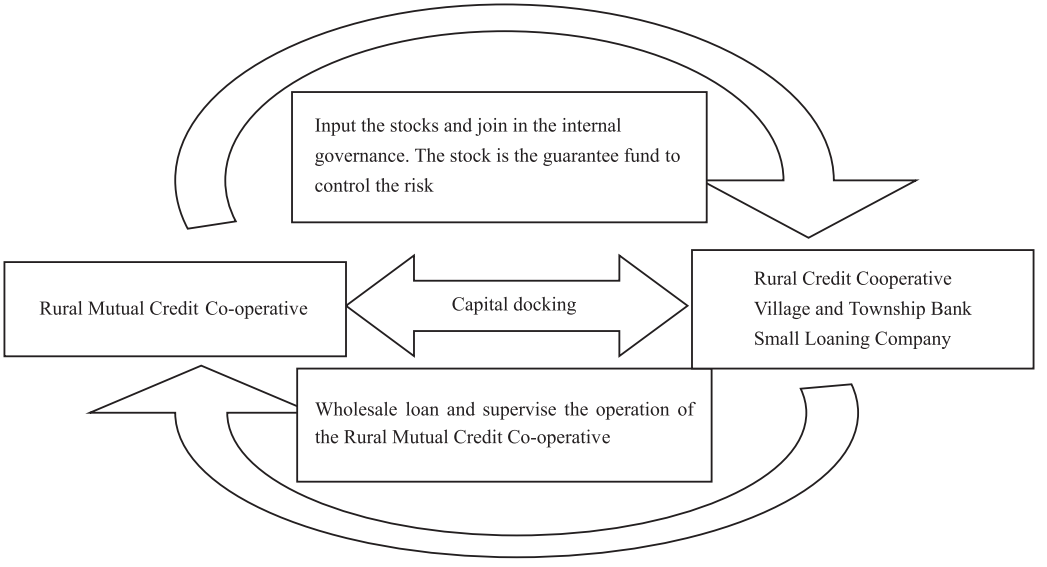
Graphic 1: Diversity-orderly Structure of the Chinese Society



Graphic 2: The Link of Professional Cooperation and Cooperative Cooperation



Graphic 3: The Fund Connecting Mechanism of RCC, VTB, SLC and RMCC



Note

[1] College of Politics and Manage Science, Henan Normal University, Xinxiang, Henan, 453002, China

Bibliography

Cao, J. (2000). *China Along the Yellow River: A Scholar's Observations and Reflections on Rural Society*, Shanghai, Shanghai Literary and Publishing House.

Xiaotong, F. (1985). *Rural China*, Beijing, Sanlian Press.

Marks, C. (2010). "Rural Banking in China", *Asia Focus,* Federal Reserve Bank Of San Francisco, may.

Guangwen, H. (2009). "Dilemma and Countermeasure of the development of Rural Credit Cooperatives", *China Co-Operation Economy*, Nº 12.

Shuguang, W. (2008). "An Investigation of the First Rural Cooperation Fund", *The Chinese Banker*, Nº 7.

Shuguang, W. (2009). "How to Break through the Bottleneck of the Cooperative Finance", *Management and Administration on Rural Co-operative*, Nº 11, p.12-13.

Shuguang, W. (2010). "Rural Mutual Credit Cooperation: Operation Mechanism, Industry Baseand Government Function", *Management and Administration on Rural Co-Operative,* Nº 08.

Summary

The main object of this paper is to show the current problems of rural mutual credit cooperatives (RMCC), which is drawing on the analysis on the structure of China's rural banking market. The main problems are: the management level is low and there is less cooperation spirit in RMCCs; RMCCs are short of funds and their business is of monotony; the cost is high to register and to operate a RMCC. Furthermore, we give some countermeasures to solve these problems: to look for cooperation spirit in RMCCs; to involve with Farmers' Specialized Cooperatives; to promote the cooperation with other financial banks.

Resumen

El principal objetivo de este trabajo es mostrar los problemas actuales de las cooperativas rurales de crédito mutuo (RMCC, por sus siglas en inglés) haciendo uso del análisis de la estructura del mercado bancario rural en China. Los principales problemas son: el nivel de gestión es bajo y hay menos espíritu cooperativo en las RMCC; las RMCC tienen escasez de fondos y sus negocios son monótonos; es costoso registrar y operar una RMCC. Además, se proponen algunas medidas correctivas para resolver estos problemas: suscitar el espíritu cooperativo en las RMCC; relacionarse con cooperativas especializadas en agricultura; fomentar la cooperación con otras instituciones financieras.

Résumé

L'objet principal de ce texte est de montrer les problèmes actuels des coopératives de crédit mutuel rurales (RMCC), en s'appuyant sur l'analyse de la structure du marché chinois des services bancaires en milieu rural. Les principaux problèmes sont les suivants : le niveau de gestion est faible et il y a moins d'esprit de collaboration dans les RMCC; les RMCC manquent de fonds et leur entreprise fonctionne dans la monotonie; les coûts pour inscrire et exploiter une RMCC sont élevés. En outre, nous donnons quelques mesures de prévention pour résoudre ces problèmes : pour susciter un esprit de coopération dans les RMCC; pour faire participer les coopératives d'agriculteurs spécialisés et pour promouvoir la coopération avec d'autres institutions financières.

Traduire, transmettre, coopérer : Mais qu'est-ce qui intéresse vraiment le monde coopératif ?

Stéphane JAUMIER[1], Vassili JOANNIDÈS[2] et Françoise MOULIN[3]

Introduction

Qu'est-ce qui intéresse vraiment le monde coopératif ? La question peut paraître au choix provocatrice ou superflue tant sont nombreux les écrits qui s'arrêtent sur les valeurs partagées par le mouvement coopératif, les principes qu'il entend incarner, voire les fondements idéologiques qui le portent (Birchall, 1997 et 2005 ; Espagne, 2000). Si ces valeurs et principes sont affichés et donc potentiellement connus de tous, nous en savons en revanche moins sur la façon dont les acteurs du monde coopératif se les approprient en pratique. Sans aller jusqu'à étudier la façon dont ces principes sont opérationnalisés, c'est-à-dire dont ils orientent concrètement la conduite des affaires des coopérateurs (Birchall, 2005), nous cherchons ici à comprendre ce que les acteurs du monde coopératif entendent de ces principes, ce qu'ils s'en approprient, en un mot ce qui les intéresse réellement.

Une des possibilités d'appréhender au mieux ce qui intéresse le monde coopératif se situe à l'endroit où se négocient les limites entre ce qui est coopératif et ce qui ne l'est pas. C'est par conséquent sur l'interaction entre les acteurs du monde coopératif et ceux qui se situent à ses frontières que nous nous arrêtons. Cette perspective nous conduit à adopter comme cadre d'analyse la théorie de l'acteur réseau – ou ANT pour *Actor-Network Theory* (Latour, 2007). L'ANT s'attache en effet à faire confiance aux acteurs et les suivre dans leurs interactions (Latour, 2005). Qui plus est, en identifiant précisément une phase d'intéressement au sein des processus de changement qu'elle vise à analyser, l'ANT fait directement écho à notre question de recherche (Callon, 1986).

Le site empirique retenu est celui de la reprise d'entreprises par leurs salariés à l'occasion du départ de leurs dirigeants (Huntzinger et Jolivet, 2010). En tant que point d'entrée vers le monde coopératif pour des activités et des salariés jusque-là éloignés de celui-ci, un tel site permet de mettre en évidence les frontières posées par les coopérateurs entre ce qui est coopératif et ce qui ne l'est pas. Plus spécifiquement, nous étudions la transmission sous forme coopérative d'activités relevant de professions réglementées (Jacquot, 2004).

Notre travail empirique repose alors sur une étude de cas (Stake, 1994), celle du cabinet comptable Evita[4] dont les dirigeants envisagent le passage sous la forme coopérative en prévision de leur prochain départ en retraite. Nos données ont été collectées à l'occasion d'un séminaire de travail d'une demi-journée au cours de laquelle les représentants d'Evita ont cherché à intéresser une quinzaine de représentants du monde coopératif à leur projet.

La lecture de ces données à la lumière de l'ANT nous enseigne que : 1. L'intéressement du monde coopératif est en définitive subordonné à l'intéressement d'autres acteurs, en premier lieu celui des salariés. 2. Les acteurs coopératifs attribuent un rôle principalement instrumental aux statuts juridiques des coopératives, dont ils relèguent l'importance loin derrière celle des idéaux coopératifs. 3. Un glissement semble s'opérer dans la hiérarchie des valeurs coopératives, le principe de l'intérêt des membres s'effaçant progressivement devant celui de l'engagement envers la communauté. 4. S'agissant de l'ANT, l'étude de processus de traduction problématiques s'avère aussi nécessaire à la connaissance que celle plus répandue de processus de traduction réussis.

Qu'est-ce qui intéresse vraiment le monde coopératif ?

Aller au-delà des principes et valeurs affichés

L'Alliance Coopérative Internationale fournit une synthèse de référence de ce qui identifie et rassemble les coopératives (ICA, 2007 ; Birchall, 1997 et 2005). La coopérative est d'abord définie comme « une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs aux moyens d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement » (ICA, 2007). Les valeurs générales de prise en charge et responsabilité personnelle et mutuelle, démocratie, égalité, éthique et solidarité sont ensuite déclinées en sept principes qui ont pour but, non pas uniquement d'identifier les coopératives, mais de servir de programme susceptible d'inspirer et orienter leurs pratiques (Birchall, 2005). Trois de ces principes sont présentés comme centraux :

1. la propriété par les membres,

2. le fonctionnement démocratique,

3. l'intérêt des membres.

S'y ajoutent quatre principes subordonnés :

4. L'autonomie et l'indépendance,

5. l'éducation, la formation et l'information,

6. la coopération entre coopératives,

7. l'engagement envers la communauté.

Si ces valeurs et principes sont affichés et donc potentiellement connus de tous, nous en savons en revanche moins sur la façon dont les acteurs du monde coopératif se les approprient en pratique. Sans aller jusqu'à étudier la façon dont ces principes sont opérationnalisés, c'est-à-dire dont ils orientent concrètement la conduite des affaires des coopérateurs (Birchall, 2005), nous cherchons ici à comprendre ce que les acteurs du monde coopératif entendent de ces principes, ce qu'ils s'en approprient, en un mot ce qui les intéresse réellement.

En premier lieu, les valeurs coopératives énoncées ci-dessus présentent un caractère général, laissant dans l'ombre les interprétations contextuelles susceptibles de préciser le poids relatif de chacune. En second lieu, il ne nous est pas permis à travers leur énoncé d'évaluer les limites et la profondeur de ces principes. C'est dans l'interaction des acteurs du monde coopératif avec ceux qui se situent à ses frontières que s'offre une des possibilités d'évaluer cette profondeur, à l'endroit où se négocie en définitive ce qui est coopératif et ce qui ne l'est pas.

Cadre théorique : l'ANT

L'ANT comprend le changement comme un processus de *traduction*[5] visant à stabiliser de nouvelles *associations* entre des acteurs hétérogènes (Callon, 1986 ; Latour, 2007). Afin de comprendre la nature de ces *associations*, elle préconise de faire confiance aux acteurs et d'observer, au cours de leurs interactions, comment ils mettent en œuvre leurs stratégies (Callon et Latour, 2006). La particularité – et un des principaux apports – de l'ANT consiste à identifier l'ensemble des acteurs qui participent de l'action. Cela suppose de prendre en compte, au côté de celui des traditionnels acteurs *humains*, le rôle tout aussi prépondérant des acteurs *non humains* (Latour, 2005 et 2007 ; Callon, 2006).

Sont qualifiés de *non humains* les acteurs qui ne peuvent être rapportés à des personnes. Il peut s'agir en premier lieu d'objets ou *artéfacts* (Latour, 2007). Ils peuvent alors se comprendre comme des *boîtes noires*, alliances suffisamment stabilisées pour faire oublier les *associations* hétérogènes qu'elles sont venues sceller (Latour, 2005). Dans le cas du monde coopératif, constituent par exemple des acteurs *non-humains* les valeurs et principes précédemment dépeints. Constituent également des acteurs *non-humains* les statuts qui donnent un cadre juridique aux coopératives, ou encore les divers arrangements institutionnels qui régissent leur environnement. Il peut en second lieu

s'agir de groupes d'*humains* ne pouvant ni être identifiés individuellement, ni exister en soi. En ce sens, le monde coopératif peut lui aussi, à la condition qu'on lui prête une identité propre, indépendante des acteurs qui l'habitent, se comprendre comme un acteur *non-humain*.

L'ANT distingue ensuite quatre étapes qui permettent de décrire un processus de *traduction* (Callon, 1986). Dans la phase de *problématisation*, les acteurs qui initient le processus de *traduction* identifient les différents acteurs *humains* et *non-humains* à impliquer, leur assignent des identités et des volontés propres à favoriser la réussite de leur projet. Ils définissent ainsi en quoi celui-ci peut constituer un *point de passage obligé* pour que ces différents acteurs atteignent leur objectifs propres. La phase d'*intéressement* vise à imposer et stabiliser les identités des acteurs telles que définies au stade de la *problématisation*. Pour cela, les initiateurs du projet s'appuient sur des *dispositifs d'intéressement* qui visent à ancrer les acteurs dans leurs rôles et faire obstacle aux rôles contradictoires qui leur seraient éventuellement assignés par des *problématisations* concurrentes. La phase d'*enrôlement* vient signifier ou non le succès de la phase d'*intéressement*. Le consentement peut intervenir sans discussion ou, le plus souvent, après des négociations pouvant aller jusqu'à l'épreuve de force. Enfin, la phase de *mobilisation* permet de vérifier que les quelques *porte-paroles* qui ont été *intéressés* et *enrôlés* au cours des phases précédentes sont réellement représentatifs des groupes plus larges au nom desquels ils se sont exprimés (Callon, 1986).

Afin de répondre à notre question de recherche, c'est donc principalement sur les phases d'*intéressement* et d'*enrôlement*, cette dernière comprise comme outil de mesure du succès de la première, que nous nous arrêterons.

Site empirique, données et méthodologie

Transmettre sous forme coopérative une activité réglementée

La transmission constitue un processus de *traduction* des plus répandus en même temps que des plus critiques dans la vie d'une entreprise (Regnard et Gouil, 2008). En raison du vieillissement démographique, un tiers des entreprises européennes seront confrontées au départ de leur propriétaire d'ici 2015/2020 (Commission européenne, 2009). Ces transmissions ne sont pas sans conséquence sur le monde coopératif puisqu'elles comptent par exemple en France pour le cinquième des créations de nouvelles coopératives de salariés (CG-SCOP, 2012). Les études s'y consacrant distinguent généralement les entreprises en difficulté (Amesse *et al.*, 1986 ; Malo, 1986) des entreprises saines (Demoustier et Malo, 1986 ; Huntzinger et Jolivet, 2010). C'est à ce second cas que s'intéresse prioritairement notre travail empirique.

Dans le cadre de ces transmissions, il est souvent fait mention de ce qui peut intéresser les entreprises à la forme coopérative, à savoir la reprise de l'outil de travail par ceux qui l'ont développé ou encore les avantages financiers et fiscaux conférés aussi bien aux cédants qu'aux salariés repreneurs (CG-SCOP, 2012). À l'opposé, il est rarement fait mention de ce qui intéresse les acteurs coopératifs lors du ralliement de nouvelles entreprises, comme si la seule perspective de grossir le mouvement auquel ils appartiennent devait implicitement les contenter. En tant qu'il constitue le point d'entrée dans le monde coopératif pour des activités et des salariés qui en sont jusque-là éloignés, la transmission d'une entreprise à ses salariés nous offre pourtant un point de vue privilégié sur les frontières posées par le monde coopératif entre ce qui est coopératif et ce qui ne l'est pas.

Plus spécifiquement, nous choisissons de nous intéresser à la transmission sous forme coopérative d'activités relevant de professions réglementées, professions dont l'exercice est conditionné à une qualification et le statut régi par une association professionnelle (Jacquot, 2004). En France, le métier d'architecte constitue la profession réglementée dans laquelle on trouve le plus d'entreprises coopératives. À leurs côtés, on trouve également plusieurs cabinets de géomètres-experts et quelques expériences pionnières dans le domaine médical (Jacquot, 2004). La raison généralement avancée pour expliquer la présence limitée de la forme coopérative au sein des professions réglementées se rapporte à leur philosophie même. Ces professions, en particulier lorsqu'elles sont libérales, insistent en effet sur les notions de responsabilité individuelle et d'autonomie, notions pouvant entrer en conflit avec l'idéal coopératif qui préfère mettre en avant les valeurs collectives (Jacquot, 2004).

C'est ce possible conflit de valeurs qui nous pousse à étudier le cas des professions réglementées. Parce qu'il augmente encore la distance de départ entre postulants et actuels coopérateurs, parce qu'il complique le travail de *traduction* à effectuer pour rendre possible la jonction des deux univers, ce site empirique nous offre une chance maximale de mettre à jour les points de contention susceptibles d'apparaître lors de la phase d'*intéressement* des acteurs du monde coopératif.

Le cas Evita ou l'intéressement en action

Notre travail se fonde sur une étude de cas (Stake, 1994), celle du cabinet comptable Evita. Cette entreprise est à notre connaissance, parmi celles qui opèrent sur la profession réglementée par l'Ordre des experts-comptables, la seule en France actuellement engagée dans un processus de *traduction* susceptible de la transformer en coopérative.

Les données collectées à travers l'étude du cas Evita ont été recueillies (enregistrées puis transcrites) lors d'un séminaire de travail d'une demi-journée tenu en novembre 2011 à Grenoble (France). Trois représentants d'Evita, ses deux codirigeants et un de ses salariés,

ont partagé leur projet de passage en coopérative avec une assemblée de représentants du monde coopératif composée d'entrepreneurs, salariés associés, acteurs institutionnels, consultants et chercheurs, dans le but de capitaliser sur leurs expériences et faire avancer leur projet.

Ce matériau empirique nous offre une possibilité unique d'étudier l'*intéressement* du monde coopératif en action. En observant la façon dont les représentants du monde coopératif réagissent aux *dispositifs d'intéressement* déployés par les initiateurs du projet de transmission d'Evita, nous est donnée à voir la façon dont ils *traduisent* les principes coopératifs, ou, pour le dire autrement, nous est donné à voir ce qui les *intéresse* réellement.

Résultats

Evita et son processus de *traduction*

Evita est un cabinet d'expertise comptable comprenant une soixantaine de collaborateurs répartis sur une dizaine d'agences en France. Il a été fondé dans les années quatre-vingt par Lionel Martin, qui le codirige désormais avec son cousin Pascal. Ainsi que l'indique le premier, la question de la transmission de l'entreprise est désormais à l'ordre du jour :

> « Je viens d'avoir 60 ans. Il faut trouver une solution dans les années qui viennent parce que je n'ai pas de successeur. »

Le groupe Evita est en excellente santé et son développement se poursuit à travers un programme ambitieux visant à doubler le périmètre de l'entreprise au cours des cinq prochaines années. Plusieurs de ses concurrents souhaitent s'en porter acquéreur :

> « Donc, j'ai des gros groupes qui nous appellent tous les mois pour acquérir notre entreprise. Mais ça n'est pas une solution qui me passionne puisque le travail, la valeur de notre entreprise aujourd'hui, c'est les salariés qui (…) sont dedans et qui ont amené cette plus-value et ce *know-how*. »

La forme coopérative s'est imposée comme une possible solution au problème de la transmission de l'activité, et plus spécifiquement le statut de SCOP (Espagne, 2009), Société Coopérative et Participative, qui s'applique couramment en France aux coopératives de salariés :

> « La SCOP est (…) un moyen pour moi de passer ma société à mes collaborateurs parce qu'ils ont aussi travaillé dans cette entreprise. Il n'y a aucune raison qu'ils n'en bénéficient pas. »

Les dirigeants d'Evita ont donc engagé un processus de *traduction* devant éventuellement les mener de l'énoncé « le cabinet comptable Evita est une société par actions simplifiées

dont le dirigeant fondateur est proche de la retraite » à l'énoncé « le cabinet comptable Evita est une SCOP ». Afin d'intégrer le monde coopératif, il leur semble crucial de pouvoir intéresser ses acteurs à leur projet, ainsi que l'indique Lionel Martin avec humour :

> « Nous, c'est de votre expérience dont on a besoin car on est des petits jeunes Scopistes… »

Les Martin s'imaginent les acteurs du monde coopératif très favorables au passage d'Evita sous forme de SCOP. Dans leur esprit, leur objectif consiste avant tout à promouvoir la généralisation du modèle coopératif. Il n'existe à l'heure actuelle en France qu'un seul cabinet comptable qui fonctionne sous forme de coopérative, et ce sur un créneau marginal :

> « Nous serions le deuxième cabinet qui passerait en SCOP. Il y en a déjà un, en France, mais qui est spécialisé dans les Comités d'Entreprise. »

Le passage en SCOP d'un cabinet généraliste constituerait donc un signal fort, à même de servir d'exemple pour d'autres cabinets tentés par le statut coopératif. Qui plus est, la santé économique d'Evita est florissante, ce qui en fait un possible futur outil de promotion de la pérennité du modèle coopératif.

Quand l'*intéressement* des acteurs *humains* repose sur l'*enrôlement* d'autres acteurs *humains*

Intéresser les salariés, oui…

Les Martin sont conscients de l'importance que les représentants du monde coopératif attachent à l'implication des salariés. Pascal Martin se remémore les propos entendus à la Confédération Générale des SCOP (CG-SCOP) :

> « On nous a dit : *mais vous, vous n'êtes pas importants, ce qui compte c'est la motivation (…) des repreneurs pour le faire*. »

Pour *intéresser* les acteurs *humains* que sont les représentants du monde coopératif, il semble donc que les Martin doivent démontrer qu'ils ont déjà *intéressé* voire *enrôlé* et *mobilisé* ces autres acteurs *humains* que sont les salariés d'Evita. L'accord de ces derniers leur semble aller de soi puisqu'un des principes de la coopérative consiste précisément à exercer l'activité au bénéfice de ses membres. Lionel Martin s'applique néanmoins à décrire à ses interlocuteurs les *dispositifs d'intéressement* mis en place afin de s'assurer le plein soutien des salariés. Peut-être parce qu'ils sont plus naturellement portés vers ce qui touche à leur cœur de métier, lui et son cousin ont au premier chef monté une ingénierie financière destinée à faciliter le rachat du capital :

> « On va les accompagner, il y a des banques qui ont l'air de vouloir nous suivre, de faire des prêts à chaque salarié pour qu'effectivement ils puissent prendre cette part de capital. »

Qui plus est, le remboursement de ces prêts sera facilité par un *dispositif d'intéressement* fiscal et financier supplémentaire, complète Pascal Martin :

> « On peut démontrer aux salariés que, par [les] exonérations fiscales, ils ont quasiment une acquisition gratuite de l'entreprise. »

Ces *dispositifs d'intéressement* semblent aux yeux des Martin jouer un rôle efficace, à tel point que l'*enrôlement* voire la *mobilisation* des salariés a été déjà présenté comme acquis lors des discussions engagées avec la CG-SCOP :

> « Quand on est arrivés, le dossier était prêt, les salariés étaient d'accord. »

Ces affirmations ne paraissent pas rassurer complètement les coopérateurs. D'autres propos tenus par Lionel Martin interrogent le degré réel de prise en main du projet par les salariés. Il en va ainsi de celui-ci :

> « Il y a un autre séminaire la semaine prochaine, je vais [informer les salariés] qu'on va se transformer en SCOP. »

Éric Esterel, un consultant en ressources humaines travaillant au service des coopératives, insiste à nouveau sur la nécessaire appropriation du projet par les salariés. Il décrit l'exemple d'une entreprise de services dont la transformation en coopérative s'est faite dans l'urgence pour sauver l'activité. Il relate les difficultés rencontrées par cette entreprise, alors même qu'elle fonctionnait préalablement sur un mode beaucoup plus proche du modèle coopératif que le cabinet Evita :

> « Deux ans après, quand [les salariés] m'ont demandé d'intervenir, certaines personnes exprimaient : *finalement, on n'a pas vraiment eu le choix au moment de la transformation ; ça nous a été proposé, c'était une solution pour nous sauver, ok, mais on n'avait pas vraiment le choix individuellement*. Et la question qui était derrière au fond, c'est : *en quoi ce projet nous appartient-il aujourd'hui ?* »

… mais de quelle manière ?

La question de la future gouvernance de l'entreprise interroge également les représentants du monde coopératif sur la façon dont les salariés d'Evita ont été *enrôlés*. Les Martin considèrent que, de par leur activité, les salariés sont préparés au fonctionnement coopératif :

> « Nous avons aussi des gens qui sont responsabilisés. (…) On ne les voit pratiquement jamais, ils sont indépendants. (…) Là-dessus, on a un avantage par rapport à d'autres SCOP où les gens ne sont pas forcément formatés à ça. »

Pour autant, les mécanismes de gouvernance qu'ils envisagent restent relativement proches de ce qui est déjà en place au sein de l'entreprise.

> « On ne va pas passer son temps à discuter (…) il va y avoir une hiérarchie à respecter et (…) on va se voir une ou deux fois par an sur l'assemblée générale [où] on va déterminer un certain nombre d'éléments. »

Les Martin conçoivent en fait cette continuité comme un nouveau *dispositif d'intéressement* propre à réduire les craintes exprimées par les salariés face aux risques liés à leur départ :

> « On a mis quatre collaborateurs (…) au comité de direction. Donc on a doublé typiquement l'effectif pour répartir plus les responsabilités, d'autant que l'entreprise continue à grossir… »

La constitution d'un comité des sages, où les Martin pourraient continuer à conseiller l'entreprise à l'issue de la transmission, est également évoquée pour compléter si nécessaire ce *dispositif* destiné à rassurer les salariés :

> « En fait (…) nous resterons des référents. »

Revenant sur sa conception de la gouvernance, Lionel Martin lance :

> « La question, c'est d'éviter qu'il y ait soixante collaborateurs qui deviennent tous dirigeants. »

Ce à quoi Luc Renard, dirigeant d'EstiaCoop, une SCOP de taille comparable à celle d'Evita, répond :

> « C'est plutôt l'inverse qui se passe. Enfin, moi, je trouve qu'il faut plutôt cultiver la démocratie. »

Et d'expliquer :

> « J'ai plutôt l'impression que, au contraire, eh bien si on laisse faire, au final ça reste une entreprise comme une autre. Le travail est plutôt sur le côté : *allez, on vous donne l'information, on attend de vous aussi que vous vous exprimiez*. (…) *Sortez un peu de votre quotidien, pensez à EstiaCoop, est-ce que c'est bien qu'on lance un nouveau distributeur ou une nouvelle filiale, quel est l'intérêt ou l'inconvénient de chacun (…). Voilà, sortez un peu de votre [quotidien], posons-nous ensemble cette question*. (…) Ça reste quand même à travailler. Très facilement sinon ils diraient : *si vous pensez que c'est bien, allons dans cette voie*. »

Réagissant à cette remarque adressée aux Martin, Nadine Jehanin, représentante de l'Union Régionale des SCOP (URSCOP), ajoute :

> « Il y a toute une ingénierie, une gestion, un management pour le coup, qui est de dire comment on anime des formes d'organisation qui correspondent au fait un homme une voix (…) Comment faire en sorte qu'à l'AG ça ne soit pas purement formel, où certes

> tout le monde peut voter, mais au final comme on ne sait pas de quoi il s'agit et comme on n'est pas suffisamment impliqués dans la gestion… Ce qui pose la question de l'auto-gestion ou tout du moins de la participation expansive à la gestion. »

À ce stade, les premiers échanges semblent indiquer que, pour *intéresser* le monde coopératif, il faut avant tout démontrer que l'on a compris que les acteurs *humains* à *intéresser* et *enrôler* en priorité sont les salariés. Ceci n'est cependant pas suffisant, car il faut également pour *intéresser* les coopérateurs montrer qu'on n'*enrôle* pas ces acteurs *humains* au moyen de n'importe quel acteur *non humain*. C'est le principe de fonctionnement démocratique qui doit à ce titre être *mobilisé* et pas seulement des *artéfacts* fiscaux ou financiers.

Quand l'*intéressement* des acteurs *humains* repose sur l'*enrôlement* des *enrôleurs* par des acteurs *non humains*.

Les principes plutôt que les statuts

Les Martin font également part aux représentants du monde coopératif des acteurs *non humains* qu'ils ont identifiés comme critiques dans leur *problématisation* du passage en SCOP d'Evita :

> « Nous avons un statut de l'Ordre qui est très fermé, pour ceux qui le connaissent, et le statut des SCOP qui est aussi relativement fermé. Donc il faut qu'on arrive à recouvrir les deux. »

Ces deux *acteurs non humains* sont présentés à la fois comme centraux et comme des *boîtes noires* particulièrement difficiles à *enrôler* dans la mesure où elles représentent les *points de passage obligés* de *traductions* concurrentes et même contradictoires :

> « C'est assez complexe parce qu'il faut [pour respecter le statut de l'Ordre] qu'il y ait la moitié du capital qui soit détenu par des experts-comptables et les deux tiers des droits de vote aux experts-comptables. On a le problème inverse pour la SCOP. »

Le statut juridique des SCOP précise en effet que les salariés associés de la coopérative détiennent au moins 50 % du capital et 65 % des droits de vote (Espagne, 2001). Alors qu'il faudrait que le cabinet comporte une quarantaine d'experts-comptables pour assurer la compatibilité des deux statuts, seuls quelques salariés d'Evita le sont. S'appuyant sur l'expérience du développement à l'international d'EstiaCoop, Luc Renard minimise alors l'importance des statuts : on peut éventuellement fonctionner comme une coopérative sans être une SCOP. Les filiales étrangères d'EstiaCoop, bien qu'elles relèvent du droit commun dans les pays où elles sont implantées, fonctionnent sur le mode coopératif :

> « [Dans les filiales], ils ont des réunions, ils ont la même transparence que nous. On met en place une distribution des résultats à partir du moment où on gagne de l'argent. (…)

> On n'a aucune remontée de nos filiales vers la maison-mère. (...) On essaie en termes de philosophie, même si ça n'est pas des SCOP, d'avoir le même [fonctionnement que celui de SCOP]. »

Plutôt que de viser l'énoncé « le cabinet comptable Evita est une SCOP », il est possible de viser l'énoncé « Evita est un cabinet comptable qui n'a pas le statut de SCOP mais qui fonctionne dans ses principes comme une SCOP ». À travers le discours véhiculé par EstiaCoop, implicitement, les valeurs et les principes coopératifs prennent le dessus sur le statut juridique et les éventuels avantages financiers et fiscaux s'y rattachant.

L'engagement envers la communauté plutôt que l'intérêt des membres

Les Martin rappellent à plusieurs reprises que le statut SCOP va permettre d'orienter le bénéfice de l'activité vers les salariés :

> « On offre à un certain nombre d'individus de pouvoir travailler pour eux-mêmes et à leur intérêt. »

Par contraste, la notion d'intérêt des membres est relativement absente du discours des coopérateurs. Quand ils s'arrêtent sur les avantages retirés par les membres de la coopérative, ils raisonnent avant tout en matière d'autonomie et de démocratie. En définitive, ils préfèrent insister sur les objectifs liés au bien commun qu'implique le statut coopératif. C'est dans cette optique qu'Hélène Marie, dirigeante d'une entreprise en démarrage spécialisée dans les biotechnologies, intervient :

> « Pour nous, on l'exprime comme ça : le blé, c'est d'abord une denrée alimentaire avant d'être un produit de spéculation financière. Et dans notre domaine, les biotechnologies, une molécule thérapeutique, c'est d'abord une molécule qui va soigner le cancer avant d'être un produit de spéculation financière. Ça, c'est très important dans notre contexte. »

Une autre coopératrice, Brigitte Lelay, dirigeante d'une coopérative d'activité et d'emploi, relie à son tour les choix des coopérants à la notion de bien commun. Elle explique ainsi pourquoi les entrepreneurs préfèrent rester au sein de la coopérative, et payer plus de cotisations sociales, même lorsque leurs activités sont suffisamment pérennes pour pouvoir envisager de quitter la structure :

> « Le trou de la sécu, c'est aussi notre affaire. Et c'est ça la différence. (…) Avec du revenu, on crée du lien social, on crée de la solidarité, on crée de la protection sociale. Ça a un coût, et on l'assume. »

Une vision critique du capitalisme plutôt qu'intégrative

Lorsque la discussion s'oriente finalement sur le capitalisme, des différences traversent à nouveau les discours. Ainsi, pour Lionel Martin, il n'y pas d'incompatibilité entre le système coopératif et le système capitaliste classique :

> « Effectivement, il n'y a pas cette notion de capitalisme à l'intérieur des SCOP. Par contre, il y a une distribution totale dans un certain nombre de cas des résultats [du travail des salariés]. Donc je ne vois pas où est la difficulté d'avoir les deux systèmes [coopératif et capitaliste] qui fonctionnent en même temps. »

S'adressant à ses salariés, il décrit ainsi la qualité en laquelle il les envisage une fois Evita passée sous le régime coopératif :

> « Est-ce [que vous allez] devenir des petits entrepreneurs ? Non, vous devenez des capitalistes avec une part de capital. »

Divers représentants du monde coopératif font entendre une opinion discordante. Nadine Jehanin, la représentante de l'URSCOP, parle ainsi de la coopérative :

> « Juridiquement, c'est une forme qui n'est pas capitaliste (…) parce que, dans les statuts, on ne peut pas valoriser le capital. On peut travailler, on peut gagner sa vie, on peut vendre des produits, mais le concept de réserves impartageables interdit de valoriser plus que de façon démesurée le capital. »

Brigitte Lelay, la dirigeante de la coopérative d'activité et d'emploi, va même plus loin :

> « [La coopérative] n'est pas un simple outil de transmission. C'est aussi, je dirais, un vrai objet politique. (…) Moi, je suis anticapitaliste et je l'affirme très clairement. »

À nouveau, les acteurs *non humains* que les Martin cherchent à *intéresser*, à savoir les statuts coopératifs et l'intérêt des membres, ne font pas écho à ceux qui *intéressent* les acteurs du monde coopératif, à savoir l'engagement envers la communauté et une vision critique du capitalisme. De cette réflexion sur le modèle coopératif qui se construit à travers les échanges entre postulants et actuels coopérateurs émerge une tension entre son esprit et sa lettre. Pour les représentants du monde coopératif, la lettre est un *non humain* qui n'est *mobilisable* qu'en dernier lieu, une fois que l'esprit est suffisamment mûr. À défaut d'avoir engagé le processus d'*intéressement* approprié, la lettre risque d'entrer en totale contradiction avec l'esprit.

Evita est-il in*intéressant* ?

Les difficultés qu'ont les Martin à *intéresser* les acteurs du monde coopératif apparaissent de manière patente à travers la tentative que fait Brigitte Lelay de les réorienter :

> « Votre problématique est importante, mais sur le fond quand même des coopératives, il me semble que ça n'est (…) pas qu'une question de transmission du capital, voilà. »

Plus *intéressée* elle aussi par les idées soulevées par cette coopératrice que par les *artéfacts* développés par les cousins Martin, Hélène Marie, la dirigeante de l'entreprise en démarrage, renchérit :

> « Oui, sinon le débat est un petit peu polarisé. »

Au lieu d'*intéresser* les acteurs du monde coopératif, les arguments et outils développés par les Martin vont parfois jusqu'à susciter l'agacement, comme en témoigne à un moment la réaction de Nadine Jehanin :

> « Là, vous êtes dans un discours idéologique ! »

La dernière intervention du séminaire résume les objections opposées par les intervenants du monde coopératif aux dirigeants d'Evita. Elle confirme les difficultés que ceux-ci éprouvent à les *intéresser* et témoigne de l'échec au moins momentané de l'*enrôlement*. C'est Emmanuel Renoux, le salarié d'une banque coopérative resté jusque-là silencieux, qui s'exprime :

> « Je fais la différence entre l'important et l'essentiel. Tout ce que j'ai entendu ce matin me paraît relever de l'important, parfois avec des allusions à ce que je considère comme essentiel. »

Discussion et conclusion

Une des limites de notre étude touche bien entendu à sa généralisibilité. S'intéressant à un cas unique, il convient de se demander si les *porte-parole* du mouvement coopératif réunis à l'occasion de ce séminaire de travail en sont réellement représentatifs. Dans le cas contraire, l'ANT nous indique que leur *enrôlement*, même réussi, n'aurait de toute façon pas suffi à entraîner la *mobilisation* ultérieure du monde coopératif.

Cette réserve mise à part, l'étude du cas Evita nous apporte trois enseignements sur ce qui *intéresse* le monde coopératif ainsi qu'une contribution à l'ANT. Premièrement, les coopérateurs y apparaissent comme des acteurs avant tout dés*intéressés*. À travers ce qualificatif, nous voulons exprimer le fait qu'*intéresser* le monde coopératif ne consiste pas à *intéresser* de manière directe ses représentants, mais plutôt à leur démontrer que d'autres acteurs, *humains* (les salariés) aussi bien que *non humains* (le fonctionnement démocratique), ont été *enrôlés* ou encore que les *enrôleurs* initiaux ont eux-mêmes été *intéressés* par un certain nombre d'acteurs *non humains* bien identifiés (les principes coopératifs, en particulier l'engagement envers la communauté et la critique du capitalisme).

Deuxièmement, l'étude du cas Evita confirme le rôle principalement instrumental et le caractère d'*artéfact* que les acteurs du monde coopératif semblent conférer aux statuts juridiques qui encadrent les entreprises coopératives. À les entendre, ces statuts peuvent certes servir de garde-fous, en limitant par exemple la valorisation du capital, mais ne garantissent aucunement un fonctionnement de l'entreprise conforme aux valeurs et principes coopératifs. Les entreprises coopératives, pour être pleinement coopératives, doivent donc en priorité viser la réalisation de ces idéaux plutôt que la reconnaissance institutionnelle que confère le statut de SCOP.

Troisièmement, le glissement qui semble s'opérer dans la hiérarchie des valeurs coopératives de l'intérêt des membres vers l'engagement envers la communauté est à souligner. Il remet en cause la prééminence historiquement accordée à ce premier principe (Birchall, 2005) et confirme la montée en puissance progressive du second, plus récemment reconnu par l'Alliance Coopérative Internationale. Cette tendance est cohérente avec le mouvement qui en France a abouti à la création en 2001 de la SCIC, Société Coopérative d'Intérêt Collectif, nouvelle forme coopérative dans laquelle l'utilité sociale de l'entreprise est formellement reconnue.

Quatrièmement, s'agissant enfin de l'ANT, notre étude contribue à montrer qu'à côté des études mettant en scène des *traductions* réussies, il est tout aussi important de s'arrêter sur des *traductions* problématiques (Latour, 1992 ; Alcouffe *et al.*, 2008). Ce sont elles qui, tout particulièrement dans la phase d'*intéressement*, permettent de mettre en évidence les marges de manœuvre des différents acteurs et l'étendue des déplacements qu'ils sont prêts à accepter sans estimer renoncer à une part de leur identité.

Notes

[1] Professeur Affilié au sein du Département Hommes, Organisations et Société à Grenoble École de Management, stephane.jaumier@grenoble.em.com

[2] Professeur Assistant au sein du Département Gestion-Droit-Finance à Grenoble École de Management et Professeur Invité au Queensland University of Technology à Brisbane, vassili.joannides@grenoble-em.com

[3] Professeur Associé et Responsable du Département Gestion-Droit-Finance à Grenoble École de Management, francoise.moulin@grenoble-em.com

[4] Les noms propres ont été modifiés afin de préserver l'anonymat du cas.

[5] Le vocabulaire et les concepts propres à l'ANT seront indiqués en italique à partir de maintenant.

Bibliographie

Alcouffe, S., N. Berland et Y. Levant (2008). «Actor-networks and the diffusion of management accounting innovations : A comparative study», *Management Accounting Research*, N° 19, p. 1–17.

Amesse, F., J.-C. Guérard, F. Lalonde, M.-A. Leboeuf, P. Vincent et B. Tremblay (1986). *Cas québécois de réanimation d'entreprises défaillantes en coopératives : Cadiex-Cadimac, Scopem, Uniformes Trasso*, Montréal, Centre de gestion des coopératives.

Birchall, J. (1997). *The international co-operative movement*, Manchester, Manchester University Press.

Birchall, J. (2005). «Co-operative principles ten years on»,
www.ica.coop/calendar/ga2005/birchallkey.pdf

Callon, M. (1986). « Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'année sociologique*, N° 36, p. 169–208.

Callon, M. (2006). « Sociologie de l'acteur réseau », dans M. Akrich, M. Callon et B. Latour (sous la direction de), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, Mines Paris Les Presses, p. 267–276.

Callon, M. et B. Latour (2006). « Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il ? », dans M. Akrich, M. Callon et B. Latour (sous la direction de), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, Mines ParisLes Presses, p. 11–32.

CG-SCOP (2012). *Transmission d'entreprise en SCOP : Le guide*, Paris, Confédération Générale des SCOP, Commission européenne (2009). *A Helping Hand for SMEs. Mentoring Business Transfer*, www.ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/transfer_business/mentoring_business_transfer_en.pdf

Demoustier, D. et M.-C. Malo (1986). *Cas français de transformation d'entreprises saines en coopératives : Chaussures Typ, Semes, V.E.T.*, Montréal, Centre de gestion des coopératives.

Espagne, F. (2000). « Les coopératives ouvrières de production entre utopies fondatrices et idéologies concurrentes », www.les-scop.coop/export/sites/default/fr/_media/documents/scop-utopies-ideologies.pdf

Espagne, F. (2001). « Le statut légal des coopératives ouvrières de production (SCOP) en France », www.les-scop.coop/export/sites/default/fr/_media/documents/statut-legal-scop.pdf

Espagne, F. (2009). « Identifier et définir les SCOP »,
www.les-scop.coop/export/sites/default/fr/media/documents/definition-identite-scop.pdf

Huntzinger, F. et T. Jolivet (2010). « Transmission d'entreprises PME saines en SCOP au regard de la relève de la direction : Une étude exploratoire en France », *RECMA*, N° 316.

International Co-operative Alliance (2007). «Statement on the Co-operative Identity»,
www.ica.coop/coop/principles.html

Jacquot, P. (2004). « Profession : libérale. Esprit : coopératif », *Participer*, N° 603, p. 26–27.

Latour, B. (1992). *Aramis ou l'amour des techniques*, Paris, La Découverte.

Latour, B. (2005). *La science en action. Introduction à la sociologie des sciences*, Paris, La Découverte.

Latour, B. (2007). *Changer de société. Refaire de la sociologie*, Paris, La Découverte.

Malo, M.-C. (1986). *Cas français de transformation d'entreprises défaillantes en coopératives : Coopieux et Copolec Scop*, Montréal, Centre de gestion des coopératives.

Regnard, Y. et H. Gouil (2008). *La transmission d'une coopérative entre générations : le deuil du dirigeant de SCOP*, 2e Conférence Internationale sur le Temps, Brest.

Stake, R. E. «Case studies», dans N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (sous la direction de), *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, London, New Delhi, Sage, p. 236–247.

Résumé

Les nombreux écrits qui s'attachent à décrire les valeurs et principes coopératifs ne nous renseignent pas systématiquement sur la façon dont les acteurs du monde coopératif se les approprient. Ainsi, la question demeure ouverte de savoir ce qui intéresse vraiment le monde coopératif. En appliquant la théorie de l'acteur-réseau (Latour, 2007) au cas d'une transmission à ses salariés d'un cabinet d'expertise comptable, la présente étude fait apparaître que : 1. L'intéressement du monde coopératif est en définitive subordonné à l'intéressement d'autres acteurs, en premier lieu celui des salariés. 2. Les acteurs coopératifs attribuent un rôle instrumental aux statuts juridiques des coopératives, dont ils relèguent l'importance loin derrière celle des idéaux coopératifs. 3. Un glissement semble s'opérer dans la hiérarchie des valeurs coopératives, le principe de l'intérêt des membres s'effaçant progressivement devant celui de l'engagement envers la communauté.

Summary

Though numerous publications have depicted values and principles driving cooperatives, few have systematically informed us on how actors in the cooperative sector appropriate those. Whence, the following question remains unanswered : what does eventually interest the cooperative sector? By applying Actor-Network Theory (Latour, 2007) to the transmitting of a chartered accountants' firm to its employees, this study reveals that : 1) interesting the cooperative sector is ultimately conditional to the interessement of other actors, mostly employees; 2) cooperatives' actors ascribe an instrumental role to legal statuses whose significance is seen as lesser than cooperative ideals; 3) a drift seems to be operating in the hierarchy of cooperatives' values, members' benefit being stepwise subordinated to concern for community.

Resumen

Los numerosos escritos que tratan de describir los valores y principios cooperativos no proporcionan información sistemática acerca de cómo los actores del mundo cooperativo se los apropian. Por lo tanto, la cuestión acerca de lo que realmente interesa al mundo cooperativo, queda abierta. Mediante la aplicación de la teoría del actor-red (Latour, 2007) en el caso de transmisión de una empresa de contabilidad a sus empleados, este estudio demuestra que : 1. La participación del mundo cooperativo se encuentra, en última instancia, subordinada a la participación en los beneficios de otros actores, principalmente la de los trabajadores. 2. Los actores del mundo cooperativo atribuyen una función instrumental a la condición jurídica de las cooperativas, cuya importancia se encuentra relegada muy por debajo de los ideales cooperativos. 3. Un cambio parece operarse en la jerarquía de los valores cooperativos, el principio del interés de los socios va desapareciendo poco a poco frente al del compromiso con la comunidad.

L'engagement des élus municipaux pour le développement coopératif et solidaire

Yvan COMEAU[1]

Introduction

Ce texte rapporte les principaux résultats d'une recherche portant sur les points de vue des élus municipaux ainsi que sur leur engagement concret à l'égard du développement local de leur communauté[2].

La question du rôle des élus municipaux en faveur du développement de leur communauté s'avère pertinente dans la mesure où, dans plusieurs pays, la décentralisation du développement poursuit une tendance amorcée depuis quelques décennies déjà. En France, l'État appuie ce mouvement en lançant, en 1982, le grand chantier de réorganisation du territoire (Guesnier, 2008). Au Québec, après la publication en 1978 du Livre blanc sur la décentralisation, une série d'événements indique la volonté des différents gouvernements de prendre cette direction (Collin, 2002). De fait, la régionalisation du développement constitue une tendance lourde dans le monde municipal (Observatoire de l'administration publique, 2011).

Lorsqu'il est question du développement local, l'échelon municipal revêt une importance particulière, parce que c'est le niveau de gouvernement le plus près des citoyennes et des citoyens (Gauthier, 2007). À cette échelle, les élus municipaux constituent à la fois des acteurs potentiels ainsi qu'un facteur d'opportunité pour le développement. En tant qu'acteurs, les élus municipaux poursuivent différentes trajectoires d'engagement dans leur milieu et leur mise en candidature à une élection en représente une des étapes (Talpin, 2008). Par ailleurs, en tant que facteur d'opportunité, les élus municipaux peuvent favoriser ou non l'engagement de leurs concitoyens dans des œuvres collectives. En effet, parmi les facteurs de réussite d'un projet coopératif, on retrouve notamment l'ouverture du gouvernement local ou régional, comme en témoignent différentes observations (Baillargeon, 1991 ; Dennie, 1999 ; Forest et Saint-Germain, 2010 ; Fall et Comeau, 2012).

Comme tout compte rendu d'enquête, le texte situera d'abord l'objet de recherche parmi les écrits scientifiques et présentera, par la suite, la méthodologie déployée. Puis suivront les résultats de recherches en matière d'engagement des élus dans le milieu, de perception à l'égard des différentes formes d'entrepreneuriat et de l'action à entreprendre en faveur de l'économie sociale. La conclusion mettra en exergue certaines observations et identifiera trois types d'élus lorsqu'il est question de développement local : les observateurs, les solidaires et les généralistes.

Les écrits sur l'engagement des élus municipaux en faveur du développement local

Les écrits sur les affaires municipales sont extrêmement nombreux. Considérant nos objectifs et aux fins de faisabilité, la revue des études se concentre sur la production francophone. Elle retient trois thèmes : l'implication des femmes en politique municipale, les cheminements empruntés par les candidats de façon générale et leurs perceptions du développement local.

La présence accrue des femmes sur la scène municipale depuis les années 1980[3] a suscité plusieurs enquêtes. Évelyne Tardy a notamment réalisé deux études empiriques touchant les élues de la scène municipale québécoise au milieu des années 1990 (Tardy et Bédard, 1997) et au début des années 2000 (Tardy, 2002). Ses études mettent en lumière les antécédents de l'implication des mairesses qui n'échappent pas à ce que l'on retrouve dans le militantisme politique en général. En effet, celles-ci suivent un parcours d'engagement dans les organismes communautaires, les groupes de femmes, les syndicats et parfois un parti politique. La vocation politique et l'engagement bénévole tirent leur origine du cercle familial.

Pour Busque (1989), la question de la présence des femmes sur la scène municipale a été initiée dans les années 1980 par le mouvement des femmes. Pour elles, le palier politique municipal était susceptible d'améliorer la vie quotidienne sous différents aspects : transport en commun, sécurité dans les rues et les parcs, accès pour les familles à des espaces verts ainsi qu'à des équipements sportifs, contrôle de la pollution, plans d'urbanisme et construction domiciliaire et l'architecture.

Mais, comment les groupes de femmes en sont venus à s'intéresser à la politique en municipal ? Pour Brais et Frohn (2002), parmi les éléments à considérer, on retrouve les dynamiques politiques régionale et locale. Dans le cas de Québec, il existait des liaisons entre un parti politique municipal progressiste et des groupes de femmes ayant permis « l'élaboration et la diffusion de discours sur le rapport des femmes aux espaces urbains et régionaux » (Brais et Frohn, 2002 : 63).

Pour Masson (2001), les réformes gouvernementales dans les domaines de la sécurité du revenu, de la santé et des services sociaux, de la formation de la main-d'œuvre et du développement régional se sont toutes faites sous la bannière de la régionalisation. Les demandes de participation provenant des Québécoises ont amené les ouvertures nécessaires à la présence des organisations de femmes et, conséquemment, au cheminement de femmes en politique municipale.

Si la proportion de femmes élues a progressé au cours des 30 dernières années, elle semble toutefois se stabiliser depuis les dernières élections (Champagne, 2010). Ce serait également le cas pour la France, d'après Le Quentrec (2008 : 110). Les raisons expliquant ce plafonnement ont intéressé certains auteurs. Le Quentrec et Rieu (2002) évoquent la « persistance d'un modèle de militant désincarné » qui intègre mal plusieurs dimensions de la vie privée dans la vie publique. Bien que l'évocation des occupations familiales et domestiques soit de plus en plus écoutée, dans les faits, les pratiques de conciliation sont reléguées au second plan et les habitudes de fonctionnement persistent (réunions le soir sans se soucier des responsabilités familiales, entre autres choses).

Pour sa part, Manon Tremblay (1996) montre que l'option politique ne conduit pas nécessairement à sa mise en œuvre. Elle a vérifié s'il existe une conscience de genre chez les élues municipales qui orienterait leur analyse des situations et les amènerait à poser des gestes conséquents. Elle démontre que les femmes élues possèdent une certaine conscience de genre, mais qu'elles refusent majoritairement le mandat consistant à représenter la population féminine.

Sur un autre registre maintenant, les études portant sur les élus en général confirment que se porter candidat à une élection municipale représente une étape d'un cheminement, explique Talpin (2008), après deux ans d'observation attentive des budgets participatifs et de leurs participants dans trois villes européennes. Quelques phénomènes interviennent dans la bifurcation de trajectoire de ces personnes qui se portent candidates. Premièrement, plusieurs d'entre elles ont connu un processus de politisation (être déjà membre d'un syndicat, d'une association ou d'un parti politique). Deuxièmement, elles ont acquis de nouveaux savoirs et des compétences qu'elles peuvent et qu'elles veulent réutiliser. Troisièmement, l'engagement est encouragé par la disponibilité. En plus de la disponibilité biographique (étape de vie qui procure du temps), les disponibilités émotionnelle et politique importent : on ressent un besoin d'engagement pour une cause qui tient à cœur. Par la suite, la participation est répétée régulièrement et continue d'influencer la nouvelle trajectoire de vie.

Lorsque l'étape de l'élection est franchie, le positionnement des élus à propos du développement local prendrait différentes tendances. Dans son analyse de la campagne électorale de 2001 à Québec, Belley (2003) repère trois cultures politiques :

- l'interventionnisme municipal : on lui associe un attachement aux valeurs sociales-démocrates et aux bonnes relations avec des groupes organisés actifs sur la scène locale ;
- le populisme fiscal : le style simple et direct de la personnalité politique s'accorde avec le conservatisme financier et les façons de faire du secteur privé ;
- l'affairisme municipal : les enjeux municipaux (transport, logement, etc.) se ramènent à des aspects techniques. L'opposition devient inutile puisque le conseil municipal (à l'instar d'un conseil d'administration) prend la meilleure décision (Lamoureux, 2005).

Les propos d'élus municipaux recueillis par Forest et Saint-Germain (2010) les amènent, elles aussi, à faire des distinctions entre les types d'élus lorsqu'il est question de développement local. D'un côté, un certain nombre d'élus considère que leur rôle consiste à contrôler le développement local. De l'autre, en revanche, une autre partie des élus opte pour une perspective du développement fondée sur l'expression par les citoyens de leurs besoins et leur prise en charge des solutions avec l'appui de la municipalité.

Notre parcours des écrits permet d'identifier au moins deux besoins de connaissances. Premièrement, il y a lieu de considérer et même de comparer différentes caractéristiques des élus lorsqu'il est question des trajectoires qu'ils suivent non seulement avant leur élection, mais après. Deuxièmement, les études quantitatives sur les phénomènes associés aux perceptions des élus municipaux à l'égard des différentes formes de développement local sont parcellaires, voire inexistantes. On se demande, par exemple, si les expériences d'engagement peuvent être associées à certaines options de développement local.

Méthodologie de la recherche

Pour des raisons de faisabilité, les municipalités des régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches au Québec constituent le territoire de référence. On trouve dans ces régions des zones de haute densité urbaine ainsi que des zones rurales. La variété se manifeste en outre sur le plan des activités économiques, de la disparité des revenus et des problématiques sociales. Il s'agit également de deux régions parmi les 17 du Québec qui exercent un poids démographique appréciable, puisque le recensement de 2011 établit leur population à 1,108 million de personnes (701 204 dans la Capitale-Nationale et 406 401 dans Chaudière-Appalaches).

On dénombre, en 2009, 425 élus dans la région de la Capitale-Nationale et 967 dans la Chaudière-Appalaches, pour un total de 1 392 personnes. Le tableau 1 montre que l'échantillon s'avère représentatif de la population-mère sur une base régionale, dans la mesure où les distributions sont équivalentes (différence non significative).

D'autres calculs permettent de confirmer que l'échantillon est représentatif de l'ensemble sur la base du regroupement municipal (la Municipalité régionale de comté[4]) et du sexe des répondants. Toutefois, on remarque que sur le critère de la fonction exercée par les répondants, les mairesses et maires sont proportionnellement plus nombreux que les conseillères et conseillers à avoir participé à l'enquête.

La collecte des données repose essentiellement sur un questionnaire qui a été répondu à l'été 2011. Les données recueillies ont fait l'objet d'analyses statistiques descriptives (calculs de la moyenne, de la médiane et de l'écart-type, entre autres choses) et de mesures d'association entre les variables (khi deux de Pearson, t de Student et Anova).

Dans les prochains paragraphes, les résultats des recherches feront l'objet d'explications (ou d'interprétations) selon un cadre conceptuel qui s'appuie sur différentes notions et théories ainsi que sur les études traitant des caractéristiques des personnes socialement engagées.

Être un élu municipal représente en soi une implication sociale

L'affirmation précédente repose sur plusieurs observations tirées de notre enquête :

- 56,8 % des élus étaient impliqués dans au moins une association avant leur élection. Rappelons que dans l'ensemble de la population québécoise, la proportion de bénévoles plafonnait en 2007 à 37,2 % chez les 15 ans et plus (Hall *et al.,* 2009 : 85) ;
- les élus municipaux possèdent un emploi salarié dans des proportions analogues à la population générale[5], tout en consacrant passablement de temps à leur charge publique (une moyenne hebdomadaire de 21,1 heures pour les maires et de 6,3 heures pour les conseillers) ;
- 17,6 % des élus ne touchent pas de rémunération, même si la *Loi sur le traitement des élus municipaux* fixe une rémunération minimale pour les élus. Une grande partie des élus municipaux qui y renoncent sont des conseillers et ils le font sans doute pour alléger le fardeau financier de leur municipalité ;
- plus de la moitié des maires touchent un traitement équivalant pratiquement au salaire minimum (9,50 $ l'heure au Québec, du 1er mai 2010 au 30 avril 2011), et tout particulièrement ceux qui œuvrent dans les plus petites municipalités. En effet, nos calculs établissent que le traitement horaire médian des maires était en 2010 de 9,96 $ l'heure. Cette estimation rejoint celle faite par Lessard et Gosselin (2004).

Par ailleurs, on retrouve chez les élus municipaux les caractéristiques habituelles des personnes fortement impliquées dans leur milieu. Ainsi, le groupe d'âge des 45 à 64 ans est surreprésenté parmi les élus municipaux. En effet, ce groupe constitue 62,9 % des élus alors qu'il compose 34,9 % de la population québécoise. Dans une perspective d'explication de l'implication sociale, cet âge correspond à une étape de vie offrant une

certaine disponibilité biographique (Mathieu, 2004). De plus, les données indiquent que les élus municipaux sont plus scolarisés que la population québécoise et qu'ils touchent des revenus plus élevés. Ce constat confirme notamment les conclusions des études consacrées aux élues municipales : elles sont plus scolarisées que leurs concitoyennes et sur le plan professionnel, également, elles constituent une élite (Tremblay, 1996). En matière d'implication sociale, les personnes ayant du capital culturel sont plus susceptibles de s'avancer publiquement (Caire, 1997 ; Perron, Vaillancourt et Durand, 1999).

Les trajectoires d'engagement

Trois lieux d'engagement[6] sont scrutés dans le questionnaire : les organisations de développement local, les associations et les entreprises d'économie sociale. On observe que 23,8 % des répondants n'étaient impliqués dans aucune organisation appartenant à un de ces lieux d'engagement et que 18,1 % ne l'étaient pas davantage après leur élection. En revanche, 23,1 % des répondants indiquaient avoir été impliqués dans cinq organisations et plus avant leur élection, et 29,8 % le sont après leur élection.

Quoi qu'il en soit, la moyenne du nombre d'organisations dans lesquelles les élus municipaux étaient impliqués avant et après leur élection en 2009 a connu une croissance significative, passant de 0,87 à 1,02 organisations ($t = - 2,321$; d. l. = 276 ; $p < 0,021$; significatif). Ce sont les organisations de développement local qui en bénéficient le plus, avec une hausse de l'ordre de 39,5 % du nombre de répondants impliqués dans au moins une organisation de ce type. Les principales hausses concernent, dans l'ordre, les structures intermunicipales de coordination et de soutien (un regroupement de municipalités ou un fonds régional de développement, par exemple), les organisations relatives au logement (Office municipal d'habitation, entre autres) et les tables de concertation. L'explication réside dans le fait que la plupart de ces organisations possèdent des règles ou des coutumes prévoyant la présence d'au moins un élu municipal à un niveau ou l'autre de leur fonctionnement.

Toujours est-il que les associations, pour leur part, constituent, avant l'élection de 2009, un lieu d'implication pour les élus municipaux bien plus important que les organismes de développement local. En effet, avant cette élection, 56,8 % des élus étaient impliqués dans au moins une association, comparativement à 41,2 % dans les organismes de développement local. Ce constat rejoint celui de Simard (2004) qui observait que 63,5 % de tous les élus avaient milité dans des organisations communautaires et avaient été actifs dans diverses associations. L'auteure identifiait deux avantages à cette implication : l'acquisition des savoirs utiles pour l'exercice d'un mandat d'élu et la constitution d'un réseau d'appui. Il demeure que le nombre d'élus qui s'est engagé dans au moins une nouvelle association depuis l'élection de 2009 est resté stable, puisqu'il n'a augmenté que de 1,3 %. Les associations de personnes âgées, de personnes immigrantes, de jeunes

(dont les Maisons des jeunes) et celles à caractère culturel sont davantage investies par les élus municipaux. Les conseils d'établissements publics et les syndicats (agricoles ou de salariés) accusent des pertes en matière d'implication des élus municipaux.

Pour ce qui est des entreprises d'économie sociale, le questionnaire proposait une liste de 17 types. Il est appréciable que 50,5 % des élus municipaux soient impliqués dans une telle organisation avant leur élection et que 8,6 % de plus le soient après leur élection. Deux types d'entreprises se démarquent nettement quant à l'arrivée de ces nouvelles personnes : les centres de loisirs et les entreprises de transport collectif. On explique ce phénomène par le fait que ces entreprises supposent une contribution partenariale importante des municipalités, bien qu'elles soient des entités indépendantes. Par ailleurs, la principale entreprise d'économie sociale dont se retirent les élus municipaux est les Caisses Populaires Desjardins.

Plusieurs facteurs sont associés, sur le plan statistique, à l'implication des élus :

- de manière générale, plus le nombre de résidents est élevé, plus est élevé le nombre d'organisations dans lesquelles sont impliqués les élus municipaux. Ceci vaut particulièrement dans les associations et dans les organisations de développement local (après l'élection). On sait depuis longtemps que les opportunités d'engagement sont plus considérables avec la concentration de la population (McAdam, McCarthy & Zald, 1988) ;
- les maires sont plus nombreux à siéger dans les structures intermunicipales, supralocales et régionales, parce qu'ils y étaient présents en plus forte proportion avant l'élection de 2009 et qu'ils y poursuivent leur engagement. Les nouveaux maires s'engagent également dans ces organisations à partir de leur élection ;
- les caractéristiques personnelles que sont le sexe (être une femme) et la scolarité avancée interviennent dans l'engagement social des élus municipaux. Il est bien établi que les femmes participent davantage que les hommes aux associations (Tardif et Bédard, 1997 ; Comeau, 2003 et 2009). La scolarité élevée caractérise tout aussi fortement le contingent d'élus impliqués dans les associations et dans les organisations de développement local.

Le potentiel attribué aux différents types d'entrepreneuriat

Notre étude s'arrête maintenant aux perceptions du potentiel des trois types d'entrepreneuriat (privé, collectif et étatique[7]) par les élus municipaux.

Il ressort du tableau 2 que l'entrepreneuriat collectif est plutôt bien vu chez les répondants, tant par la moyenne que la médiane, alors que l'entrepreneuriat étatique est globalement le moins bien considéré. On remarque également que l'écart-type moins élevé pour l'entrepreneuriat privé indique une opinion plutôt convergente chez les répondants.

Il existe des variations marquées chez les élus à l'égard des différentes formes d'entrepreneuriat lorsque l'on considère le territoire de leur municipalité, leur engagement social et leurs caractéristiques personnelles.

En ce qui concerne le territoire, deux facteurs sont particulièrement reliés aux perceptions des élus sur les types d'entrepreneuriat : la base économique existante et la vigueur démographique. Examinons d'abord le facteur de la base économique. Sur certains énoncés proposés dans le questionnaire, les élus de la Chaudière-Appalaches se montrent les plus favorables à l'entrepreneuriat privé. Par ailleurs, pour au moins deux énoncés, les élus de la Capitale-Nationale se montrent davantage ouverts à l'entrepreneuriat étatique. On peut tenter d'expliquer ces constats, d'une part, par la présence importante de la fonction publique dans la ville de Québec. D'autre part, dans certaines parties de la Chaudière-Appalaches, il existe un entrepreneuriat privé très dynamique dans le secteur manufacturier.

Notre explication pour ces résultats fait appel à deux perspectives théoriques. La première est celle voulant qu'il existe un mode régional de régulation (Krätke, 1997). Il y aurait dans une région un ensemble de règles et de coutumes qui fait système et qui singularise la coordination entre les entreprises, le type de relations de travail, le profil socioculturel des acteurs régionaux et les mécanismes politiques. La deuxième se fonde sur la théorie des sites. Selon cette perspective, le développement tout comme l'économie sont fortement marqués de croyances et de traditions. Il existe dans les localités (les « sites ») des façons de faire qui ont fait leur preuve, d'après les acteurs qui y vivent. C'est ainsi que « l'économie n'est pas une simple machine transférable d'un lieu à un autre sans faire des efforts d'adaptation » (Zaoual, 2002 : 586). Ce qu'expriment les élus municipaux dans leurs réponses sur ce qui fonctionnerait le mieux en matière d'entrepreneuriat dans leur région et leur MRC révèle en partie les particularités de leur « site ».

En ce qui a trait à la vigueur démographique, les élus des municipalités les plus popu - leuses ont tendance à considérer positivement les différentes formes d'entrepreneuriat. Autrement dit, les répondants provenant des plus petites municipalités sont moins optimistes quant au potentiel des différentes formes entrepreneuriales. Qui plus est, la tendance démographique négative ajouterait à ce pessimisme. En effet, les quatre MRC auxquelles appartiennent les répondants accordant le moins de potentiel à l'entrepreneuriat étatique connaissent un taux annuel décroissant de leur population entre 2006 et 2008 et font partie des cinq MRC qui sont dans cette situation dans la Chaudière-Appalaches. Le phénomène de la faiblesse démographique et de son déclin serait la source d'un certain pessimisme à l'égard des diverses avenues entrepreneuriales proposées dans le questionnaire.

Comme nous le disions, il existe une correspondance entre l'implication sociale et l'appui à une forme d'entrepreneuriat ou l'autre. Ainsi, le fait d'avoir été engagé dans les organisations de développement local présage d'un appui plus marqué pour les formes entrepreneuriales collective et étatique. De même, l'engagement des élus dans les associations avant l'élection traduit une perception plus positive à l'égard de l'entrepreneuriat collectif. Mais, contre toute attente, que les élus aient été impliqués ou non dans une entreprise d'économie sociale ne change rien quant à leur perception de l'une ou l'autre des formes entrepreneuriales, d'après les tests statistiques effectués.

Enfin, les caractéristiques personnelles des élus interviennent dans leur perception du potentiel des types d'entrepreneuriat. Si les opinions des élus féminins et masculins convergent à propos du potentiel de l'entrepreneuriat privé et étatique, les femmes perçoivent plus positivement que les hommes l'entrepreneuriat collectif. De la même façon, on observe chez les plus scolarisés et chez ceux ayant les revenus les plus élevés un fort appui pour les formes entrepreneuriales collective et étatique.

La disposition à entreprendre des actions en faveur de l'économie sociale

L'enquête s'est intéressée à l'avis des élus sur des actions qui pourraient avoir lieu dans leur municipalité en faveur de l'économie sociale. Encore une fois, le questionnaire proposait une notion concrète de l'économie sociale en proposant aux répondants une liste d'entreprises. Ces actions hypothétiques sont de deux ordres : celles pouvant être initiées par la municipalité et celles pouvant être réalisées par le répondant lui-même.

Les élus municipaux de la région de la Chaudière-Appalaches adhèrent davantage à l'idée que leur municipalité lance des actions en faveur de l'économie sociale. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que la région possède une concentration d'entreprises de l'économie sociale supérieure à sa voisine, lorsque l'on considère l'économie sociale en fonction de la population. En effet, on y trouve 13,4 entreprises pour 10 000 résidents, comparativement à 9,7 dans la région de la Capitale-Nationale (Comeau, 2009 : 23).

Mise à part la variable régionale, très peu de facteurs peuvent être reliés au souhait des élus que les municipalités agissent en faveur de l'économie sociale. En fait, il ne ressort que l'appui relativement plus fort des conseillers municipaux à certaines affirmations impliquant les municipalités dans le développement de l'économie sociale. Peut-être ont-ils davantage de latitude pour promouvoir certains dossiers, dont celui de l'économie sociale. La position de maire commanderait en quelque sorte à « être au-dessus de la mêlée » et à maintenir la capacité de faire les arbitrages nécessaires.

Quant aux gestes que seraient prêts à poser les répondants eux-mêmes en faveur de l'économie sociale, le principal consiste « à appuyer une mobilisation du milieu autour d'un projet d'économie sociale ». En revanche, « jouer un rôle dans une entreprise d'économie sociale (CA, porte-parole, etc.) » reçoit le moins d'appui de la part des répondants.

Les opinions relatives à la contribution possible des répondants en économie sociale sont reliées à divers facteurs. Plus les élus sont scolarisés, plus il y a de chance qu'ils soient prêts à poser des gestes les impliquant personnellement en faveur de l'économie sociale. Il en est de même pour certains groupes d'élus lorsque l'on considère certaines variables :

- les élus de la Chaudière-Appalaches : l'économie sociale est fort présente dans la région, avons-nous souligné ;
- les élus des municipalités les plus populeuses : ils sont ouverts aux différentes formes d'entrepreneuriat, comme nous le disions ;
- les élus dont le ménage gagne un revenu moyen ou élevé : nous le savons, ces élus sont les plus favorables à l'entrepreneuriat collectif et étatique ;
- les élus les plus jeunes : cette catégorie d'élus ne s'était pas distinguée jusqu'ici à propos des différents volets d'étude. Il s'agirait d'une disposition à la nouveauté, au risque et à l'action qui se manifeste ici.

Conclusion

Nous avons vu que les élus municipaux étaient, avant leur élection, des personnes généralement très engagées dans leur milieu. On retrouve chez elles plusieurs caractéristiques des personnes mobilisées que l'on a relevées dans les écrits. Nous avons également appris que, suite à l'élection de 2009, l'implication des élus municipaux change de forme. Elle concerne de plus en plus des organisations où des règles et parfois des coutumes prévoient la présence d'une personne représentant une municipalité. En revanche, les élus municipaux se retirent des organisations où des intérêts plus particuliers sont en cause : les conseils d'établissement public (les intérêts d'usagers spécifiques de services sont concernés), les syndicats (intérêts de salariés ou de producteurs) et les caisses populaires (intérêts des membres épargnants et emprunteurs).

Nous avons également expliqué que la confiance des élus municipaux pour une forme entrepreneuriale donnée est marquée par les croyances, les traditions de développement économique et le système de règles qui prévalent dans un territoire donné. En outre, les élus réalisant leur mandat dans des municipalités relativement populeuses et en croissance démographique se montrent davantage optimistes à l'égard des différentes formes entrepreneuriales proposées dans le questionnaire. Pour ce qui est de

l'entrepreneuriat collectif il reçoit davantage l'appui des élus impliqués dans les associations avant leur élection, des femmes et des élus les plus scolarisés.

Nous sommes en mesure de dégager trois profils d'élus municipaux en regard de leur perspective sur le développement de leur milieu : les observateurs, les solidaires et les généralistes.

Les observateurs désignent des élus municipaux relativement pessimistes à l'égard des différentes formes entrepreneuriales. Ils sont un peu moins scolarisés que leurs collègues. Il s'agit également de personnes peu engagées socialement dans leur milieu avant leur élection. En plus forte proportion, ce sont des conseillers municipaux. Ces personnes ne consacrent pas beaucoup d'heures à leur fonction. Le contexte de déclin démographique risque d'accentuer leur inaction.

Les solidaires sont également des conseillers municipaux dans une forte proportion, mais qui ont une perception positive de l'entrepreneuriat collectif. Toujours en termes de tendance et de proportionnalité, ce sont plus souvent des femmes. Hommes ou femmes, ces personnes sont parfois jeunes. Scolarisées et ayant des revenus moyens ou élevés, elles étaient impliquées dans des associations et des organisations de développement local avant leur élection. Elles sont encouragées à agir en faveur de l'économie sociale par le fait qu'elles exercent leur fonction dans des zones où l'économie sociale est florissante et où ont déjà réussi des démarches collectives de développement.

Les généralistes représentent les élus municipaux qui appuient différentes formes de développement, mais sans que le critère de la participation citoyenne prédomine. Ces personnes possèdent des revenus parmi les plus élevés et sont relativement scolarisés en matière de diplôme acquis. On y retrouve une proportion un peu plus élevée de maires que de conseillers. En plus forte proportion, il s'agit de personnes dont l'implication sociale s'est surtout manifestée dans les organisations de développement local et plus particulièrement dans les regroupements municipaux et les organisations d'appui à l'entrepreneuriat.

C'est ainsi que les promoteurs de l'entrepreneuriat collectif et du développement durable doivent composer avec une diversité d'élus et d'opinions à l'intérieur même d'un conseil municipal (Forest et Saint-Germain, 2010). Le repérage préalable des facteurs identifiés dans l'étude peut contribuer à augmenter les chances de succès d'une intervention, dans la mesure où l'information constitue un avantage stratégique.

Tableau 1 : Représentativité de l'échantillon en fonction du nombre d'élus (2009) par MRC

	Population-mère		Échantillon	
	N	%	n	%
Région de la Capitale-Nationale	425	30,5	86	31,0
Région de la Chaudière-Appalaches	967	69,5	189	68,2
Sans réponse	0	0	2	0,7
TOTAL	1 392	100,0	277	100,0

Note : « N » et « n » désignent le nombre de personnes.
Khi deux = 3,678 ; 7 d. l. ; p > 0,05 (non significatif).

Tableau 2: Confiance générale accordée aux différents types d'entrepreneuriat par les répondants

	Collectif	**Privé**	**Étatique**
N	226	228	220
Moyenne	64,4	60,7	57,3
Médiane	67,3	61,5	59,6
Mode	67	65	62
Écart-type	16,9	14,7	16,7

Note : « N » correspond au nombre de répondants.
Dans les autres cellules, le score maximal est de 100.

Notes

[1] Professeur titulaire à l'École de service social, Université Laval et responsable de la Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique,.

[2] Le rapport de recherche détaillé (Comeau, 2012) peut être consulté en ligne sur le site Internet de la Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique (www.culturephilanthropique.ulaval.ca).

[3] En 1981, les femmes occupaient 2 % des postes de maire et 8 % des postes de conseiller au Québec (Brais, 1997), alors que ces proportions sont respectivement de 17 % et 27 % suite aux dernières élections municipales de 2009 (Champagne, 2010).

[4] Le Québec compte 17 régions et dans chaque région, il existe un palier supralocal qui regroupe un nombre limité de municipalités, afin de se donner des services en commun. Les deux principales formes de regroupement supralocal sont les Municipalités régionales de comté (MRC) et les communautés métropolitaines. Ainsi, on dénombre six MRC dans la région de la Capitale-Nationale et neuf, dans la Chaudière-Appalaches.

[5] La population active occupée (l'ensemble des personnes en âge de travailler – 15 ans et plus – et qui ont un emploi) est de 60,1 % au Québec (Statistique Canada, recensement de 2011).

[6] Tel que défini dans le questionnaire, s'engager dans une organisation signifie siéger à un conseil d'administration (CA), participer à un comité ou apporter toute contribution non rémunérée en temps, que ce soit à titre d'élu ou à titre personnel.

[7] Le questionnaire demandait aux répondants d'indiquer sur une échelle de 1 à 4 leur avis sur 13 énoncés quant au potentiel (la possibilité future) des types d'entrepreneuriat suivants : a) l'entrepreneuriat collectif qui fait référence à la création d'entreprises d'économie sociale (telles qu'énumérées dans une liste) ; b) l'entrepreneuriat privé qui concerne l'initiative d'un entrepreneur individuel ou de quelques entrepreneurs en faveur de la création d'une entreprise à capital-actions, notamment ; c) l'entrepreneuriat étatique désigne une initiative pour l'avènement d'une entreprise publique.

Bibliographie

Baillargeon, D. (1991). « 'Pas dans ma rue…' : pour une stratégie communautaire devant l'intolérance », *Service social*, Vol. 40 Nº 3, p. 127-146.

Belley, S. (2003). « L'élection municipale de 2001 à Québec : 'l'interventionnisme municipal' de la ville-centre contre le 'populisme fiscal' des banlieues », *Recherches sociographiques*, Vol. 44 Nº 2, p. 217-238.

Brais, N. (1997). « L'expérience de la Commission Femmes et ville de la Ville de Québec vue de l'intérieur », *Recherches féministes*, Vol. 10 Nº 2, p. 193-200.

Brais, N. et W. Frohn (2002). « État local et mouvement des femmes à Québec : une étude de cas », *Lien social et Politiques*, 47, p. 55-66.

Busque, G. (1989). « La politique municipale : un lieu d'intervention sur l'environnement quotidien », *Recherches féministes*, Vol. 2 Nº 1, p. 111-113.

Caire, T. (1997). « Militants à la Fédération anarchiste », *L'Homme et la Société*, Nº 123-124, p. 91-103.

Champagne, P. (2010). *Femmes et élections municipales 2009*, Diaporama, Québec, MAMROT.

Collin, J.-P., (2002). « La réforme de l'organisation du secteur municipal au Québec : la fin ou le début d'un cycle ? », *Organisations et territoires*, Vol. 11 Nº 3, p. 5-13.

Comeau, Y. (2003). *Le communautaire, la nouvelle économie sociale et leurs retombées en région : Chaudière-Appalaches*, L'Islet, Éditions Terres Fauves.

Comeau, Y. (2009). *Réalités et dynamiques régionales de l'économie sociale. Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches*, Montréal, Éditions Vie Économique, Collection « Recherche ».

Comeau, Y. (2012). *L'engagement social des élus municipaux et leurs représentations du développement local*, Québec, Cahiers de la Chaire de recherche Marcelle-Mallet Nº EE1203.

Dennie, D. A. (1999). « 'Je refuse de laisser mourir mon village' », *Reflets : revue d'intervention sociale et communautaire*, Vol. 5 Nº 1, p. 152-158.

Fall, M. et Y. Comeau (2012). *Mobilisation locale pour les services de proximité et empowerment : la Coopérative de solidarité multiservices de Saint-Pierre-de-Broughton*, Québec, Cahiers de la Chaire de recherche Marcelle-Mallet N° EE1202.

Forest, D. et L. Saint-Germain (2010). *La participation citoyenne. Le point de vue des citoyennes et des citoyens du nord de Lanaudière sur leur participation dans les démarches d'animation territoriale en développement durable*, Joliette, Centre de recherche sociale appliquée.

Gauthier, È. (2007). *Compte-rendu d'événement. Table ronde : Qu'est-ce que ça change les partis politiques ?*, Gatineau, Université du Québec en Outaouais.

Guesnier, B. (2008). *Vingt-cinq années de décentralisation en France : bilan et perspective pour l'action publique territoriale*, Texte de la communication présentée au 45 colloque de l'ASRDLF, Rimouski, Université du Québec à Rimouski.

Hall, M., D. Lasby, S. Ayer et W. D. Gibbons (2009). *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : points saillants de l'enquête canadienne de 2007 sur le don, le bénévolat et la participation*, Ottawa, ministère de l'Industrie, Statistique Canada.

Krätke, S. (1997). « Une approche régulationniste des études régionales », *L'Année de la régulation*, N° 1, p. 263-296.

Lamoureux, D. (2005). « Les conseils municipaux ne sont pas des conseils d'administration. Une démocratie municipale à développer », *Le Devoir*, 3 novembre.

Le Quentrec, Y. (2008). « Femmes en politique : changements publics et privés », *Politique et Sociétés*, Vol. 27 N° 3, p. 103-132.

Le Quentrec, Y. et A. Rieu (2002). « Femmes élues et syndicalistes : une participation sous contraintes », *Lien social et Politiques*, N° 47, p. 109-125.

Lessard, J.-P., et A. Gosselin (2004). *Le traitement des élus municipaux. Analyse et facteurs d'influence*, Québec, Fédération québécoise des municipalités.

Masson, D. (2001). « Gouvernance partagée, associations et démocratie : les femmes dans le développement régional », *Politique et Sociétés*, Vol. 20 N° 2-3, p. 89-115.

Mathieu, L. (2004). *Comment lutter ? Sociologie et mouvements sociaux*, Paris, Les éditions Textuel.

McAdam, D., J. D. McCarthy & M. N. Zald (1988). "Social Movements", dans N. J. Smelser (ed.), *Handbook of Sociology*, Beverly Hills, Sage Publications, p. 695-737.

Neveu, É. (1996). *Sociologie des mouvements sociaux*, Paris, Éditions La Découverte.

Observatoire de l'administration publique (2011). *Les institutions objets de décentralisation politique*, Série « L'État québécois en perspective », Montréal, École Nationale d'Administration publique.

Perron, B., J.-G. Vaillancourt et C. Durand (1999). « Les leaders de groupes verts et leur rapport aux institutions », *Recherches Sociographiques*, Vol. 40 N° 3, p. 521-549.

Simard, C. (2004). « Qui nous gouverne au municipal : reproduction ou renouvellement », *Politique et Sociétés*, Vol. 23 N° 2-3, p. 135-158.

Talpin, J. (2008). « Pour une approche processuelle de l'engagement participatif : les mécanismes de construction de la compétence civique au sein d'institutions de démocratie participative », *Politique et Sociétés*, Vol. 27 N° 3, p. 133-164.

Tardy, É. (2002). *Les femmes et les conseils municipaux du Québec*, Montréal, Éditions Hurtubise.

Tardy, É. et G. Bédard (1997). « Les mairesses des villes et les mairesses des municipalités rurales au Québec », *Recherches féministes*, Vol. 10 N° 2, p. 127-136.

Tremblay, M. (1996). « Conscience de genre et représentation politique des femmes », *Politique et Sociétés*, N° 29, p. 93-137.

Zaoual, H. (2002). *Du rôle des croyances dans le développement économique*, Paris, L'Harmattan.

Résumé

Ce texte présente les résultats d'une recherche portant sur l'engagement social des élus municipaux et leurs perspectives sur le développement local. La recherche est basée sur un questionnaire auquel ont répondu 277 élus municipaux des régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches. Les résultats recueillis portent sur l'implication des élus municipaux dans diverses organisations avant et après leur élection, leur avis sur différentes formes entrepreneuriales (collective, privée et étatique) et sur leur accord à ce que leur municipalité et eux-mêmes posent des gestes en faveur de l'économie sociale. Les résultats présentés amènent l'auteur à identifier trois types d'élus municipaux eu égard à leur vision du développement : les observateurs, les solidaires et les généralistes.

Summary

This paper presents the findings of a study looking at municipal elected officials' social involvement and views on local development. The study is based on a survey completed by 277 municipal government officials from the *Capitale-Nationale* and *Chaudière-Appalaches* regions. The results provide insight into the elected officials' involvement with a number of organizations prior to and following their election, their opinions on various enterprise types (collective, private and public), and their belief that they, and the municipal administration, should take measures to promote the social economy. The findings lead the author to conclude that, with respect to their vision of development, there are three kinds of municipal administrators: the uninvolved, the deeply involved and the moderately involved.

Resumen

Este texto presenta los resultados de una investigación sobre el compromiso social de las autoridades municipales de elección popular y sus perspectivas sobre el desarrollo local. La investigación está basada en un cuestionario que fue respondido por 277 alcaldes y concejales de las regiones de la Capitale-Nationale y de Chaudière-Appalaches. Los resultados se refieren a su implicación en diversas organizaciones antes y después de haber sido electos, su opinión sobre las diferentes formas de empresa (colectiva, privada y estatal) así como sobre el hecho de que su municipalidad y ellos mismos actúen a favor de la economía social. Los resultados llevan al autor a identificar tres tipos de autoridades municipales de elección popular: los observadores, los solidarios y los generalistas.

Entreprise et territoire : deux logiques encastrées dans la SCIC ÔKHRA

Mathieu BARROIS[1], Pénélope CODELLO-GUIJARRO[2] et Julie TIXIER[3]

Introduction

Les territoires d'implantation des entreprises ont toujours constitué un enjeu central et les études expliquent essentiellement la localisation des activités productives et marchandes : « La mondialisation permet aux entreprises de trouver des capitaux, des biens et des technologies n'importe où, et d'implanter leurs établissements là où ce sera le plus rentable » (Porter, 1990). Il nous semble nécessaire de porter un autre regard sur les logiques de territoire.

L'approche alternative proposée par Pecqueur et Zimmermann (2002) envisage les dynamiques de construction qui génèrent les avantages des territoires. Ici, le territoire est entendu comme « une organisation combinant une localisation, un héritage culturel, un processus d'appropriation de l'espace par un groupe qui a conscience d'une identité, un processus de gestion, d'aménagement et d'auto-reproduction » (Bailly *et al.,* 1995). La question est alors de connaître le rôle que joue l'entreprise dans cette dynamique. Les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) proposent une réponse spécifique à cette question par leur finalité - ce sont des entreprises qui visent l'intérêt collectif - et par leur mode de gouvernance : le multisociétariat qui permet d'intégrer toutes les parties prenantes.

La première partie de cette communication pose le cadre d'analyse en montrant que, d'emblée, les SCIC constituent un type d'entreprise propice à une approche du territoire car le statut même de l'entreprise en fait un espace de création de proximité entre acteurs. La seconde partie analyse la SCIC Ôkhra en tant qu'espace de création de proximité mais aussi de certaines formes de distance.

Territoire et société coopérative d'intérêt collectif : proposition de grille pour penser la complexité

La configuration de la SCIC permet d'en faire un outil au service de la gouvernance territoriale. L'analyse porte alors sur le rôle spécifique de la SCIC d'animation et de développement d'un territoire, en présentant ses spécificités et les mécanismes de gouvernance territoriale inhérents à son statut. *In fine*, une grille de lecture spécifique à la gouvernance territoriale des SCIC est proposée.

La SCIC : une configuration d'entreprise propice à une approche en termes de territoire

Les SCIC sont des sociétés privées (de type SA ou SARL) créées par une loi de 2001, modifiant la loi de 1947 sur les coopératives, sous l'impulsion de la Confédération Générale des SCOP. Cette forme d'organisation ancrée dans l'économie sociale et solidaire (ESS) met au cœur la notion d'intérêt collectif et interpelle sur son système de gouvernance territoriale. La question du rapport des SCIC à leur territoire est fortement liée aux logiques de l'ESS qui proposent une autre forme d'entreprendre socialement pour pallier certaines limites des statuts déjà existants (association, SCOP…), notamment en mettant des activités économiques et d'utilité sociale au service d'un territoire. Cette imbrication se fonde, d'une part, sur l'acronyme SCIC qui indique que l'entreprise doit avoir un objectif d'intérêt collectif. (les SCIC « ont pour objet la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale »),et d'autre part, sur le mode de gouvernance organisé autour du multi-sociétariat, qui représente un indicateur fort du lien avec le territoire : toute personne physique ou morale de droit privé ou de droit public peut prendre des parts de capital et participer à la gestion de la coopérative. La loi oblige la présence de salariés et de bénéficiaires parmi les sociétaires et permet d'associer d'autres coopérateurs (bénévoles, collectivités territoriales, fournisseurs, entreprises, associations etc. et collectivités territoriales dans la limite de 20 % du capital).

Le territoire : une construction au travers de logiques de proximités

Le concept de territoire : au-delà d'un périmètre géographique, la construction collective

Si la notion de proximité est aujourd'hui précisément définie par les économistes de la géographie, en revanche, le concept de territoire qui est au cœur de la réflexion, reste plus obscur. Courlet pose le concept de territoire comme :

> « un lieu de relations et d'incertitude inséré dans un environnement changeant. Il doit donc être en constante évolution et adaptation et ne doit pas être perçu comme un regroupement de zones mais comme un tissu. Ce dernier implique un enchevêtrement d'interactions entre des acteurs intégrés dans un réseau et une proximité » (Courlet, 2008 : 34).

Le concept de territoire représente alors la complexité des interrelations des acteurs sur un même espace au travers de proximités.

La proximité pour analyser les interrelations des acteurs dans un espace donné

La grille de lecture des économistes de la proximité, qui a également fait ses preuves en sciences de gestion, permet d'analyser le territoire comme « système dynamique organisé » (Pecqueur, 2005 : 326) autour de 5 formes de proximité.

La *proximité sociale ou relationnelle* s'appuie sur la théorie des réseaux sociaux et sur la notion d'encastrement (Granovetter, 1973 et 1985). Les relations entre les agents sont socialement encastrées quand elles évoluent sur les bases de l'amitié ou de la parenté. La proximité sociale facilite ainsi les échanges de connaissances tacites et diminue les risques d'opportunisme sans les éliminer totalement.

La *proximité institutionnelle* fait référence aux normes et valeurs partagées par des individus ou des organisations. Elle inclut l'idée d'acteurs partageant les mêmes règles formelles (lois et règles) et informelles (habitudes culturelles et valeurs) et s'appuie sur une coordination institutionnelle. Celle-ci n'implique pas forcément d'interactions directes entre les agents mais fait référence à des codes, un langage, des critères reconnus comme communs ainsi qu'à une culture et des normes communes.

La *proximité organisationnelle* est définie comme la capacité à coordonner les échanges de connaissances complémentaires entre différents acteurs au niveau intra ou inter-organisationnel. Elle influe sur le degré de contrôle et l'autonomie de chacun. Boschma souligne la nécessité de trouver un équilibre entre contrôle et flexibilité par le biais d'une structure de gouvernance. La coordination est obtenue par l'intégration des agents dans une organisation ou par la création d'interactions régulières. Elle suppose que les individus au-delà d'un rapport organique partagent des représentations et des règles. La proximité organisationnelle génératrice de coordination suppose donc une dose de proximité institutionnelle. Cette hybridation entre proximités contribue à la durabilité de la coordination et à la robustesse des liens (Boschma, 2005 : 16).

La proximité cognitive est définie comme le partage d'une même base de connaissances et la capacité d'apprendre les uns des autres. Elle s'appuie sur l'existence d'espaces de rencontre, et d'échange permettant cet apprentissage mutuel.

Enfin, sur *la proximité géographique*, Boschma (2005) rejoint les positions de Rallet et Torre (2004), qui ne la considèrent pas comme centrale dans l'établissement de relations entre des organisations. Torre met en évidence le besoin d'activation dans la dynamique des interrelations : « ce sont les actions et les perceptions humaines qui vont lui donner une dimension plus ou moins positive ou négative, ainsi que lui conférer une certaine utilité » (Torre, 2009 : 66).

La SCIC : un espace de construction des proximités

Cette approche dynamique du territoire permet d'analyser les actions délibérées et renouvelées des différents acteurs dudit territoire. La grille de lecture permet d'analyser le rôle joué par les SCIC dans cette dynamique, dans la construction de logiques de proximités et de dispositifs de coordination actionnés. Cette analyse passe par le repérage de la nature des proximités en présence (géographique, institutionnelle, organisationnelle, cognitive et relationnelle).

Cette grille de lecture des proximités nous permet d'analyser le cas de la SCIC Ôkhra au sein de son territoire (Tableau 1).

La SCIC Ôkhra et son territoire : entre proximités et distances

Dès la création d'Ôkhra, l'enracinement dans son territoire, à la fois dans sa forme et dans son objet, a suivi plusieurs étapes liées à la construction des différentes proximités.

L'association Ôkhra, créée en 1994, s'est transformée en SCIC début 2005. Son objet est de contribuer à la sauvegarde et à la promotion des savoir-faire traditionnels liés à la production de l'ocre et à l'utilisation des matériaux de la couleur dans différents domaines comme le bâtiment, les métiers d'arts, la peinture, le papier… Ôkhra est implantée sur la commune de Roussillon (département du Vaucluse), dans une zone rurale. Parmi ses sociétaires, Ôkhra compte 11 salariés, 199 sociétaires de différentes natures et un chiffre d'affaires de 668 300 euros HT, pour un total des produits de 794 900 € (en 2011).

Depuis le démarrage, Ôkhra est axé sur une relation partenariale avec les différents acteurs ayant un intérêt avec l'activité. Le passage en SCIC a permis d'affirmer plus fortement le caractère économique de l'activité culturelle et également cette logique de partenariat qui « est censé impliquer plus avant les sociétaires dans le projet » (Barrois et Barrois, 2001). Si les objectifs économiques permettent le développement de l'activité culturelle, les efforts des dirigeants visent aussi la construction et l'animation d'un espace de proximités.

La construction de proximités cognitive et institutionnelle : le territoire « vertical » d'Ôkhra

Un projet d'entreprise marqué dès le départ par la recherche d'un « territoire »

L'histoire d'Ôkhra commence par celle de ses deux co-fondateurs : l'un d'eux, archiviste libéral dans le secteur industriel, a fait ses classes en assistant aux multiples réorganisations lamineuses de mémoire, tout en apprenant les vertus de la sélection et de la destruction dans le travail de conservation des archives ; l'autre, conseil en ressources humaines et en organisation, témoigne d'un apprentissage professionnel nourri d'enquêtes et d'audits destinés à reconstituer des procédures, des systèmes d'organisation, des filières d'information (Barrois et Barrois, 2001 : 17).

De leurs compétences, constats sur le monde du travail et aspirations personnelles naît un rêve : celui de favoriser la transmission de savoir-faire liés à un métier en contribuant à « sauvegarder une culture menacée de disparaître » (Barrois et Barrois, 2001 : 18). Et pour transformer ce rêve en projet, les voilà « partis en croisade contre la disparition des métiers traditionnels » (Barrois et Barrois, 2001 : 18). Celle-ci a pris la forme d'un « tour

de France » et les voilà partis à la recherche d'un site, d'un métier en voie de disparition quelle que soit la nature de l'activité. La recherche d'anciennes usines a commencé ainsi. En parallèle, le projet s'affirmait : « …en 1992-1993, nous décidâmes de sélectionner régions et départements du Sud de la France et de chercher à racheter une entreprise en fonctionnement ou récemment fermée ». Cette démarche a permis aussi de concentrer la recherche sur des produits dont l'usage était à la fois séculaire et d'actualité.

Une proximité sociale inexistante

Contrairement à la plupart des PME, le choix du territoire par les créateurs d'Ôkhra ne s'est pas orienté en fonction d'un réseau préexistant de relations et de connaissances formelles et informelles. Reix (2008), dans son étude de l'ancrage territorial des PME, montre le fort encastrement des PME dans un réseau relationnel composé essentiellement de liens forts notamment lors du démarrage de l'activité, ainsi qu'un attachement affectif et symbolique au territoire. Cette absence de liens forts (au sens de Granovetter, 1975 et 1983) préexistant au démarrage de l'activité, n'a pas permis de faciliter les relations de confiance dès le départ. Ôkhra n'a eu de cesse de conquérir la confiance des acteurs historiques du territoire pour construire des liens nouveaux.

La construction progressive d'une proximité cognitive

Au départ, l'ancrage géographique naît de la recherche du bon endroit par les créateurs à travers « …les réseaux des chambres des métiers, chambres de commerce et d'industrie, chambre des notaires, les publications des domaines et des agences immobilières » (Reix, 2008 : 29) pour arriver progressivement à Roussillon. Suite à une randonnée dans les ocres et « par un hasard quelque peu forcé par l'obstination, nous nous arrêtons devant les palissades bleu caeruleum qui augurent un bâtiment d'activité ».

Et c'est à partir de là que le projet commence à se déployer et que commence la quête pour comprendre le territoire, ses acteurs et sa composante centrale : l'ocre, notamment par les actions suivantes :

- la recherche préliminaire sur la Provence, le Vaucluse, le Parc naturel régional du Luberon où se trouve Roussillon et enfin sur Roussillon et sur l'ocre ;
- le repérage d'interlocuteurs locaux et régionaux à contacter, facilité par les connaissances de Mathieu et Barbara Barrois, originaires du Var et ayant fait leurs études à Aix-en-Provence ;
- la consultation de bases de données sur les secteurs économique et culturel, sur les entreprises concernées par l'ocre ;
- le recensement des institutions et événements locaux.

Cette prise de connaissance à distance a permis aux deux entrepreneurs de « comprendre le territoire », apprentissage central pour créer des proximités entre eux et les acteurs

dudit territoire. Peu à peu cette approche à distance se transforme en interactions avec les différents acteurs et une connaissance mutuelle s'installe au travers des rendez-vous qui s'organisent. Quatre mois après avoir découvert l'ocre, les deux porteurs de ce projet ont décidé de consacrer une année à l'explorer.

Parallèlement, Ôkhra a construit aisément des liens forts avec la SCOP Ardelaine, située en Ardèche et dont l'objet social est de préserver un savoir-faire, un patrimoine industriel au service du développement territorial local. Les échanges sont facilités par cette convergence, non pas d'intérêt, mais de schémas et de démarches. La proximité cognitive semble fondée sur cette volonté de préservation, de valorisation et de transmission d'un savoir-faire traditionnel.

La naissance de proximités institutionnelles

Progressivement, les deux créateurs développent des contacts pour creuser les fondations. En rencontrant les acteurs du territoire, ils suscitent la curiosité et progressivement l'adhésion au projet – adhésion centrale pour ce projet à forte utilité sociale et sociétale. Ils repèrent et interagissent avec :

- Les acteurs économiques et techniques de l'ocre : deux fabricants d'ocre à Apt (commune voisine) permettant le maintien de la production, ainsi que leur réseau de clients et de prestataires dont Vincent Tripard, artisan menuisier et peintre-décorateur qui avait investi dès l'année 1993 l'usine Mathieu (Barrois et Barrois, 2001 : 37).
- Les acteurs politiques : la Commune de Roussillon avait racheté l'usine Mathieu avec l'intention de créer une activité culturelle pour valoriser le site. Le projet de nos deux entrepreneurs « coïncidait parfaitement avec ce besoin. Nous étions faits pour nous entendre ». Même si, au niveau de la municipalité, le projet était encore flou, une représentation partagée de la nécessité de réhabiliter ce site pour mettre en valeur des pratiques pigmentaires commençait à se construire.

Au départ sans histoire commune, la convergence d'intérêt et la même vision ont favorisé la construction d'une proximité institutionnelle, qui a permis aux deux entrepreneurs d'obtenir une « convention précaire d'occupation des lieux et l'autorisation de mener les démarches d'avancement du projet, sans contrepartie financière pendant un an » (Barrois et Barrois, 2001 : 38), préfigurant la création d'Ôkhra en 1994. Cette dynamique de création de proximité institutionnelle sera entretenue tout au long de son développement.

En 2001, Ôkhra crée avec le Parc du Luberon le « Pôle d'économie du patrimoine Ocres, argiles et pierres du Luberon : de la transformation à la valorisation des ressources minérales ». Depuis 2005, la SCIC Ôkhra préside le Comité de Bassin d'emploi du Pays d'Apt, association de promotion de l'emploi et des initiatives économiques locales,

réunissant élus, entreprises, salariés et associations. Le Pôle d'Excellence Rural « Couleurs matières – Couleurs Lumières », ayant drainé 4 millions d'euros d'investissements sur le territoire entre 2006 et 2010, en est le fruit.

La construction de proximité institutionnelle par la proximité cognitive

La proximité institutionnelle est rendue possible par l'existence d'une proximité cognitive. Le processus de réhabilitation de l'Usine Mathieu témoigne de la capacité d'apprentissage mutuel des acteurs concernés. L'objectif était de « redonner une âme à un lieu à l'état de friche » en « redonnant au site une existence, une mémoire et une réalité » (Barrois et Barrois, 2001 : 49). Au départ, la proximité cognitive des dirigeants avec les acteurs du métier n'était pas présente. Les référentiels de l'archivage et de la notion de patrimoine ont été sollicités pour mémoriser et valoriser des référentiels, savoirs et savoir-faire des métiers de l'ocre. Une étude ethnographique sur le fonctionnement de l'usine Mathieu a posé les bases d'une connaissance commune, notamment par le témoignage d'Elie Icard, 93 ans, ancien ouvrier sur le site[4]. L'acquisition de cette connaissance partagée constitue le terreau de la création d'Ôkhra, et témoigne de la volonté de cet encastrement fort dans un territoire, un métier, une logique et des règles. Mais cette proximité cognitive a été progressive : « nous nous sommes attelés pendant plus d'un an à parcourir les lieux avec d'anciens ocriers, des architectes, des artisans, des artistes, des stratèges, des hommes du commun, des enfants, des ethnologues et des historiens, des roussillonnais, des élus, puis lorsqu'il fut recruté, avec Philippe, technicien en charge de ce patrimoine… » (Barrois et Barrois, 2001 : 62). Cette démarche rend compte de la logique de construction d'une proximité cognitive inhérente à la création de proximités institutionnelles et d'un fort volontarisme des créateurs. Cette « ingénierie associative des projets » préfigure selon nous une proximité organisationnelle et les modes de coordination qui présideront à la gouvernance de l'association puis de la SCIC.

La logique d'encastrement entreprise-territoire inscrite dans la verticalité du projet

L'analyse des processus de création de logiques de proximités (géographique et institutionnelle pour commencer), rend compte de ce mécanisme d'intégration d'Ôkhra. Le patrimoine ocrier fait partie de l'histoire de ce territoire géographique et sa sauvegarde est un enjeu majeur de cette région. La création sous forme participative montre que l'entreprise ne puise pas les ressources mais qu'elle fait corps avec le territoire. C'est par un travail d'échanges réciproques, de compréhension des enjeux et des acteurs, de tissage de liens que progressivement grandit l'entreprise, dans une logique de perméabilité et de plasticité. M. Barrois nomme « territoire vertical » cet encastrement de l'entreprise et du territoire pour rendre compte de l'enracinement du projet autour des savoir-faire locaux liés à l'ocre de la production à son usage. De par les proximités géographiques et institutionnelles existantes ou créées, l'entreprise s'inscrit dans une verticalité qui pose les bases de son développement et de son déploiement horizontal.

Au vu des résultats, il semble qu'Ôkhra a modifié en substance les proximités préexistantes, dans un premier temps de manière unilatérale, puis avec les acteurs du territoire. Certains acteurs historiques (et notamment politiques) ont cherché à résister à ces évolutions. La SCIC, par sa volonté de réinterroger les modalités relationnelles, a perturbé le fonctionnement des acteurs en proposant une nouvelle dynamique territoriale.

Mais la transformation statutaire d'Ôkhra d'association en SCIC engendre des distances institutionnelles et cognitives sur le long terme. Ainsi, le contrat d'affermage avec la commune de Roussillon, dans lequel celle-ci a un rôle essentiel de contrôle, une obligation de non ingérence du sociétariat de la SCIC, avec une implication dans la gestion et un devoir de développement économique créent de la distance. De même, le changement de statut est perçu par les salariés, fournisseurs ou partenaires comme une remise en cause de la nature culturelle du projet. Le statut associatif garantissait (par nature) l'objet culturel, le statut coopératif, même d'intérêt collectif doit sans cesse le justifier, tant les expressions « société anonyme », « pdg » renvoient à des représentations antagonistes.

Ôkhra : une proximité organisationnelle (le territoire horizontal)

Cet encastrement vertical fondé sur l'ocre est vital pour Ôkhra. À cela s'ajoute une logique d'encastrement horizontal à travers l'organisation par activités et le multi-sociétariat qui sont des vecteurs de la proximité organisationnelle.

L'économuséologie pour créer les conditions d'une proximité organisationnelle

Le projet initial de sauvegarde des savoir-faire autour de pratiques créées, développées et transmises par les entreprises, artisans et artistes a trouvé en 2002 une forme organisationnelle innovante au Québec : le concept d'économuséologie, développé par Simard (1989), qui met en avant l'autonomie financière, « un patrimoine qui gagne sa vie » ; « la qualité comme marque de fabrique » et le « développement de la culture scientifique et technique ». De 1994 à 2004, Ôkhra s'est développée selon ce schéma en renforçant l'aspect multi-partenariat. Lors de la transformation en SCIC, quatre pôles d'activités ont été créés avec une double (« l'économie finance le culturel, qui cultive l'économique ») dynamique économie-culture :

- le lieu : les visites-animations autour de l'ocre et de la couleur financent le maintien du patrimoine industriel ;
- le produit : le développement du comptoir-librairie assure la pérennité du centre de ressources (archives, matériauthèque, bibliothèque) ;
- l'homme : un centre de formation assure la transmission des savoir-faire et des activités de création et de recherche sur la couleur sont financées ;

- le projet : l'ensemble est développé économiquement dans le respect d'une éthique de l'équilibre et des parties prenantes.

Les sociétaires sont répartis en collèges thématiques avec le respect du principe coopératif « un homme égale une voix ». Lors des assemblées générales, les trois premiers collèges représentent 20 % des voix chacun et le quatrième 40 %.

Le multi-sociétariat pour mêler proximités institutionnelle, relationnelle, cognitive et organisationnelle

Par le multisociétariat, Ôkhra a internalisé la proximité organisationnelle et dans une certaine mesure institutionnelle. Le multi-sociétariat des SCIC permet de faire évoluer la notion de frontière de l'entreprise et de prendre en compte dans les instances de gouvernance la pluralité des parties prenantes. La SCIC doit permettre de dépasser les intérêts catégoriels individuels impliquant un changement des comportements et la prise en compte de la double qualité statutaire propre à tous les coopérateurs : « salarié et propriétaire de la coopérative », étendue ici à d'autres catégories : « bénévoles », « consommateurs », « fournisseurs » « collectivités ». Dans chaque cas, il convient de définir les apports et les attentes vis-à-vis d'Ôkhra et d'en définir la nature professionnelle/économique et bénévole/culturelle. La mise en place de pactes de sociétaires va dans ce sens et fait évoluer la frontière traditionnelle de l'entreprise.

En 2012, Ôkhra rassemble plus de 200 coopérateurs : salariés, intervenants du centre de formation, clients, fournisseurs, collectivités territoriales, experts, entreprises, associations et bénévoles. Le multisociétariat facilite la création de proximités géographique, faisant d'Ôkhra un épicentre attirant à lui ses sociétaires, et organisationnelle, favorisant les interactions, les apprentissages mutuels, les routines, les objectifs et règles communs.

Mais le multisociétariat se positionne au sein d'un écosystème où d'autres types de proximités préexistantes se sont construites et développées.

Une distance institutionnelle due au fait que la SCIC est une entreprise privée

Le multi-sociétariat permet de regrouper la compétence au sein de la coopérative. Ainsi, le centre de formation bénéficie des compétences techniques des coopérateurs-formateurs et des services des coopérateurs-hébergeurs et/ou restaurateurs. De même, la présence des communes de Roussillon, de Rustrel, de la communauté de communes du Pont Julien, du Parc naturel régional du Luberon et de la Région Provence Alpes Côte d'Azur, pourrait induire un usage institutionnel de la SCIC dans le champ du développement économique local et durable du territoire plus marqué. Malgré son objet culturel, ses statuts associatif, puis coopératif de non lucrativité, les délégations de service public, la présence de certaines collectivités au conseil d'administration dès 1997

(Roussillon, Parc du Luberon), Ôkhra reste identifié comme un projet privé, donc réputé défenseur d'intérêts privés.

Cela questionne les trois légitimités de Suchman (1995) : qui construit le territoire ? qui le fait vivre ? qui le gouverne ? Pour une coopérative de territoire, comme se définissent certaines SCIC, la réponse est l'intégration des trois légitimités au sein d'une même structure de gestion. Une gouvernance partagée repose sur un développement économique au service de tous les habitants du territoire. La SCIC est bien un acteur privé avec objet social culturel, associant le dynamisme du secteur privé et la garantie du secteur public dans un intérêt collectif au service des parties prenantes de la coopérative. La coopérative ainsi conçue reste à ce jour à *co-construire*.

Synthèse des résultats : la SCIC, espace de création de proximités et de distances

Les résultats, figurant dans le tableau 2, posent la question de la SCIC comme acteur déterminant au sein de son territoire, qui fait évoluer les proximités et amène un glissement du centre de gravité. La SCIC, par son action volontaire forte, pousse les acteurs à la prendre en considération et à changer les proximités et interrelations des acteurs du territoire. Elle a favorisé la conservation des métiers de l'ocre, les usages des matériaux de la couleur et de ce fait d'éléments auparavant essentiellement tacites. Par sa constitution (multi-sociétariat, objet social et mission d'intérêt collectif), la SCIC a également perturbé son écosystème en proposant une forme organisationnelle nouvelle qui semble aujourd'hui encore mal comprise par les acteurs locaux.

La complexité de la SCIC et le fait qu'elle internalise des modifications majeures des proximités (organisationnelle et, dans une moindre mesure, institutionnelle) provoquent des résistances des acteurs traditionnels du territoire. Les jeux de pouvoir s'en trouvent alors modifiés et le territoire doit compter sur un nouvel acteur stratégique. Se pose la question de la légitimité de la SCIC comme acteur du territoire, qui est habituellement géré par les instances publiques. La multiplication des SCIC et la communication qui en est faite peut, peut-être, favoriser l'émergence et la légitimation d'un nouvel acteur stratégique du territoire.

Discussion et conclusion : L'organisation SCIC, un espace de construction des proximités ?

L'histoire d'Ôkhra rend compte de la dynamique territoriale et des acteurs présents sur le territoire. La SCIC représente alors une forme d'acteur nouvelle et son originalité, du fait notamment de l'internalisation de certaines formes de proximités, modifie l'équilibre entre les acteurs. Le territoire qui se construit au travers des interactions des acteurs rend compte d'une malléabilité dont la forme évolue en fonction des dynamiques de proximités.

Cette approche dynamique du territoire permet d'analyser les actions délibérées et renouvelées des différents acteurs dudit territoire. L'analyse porte sur le rôle joué par les SCIC dans cette dynamique et sur leur participation à la construction de ces logiques de proximité et sur les dispositifs de coordination actionnés. Il nous semble important de questionner cette forme d'entreprise et sa volonté affirmée d'être un acteur du territoire.

Le territoire où s'est implanté la SCIC a modifié son mode de gouvernance territoriale initiale précédemment institutionnelle. La SCIC a développé une forme partenariale en intégrant dans son organisation des institutionnels du territoire local. L'évolution du territoire passe donc par une modification de la forme de gouvernance. La SCIC propose aux acteurs traditionnels de prendre part à la dynamique territoriale. Ces mêmes acteurs y ont vu un intérêt au départ, notamment au travers de la sauvegarde du patrimoine ocrier, mais n'ont pas envisagé le partage de la gouvernance. C'est une des raisons des résistances politiques qui ont pu advenir dans un deuxième temps.

Cette participation dans la dynamique territoriale pose également la question de la légitimité des acteurs. La SCIC étant un acteur privé, sa prise en charge d'un intérêt collectif est perçue comme une appropriation d'un rôle traditionnel des acteurs publics. L'analyse du cas d'Ôkhra montre bien la porosité réduite du territoire et la difficile plasticité des proximités. Pourtant, la SCIC a modifié durablement son territoire, montant la capacité d'une organisation (niveau micro) à influer sur les proximités (niveau macro). L'interrelation des deux niveaux fonctionne alors dans une co-influence et une co-construction des nouvelles règles du jeu.

Encart méthodologique

Les résultats sont issus d'études exploratoires en cours au sein Groupe Thématique POPESS de l'IRG autour des SCIC. Plusieurs monographies de SCIC sont en cours.

Le recueil de données s'appuie sur la connaissance développée à travers ces différentes monographies. Pour autant, nous avons choisi ici de centrer l'étude empirique sur une seule SCIC : Ôkhra. Ce choix est lié à :

- la rencontre entre les chercheurs et le dirigeant d'Ôkhra et la volonté de croiser les regards sur le lien entre entreprise et territoire ;
- la problématique autour du territoire qui suppose une forte contextualisation de l'analyse et une étude de cas unique.

- La réflexivité des entrepreneurs-fondateurs d'Ôkhra sur leur expérience au travers d'un ouvrage paru en 2001 ;
- La participation d'un des deux entrepreneurs à l'écriture de cette communication qui permet des regards croisés ;
- Deux entretiens avec l'entrepreneur : un informel et un formel mené par 2 chercheuses et 2 étudiantes de Master (entretien retranscrit dans son intégralité) ;
- Une analyse documentaire et du site Internet.

Schéma 1 : La SCIC comme espace de construction de proximités

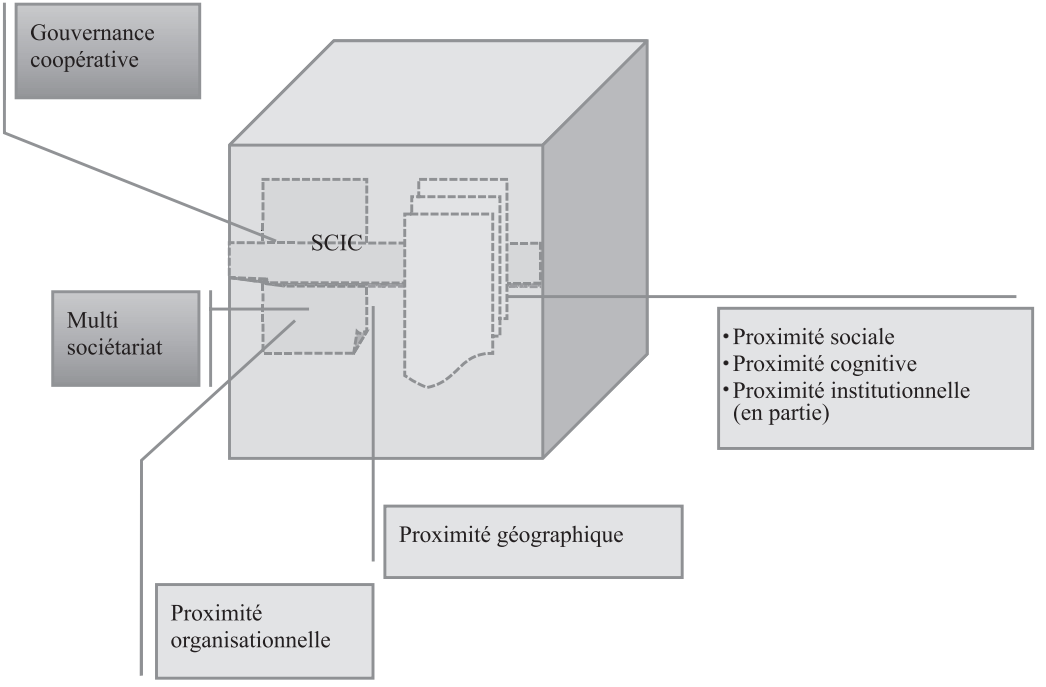


Tableau 1 : Proposition de la grille de lecture : Les proximités organisées de la SCIC

Proximités	Définitions	Descripteurs opérationnels	Mode de coordination	Indicateurs
Proximité géographique	distance spatiale entre acteurs dans un sens absolu et relatif (distance perçue)	espace défini par les acteurs qui construisent une carte de lieux fondés sur les mêmes spécificités notamment industrielles (logiques d'appartenance et de similitude)	Organisations sectorielles, d'acteurs et de lieux.	acteurs des lieux et villages fondés sur la même activité industrielle spécifique à l'environnement
Proximité organisationnelle	concerne les interactions et la coordination des acteurs entre eux (espace de relations)	coopération et partenariat entre acteurs et mode de fonctionnement commun.	Interactions directes, nature des interactions, rythme, formes concrètes d'interaction (contrats)	interrelations entre acteurs et partenaires.
Proximité institutionnelle	rend compte du partage des acteurs de normes et de règles du jeu mais également de valeurs et d'habitudes culturelles.	prend la forme d'éléments structurants de collaboration autour d'acteurs institutionnels historiques	Codes, langage, indicateurs, tableau de bord, référentiels	règles communes de fonctionnement, historique d'actions communes.
Proximité sociale ou relationnelle	rend compte des liens et relations préexistantes des acteurs notamment au travers de liens familiaux et amicaux	liens amicaux (informels) ou familiaux. Analyse des réseaux d'acteurs.	Liens et communications informels dans des espaces non professionnels	mode de coordination informel et fondé sur la confiance liée aux individus et non à leur rôle dans le réseau
Proximité cognitive	tacite ou explicite et rend compte de schémas cognitifs communs	secteurs d'activités communs ou systèmes de formation	Les institutions sectorielles (syndicats professionnels) ou encore par métier sont des modes de coordination et de structuration de cette proximité cognitive	référentiels et langage professionnel communs

Tableau 2 : L'évolution des formes de proximité sur le territoire

Proximités	Le cas d'Okhra	La forme de proximité au départ	L'évolution des relations	Résultats
Proximité géographique	Choix pragmatique des créateurs de la SCIC pour un territoire donné	Une proximité géographique construite du fait des ressources naturelles localisées	Les acteurs du territoire ont perçu Okhra comme s'intégrant dans la proximité géographique	Le territoire de l'ocre sur un espace donné est redessiné du fait du poids d'Ôkhra
Proximité organisation-nelle	La gouvernance et le multisociétariat amènent les acteurs historiques du territoire à y prendre part	Les acteurs historiques travaillaient en partenariat avec une prépondérance des politiques (8 maires différents depuis la création)	La proximité organisationnelle a été internalisée par la présence d'acteurs du territoire dans la gouvernance	La coordination des acteurs reste difficile du fait des origines diverses (secteurs d'activité, public-privé …)
Proximité cognitive	Les créateurs d'Ôkhra ont des expertises métiers en dehors de l'ocre mais se forment rapidement	La proximité cognitive est forte mais peu formalisée au sein du territoire (connaissance traditionnelle de l'ocre)	Ôkhra se fonde sur le patrimoine des métiers liés à l'ocre et sait comment en construire la mémoire et la valorisation – mais ce sont des schémas cognitifs différents	La proximité cognitive s'inscrit dans une formation, un métier qui semble difficile à acquérir tant elle est par essence non formalisée
Proximité institutionnelle	Le partage des acteurs de normes et de règles du jeu mais également de valeurs et d'habitudes culturelles.	La proximité institutionnelle est centrée autour d'acteurs qui s'occupent de la politique d'aménagement du territoire. Des acteurs historiques autour de l'ocre sont déjà en place.	Okhra fait glisser le centre en devenant un acteur fort sur le territoire. Elle propose de nouvelles pratiques et de nouvelles normes fondées notamment sur son statut	La SCIC reste pour les politiques locaux un acteur privé. La question de la légitimité de la prise en charge de l'intérêt collectif se pose pour les acteurs historiques qui se perçoivent comme dépossédés
Proximité relationnelle ou sociale	Absence au départ de liens professionnels ou personnels sur le territoire	Les acteurs du territoire sont des acteurs locaux (ancrage local fort) et qui se connaissent historiquement	Les créateurs ont des difficultés à faire oublier qu'ils ne sont pas du territoire	L'ancrage territorial fondé sur les liens forts et faibles préexistants restent déterminant dans la construction de la confiance

Notes

[1] Pdg Scic Ôkhra

[2] Maître de Conférences en sciences de gestion à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEMLV)

[3] Maître de Conférences à l'IFIS de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEMLV) et chercheur au laboratoire de l'IRG.

[4] Cette connaissance est consignée dans le « Livret du Conservatoire », édité en 2000, l'Ocre, de la belle marchandise.

Bibliographie

Bailly, A., C. Baumont, J. M. Huriot et A. Sallez (1995). *Représenter la ville*, Paris, Economica.

Barrois, B. et M. Barrois (2001). *De la matière à la couleur, une entreprise culturelle en Provence*, Edisud.

Boschma, R. (2005), « Proximity and Innovation: A critical assessment », *Regional Studies*, Vol. 39, N° 1, p. 61-74, February.

Courlet, C. (2008). *L'économie territorial*, Presses Universitaires de Grenoble.

Granovetter, M. (1973). « The strengh of weak ties », *American Journal of Sociology*, Vol. 78, N° 6, May 1973, p. 1360-1380

Granovetter, M. (1985). « Economic action and social structure: the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol. 91, N° 3, p. 481-510.

Pecqueur, B. (2005). « Les territoires créateurs de nouvelles ressources productives : le cas de l'agglomération grenobloise », *Géographie Économie Société,* Vol. 7, p. 255-268.

Pecqueur B. et J.-B. Zimmermann (2002). « Les fondements d'une économie de proximités », *Document de travail,* N° 02A26, GREQAM, juin.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, London, Mac Millan.

Rallet A. et A. Torre (2004). « Proximité et localisation », *Économie Rurale*, N° 280, Mars-Avril, p. 25-41.

Reix, F. (2008). « L'ancrage territorial des créateurs d'entreprises aquitains : entre encastrement relationnel et attachement symbolique », *Géographie, Économie, Société*, Vol. 10, N° 1, p. 29-41.

Simard, C. (1989). *Économuséologie, comment rentabiliser une entreprise culturelle*, Montréal, Édition CEC Inc.

Torre, A. (2009). « Retour sur la notion de Proximité Géographique », *Géographie, Économie, Société*, Vol. 11, N° 1, p. 63-75.

Suchman, M.C. (1995). « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 3, p. 571-610.

Résumé

Le propos est de réfléchir au lien qu'entretiennent une entreprise et son territoire et en particulier de se centrer sur le rôle de l'entreprise dans la dynamique territoriale. À partir de l'analyse de la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) Ôkhra, nous montrons que la spécificité de la gouvernance partenariale de la SCIC en fait un espace de construction de proximités entre acteurs présents sur un territoire et donc un acteur impulsant une dynamique territoriale. Celle-ci entre en contact avec une dynamique préexistante sur le territoire et peut créer des distances car elle perturbe l'écosystème. Cette analyse s'effectue dans le cadre d'une étude exploratoire menée par le Groupe POPESS de l'Institut de Recherche en Gestion, Université Paris-Est. Elle a été menée en collaboration avec le dirigeant de la SCIC Ôkhra dans une logique d'échange entre acteurs et chercheurs et de réflexivité sur les pratiques.

Summary

The intent is to reflect on the relationship between a business and its territory, and focus specifically on the role of the business in the territorial dynamics. Using the analysis performed by the Ôkhra SCIC (collective interest cooperative), we demonstrate that the specificity of the SCIC's partnership-based governance helps build affinities between actors present in a particular territory, and makes it a driver of territorial dynamics. When these dynamics come into contact with a territory's pre-existing dynamics, they can create distances because the ecosystem has been disrupted. This analysis was done as part of an exploratory study at the *Université Paris-Est* led by the management research institute's POPESS group. It was conducted in conjunction with the head of the Ôkhra SCIC to provide an opportunity for the actors and researchers to share ideas and reflect on practices.

Resumen

El propósito es de reflexionar sobre el vínculo entre una empresa y su territorio, centrándose principalmente en el papel de la empresa en la dinámica territorial. A partir del análisis de la Sociedad Cooperativa de Interés Colectivo (SCIC) Ôkhra, demostramos que la especificidad de la gobernabilidad compartida de la SCIC crea un espacio de construcción de proximidad entre los actores presentes en un mismo territorio y, así pues, un actor impulsando una dinámica territorial. Esta dinámica entra en contacto con una dinámica preexistente en el territorio, pudiendo crear espacios ya que perturba el ecosistema. Este análisis se efectúa en el marco de un estudio exploratorio llevado a cabo por el Grupo POPESS del Instituto de Investigación en Gestión de la *Universidad París-Este*, el cual fue realizado en colaboración con el dirigente de la SCIC Ôkhra en una lógica de intercambio entre actores e investigadores así como de reflexividad sobre la práctica.

Quels indicateurs de progrès pour accompagner le développement des coopératives, mutuelles et associations ? L'exemple du baromètre des indicateurs de progrès des entreprises de l'économie sociale et solidaire

Alain PENVEN[1]

Introduction : À la recherche d'indicateurs alternatifs

La démarche d'expérimentation du baromètre des indicateurs de progrès des entreprises de l'économie sociale et solidaire – BIPESS[2]- développée en Région Bretagne, relève d'un processus d'innovation conceptuelle et organisationnelle. Elle repose sur une configuration particulière de la conception et de la valorisation d'un outil d'évaluation partagé. Il convient de situer cette initiative dans un contexte particulièrement favorable à la reconnaissance des entreprises coopératives, mutualistes et associatives. En effet, le BIPESS n'est pas simplement un nouvel outil d'évaluation souple et accessible. Il s'inscrit dans le cadre d'une politique publique de soutien au développement des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Les pouvoirs locaux des niveaux métropolitain, départemental et régional, considèrent que cette forme d'économie est un atout pour le développement économique et social de la région. Ces politiques publiques se traduisent par la mise en œuvre d'actions et de moyens pour soutenir la création d'activités et d'emplois et promouvoir de nouvelles synergies territoriales. De plus, les acteurs mobilisés exercent une veille sur les initiatives innovantes, les programmes de recherche, les nouvelles manières de concevoir les rapports entre progrès économique et progrès social. Ils assurent en quelque sorte un rôle de médiateur par la diffusion d'idées et de modèles en veillant à leur appropriation locale. Ces politiques publiques s'inscrivent également dans la mise en place d'instances participatives qui constituent des espaces d'information, de débat et de construction collective qui impliquent des acteurs représentatifs du secteur. Cette démocratie dialogique (Callon, Lascoumes et Barthe, 2001), exigente en matière d'engagement et de délibération, intègre à sa démarche la dimension expérimentale. Certes, la démarche n'élude pas les rôles et compétences respectives des acteurs, mais elle a ouvert un espace potentiel de création collective. Le BIPESS est donc le fruit de ce dialogue, de cette exigence participative et de cette volonté collective de s'inscrire dans une démarche de progrès et de développement des entreprises et des territoires. Il faut aussi situer la démarche dans un mouvement global de réflexion sur les nouvelles approches de la richesse (Stiglitz, 2009) et du développement des territoires, approches théoriques et méthodologiques novatrices dans une perspective de consolidation des projets et de la

participation démocratique des parties prenantes[3]. Mettant à profit une conception complexe du développement et une pratique de la mobilisation et de la formation des adultes du Collège Coopératif[4], la démarche du BIPESS vise la définition d'indicateurs alternatifs, de protocoles d'évaluation et de procédures participatives et coopératives[5].

L'évaluation de l'utilité des entreprises coopératives, mutualistes et associatives s'inscrit, en premier lieu, dans une tradition historique du mouvement de l'économie sociale et solidaire qui donne la priorité à l'humain sur le capital, à l'intérêt collectif et général sur l'enrichissement personnel (Draperi, 2007). Cette préoccupation rejoint notamment les travaux de Patrick Viveret (2002) et de Dominique Meda (1999 et 2008) sur la définition de la richesse et de nouveaux indicateurs de richesse prenant en compte les externalités positives pour la société et aussi les externalités négatives de l'activité sur l'environ - nement social et naturel. En second lieu, les spécificités méritoires du secteur non lucratif font aujourd'hui l'objet d'une exigence d'évaluation. La recherche d'indicateurs adaptés, à défaut d'être toujours alternatifs, suscite une réelle mobilisation du monde de la recherche et des réseaux de l'économie sociale. Cette quête de normes partagées doit faire l'objet d'une lecture critique et d'une analyse des enjeux politiques qui justifient cette motivation récente pour ces démarches évaluatives portant sur l'utilité sociale notamment (Duclos, 2007). En effet, le risque est bien réel de réduire les processus collectifs d'évaluation et d'orientation des projets à une procédure normalisée qui imposerait au secteur une technologie de l'évaluation dont les modèles implicites de rationalisation ne seraient pas ou peu interrogés. Pour cette raison, la mise en débat des enseignements de l'expérimentation BIPESS constitue une contribution utile pour interroger les pratiques évaluatives et penser le changement dans les entreprises coopératives, mutualistes et associatives.

L'enjeu de l'appropriation collective

L'intérêt de la démarche BIPESS réside dans sa capacité à offrir à des acteurs, dirigeants, salariés, sociétaires, mobilisés à partir d'une organisation et d'un territoire, un cadre participatif pour réfléchir aux normes partagées qui unissent et structurent la « nébuleuse » de l'Économie sociale et solidaire –ESS–. Si les acteurs engagés dans la démarche sont attentifs à l'intérêt que présente la démarche pour leur entreprise, le BIPESS constitue aussi un outil commun au service du développement des territoires. La territorialisation de la démarche évaluative a été opérée par la mise en œuvre d'une formation coopérative pour préparer des référents à la conduite de l'évaluation et l'organisation d'un Forum territorial d'appropriation de la démarche par les acteurs locaux. Contrairement à d'autres approches évaluatives fondées sur l'intervention d'experts spécialistes d'outils commercialisés et dont la propriété intellectuelle est protégée[6], la démarche BIPESS repose sur une expertise collective, une expertise de

réseau, qui va faciliter son essaimage. Cette évaluation collective et formative, permet de mettre en débat des questions qui interrogent les fondements des projets, souligne les écarts entre les discours et les pratiques concrètes, bouscule par le croisement des regards les représentations et les comportements. Cette capacité à mettre en lumière les pratiques des acteurs et le fonctionnement des entreprises impose un suivi approprié, des règles à respecter et une empathie envers les acteurs qui s'engagent dans cette lecture exigeante de leurs actions et réalisations. En conséquence, la mobilisation de cet outil d'évaluation n'est pas recommandée dans des situations conflictuelles ou de crise. Il peut néanmoins constituer un outil de clarification et de résolution de contradictions, voire de controverses. L'expérimentation du BIPESS dans une coopérative confrontée à de graves incertitudes économiques a permis d'interroger le sens du projet, de faciliter l'expression de positions contradictoires et enfin de trouver une voie de la résolution du conflit à partir d'une réappropriation collective d'orientations stratégiques. La démarche dans son ensemble permet de rendre lisible une situation et un contexte, de valoriser des acquis, de souligner des axes de progrès. Les acteurs saisissent l'opportunité du BIPESS pour conduire des actions déterminantes pour l'avenir de leur organisation, le renouvellement de leur projet stratégique notamment. L'appropriation collective de l'outil constitue un objectif pédagogique, et c'est aussi un enjeu démocratique puisqu'il s'agit de mettre en débat des indicateurs de progrès et de rendre accessible la délibération à une variété d'acteurs : salariés, élus, adhérents, sociétaires… Des efforts ont été réalisés pour atteindre cet objectif, cependant la grande diversité des univers culturels rencontrés et le degré de sensibilisation aux démarches révèlent des obstacles de compréhension des outils formels. En revanche, la communication directe qui permet une traduction et une reformulation offre un cadre favorable à l'engagement et à la discussion. La participation active au positionnement requiert le développement d'une culture commune favorable à la compréhension de nouveaux modèles d'analyse des pratiques d'entreprises et de leur impact sur l'environnement. Si les cadres et les dirigeants sont souvent sensibilisés et formés à ces questions, ce n'est pas toujours le cas des salariés de « production » et encore moins des adhérents ou sociétaires. Un effort particulier de sensibilisation et de formation est à conduire afin de rendre accessibles les débats provoqués et de rendre possible la participation des acteurs dans leur diversité. Force est de constater que les acteurs les plus éloignés des instances de décisions (habitants, salariés en insertion) peuvent trouver un intérêt à la démarche à condition que soit créé un cadre relationnel propice à leur expression. Ainsi la réussite du BIPESS repose davantage sur la pédagogie que sur la technique évaluative.

Quels effets sur les acteurs, les organisations et les territoires ?

La démarche BIPESS, malgré les difficultés fréquentes à programmer l'action, constitue une opportunité pour engager une mobilisation collective prenant en compte la diversité

des parties prenantes de l'entreprise. L'apport de partenaires associés, le croisement des regards, l'accompagnement des séances collectives produisent un effet d'objectivation de la compréhension de la situation de l'organisation et de ses acteurs. La situation collective d'évaluation partagée s'apparente à un forum hybride (Callon, Lascoumes et Barthe, 2001) qui mobilise des ressources et des compétences diversifiées. L'outil valorise les acquis, souligne les faiblesses, permet d'identifier les axes à travailler. C'est aussi l'occasion de se familiariser avec des notions complexes, de donner un contenu à un discours en le rapprochant des pratiques concrètes (solidarités produites, capacité d'innovation, question du pouvoir et de la démocratie, ...). L'analyse transversale des données permet une connaissance fine des organisations et de leurs dynamiques de développement. L'ESS est formée de sociétés de personnes, par opposition à des sociétés de capitaux ; elle est donc sociale par l'importance accordée aux relations humaines. La qualité des relations entre les parties prenantes (administrateurs, salariés, adhérents, sociétaires) apparaît centrale et souligne la capacité de ces entreprises à produire du lien social, de la confiance, de la reconnaissance et de l'engagement réciproque. Notons aussi l'intérêt pour la formation des acteurs, le développement des compétences et des qualifications, la qualité de l'emploi. L'ESS, par la mobilisation collective, recherche de manière constante des solutions nouvelles : réponse à des besoins émergents, innovation organisationnelle, nouveaux services à la population… Il ne s'agit pas d'innovations de rupture mais d'innovations ordinaires au sens de Norbert Alter (2010) et d'innovations territoriales en références aux travaux du CRISES[7] (Fontan, 2004 ; Harisson et Klein, 2007). Elles montrent leur capacité à inventer des réponses novatrices et à les partager dans des réseaux ou à l'échelle des territoires. À ce propos, ces organisations sont souvent placées, par le marché et les marchés publics, dans une contradiction entre logique de coopération et logique de concurrence. Solides par leurs capacités collectives, fragiles parfois au plan économique, les entreprises cherchent à construire une cohérence interne tout en se positionnant dans des réseaux et des territoires. Dans cette perspective, la démarche BIPESS, comme celle des pôles de développement de l'ESS, peut constituer un espace structurant de mutualisation et de renforcement. L'analyse et le traitement des données collectées permettent une approche sectorielle et qualitative de l'impact de l'ESS sur un territoire. À titre d'exemples, citons : la création d'emplois et son impact dans l'économie locale ; la sensibilisation de la population à des enjeux de société (santé environnementale) ; des effets de développement local à partir d'initiatives culturelles ; l'expérimentation et le développement d'innovations sociales, organisationnelles et technologiques. Cette connaissance fine des entreprises et sa mutualisation peuvent aussi contribuer au développement des ressources, à leur mutualisation et renforcer ainsi le capital social du territoire (confiance et réciprocité), et également nourrir une démarche de prospective territoriale.

Modèles de référence et schémas d'analyse

L'expérimentation du BIPESS permet ainsi de revisiter les modèles de référence fondés sur des valeurs et des principes d'action qui structurent et orientent les projets des entreprises et de leurs mouvements. Le référentiel du BIPESS repose sur quatre dimensions d'un modèle de développement humain durable : richesses économiques et sociales, démocratie, solidarité, qualité environnementale. Ce modèle reformule en quelque sorte les principes coopératifs en les situant dans le contexte contemporain et au regard des enjeux territoriaux et environnementaux. Il constitue une matrice permettant de penser le développement des entreprises en les positionnant au moyen d'une appréciation croisée qui reste néanmoins le fruit de la subjectivité des acteurs. Le croisement de ces subjectivités permet de dessiner une représentation partagée de la situation et d'envisager ainsi sa transformation. Le BIPESS ne propose pas de norme quantifiable mais il conduit à la construction d'une orientation collective nourrie de débats contradictoires. Il interroge aussi les écarts entre l'énoncé de discours axiologiques généraux et les pratiques et réalisations concrètes. Prenons l'exemple de la production de solidarités pour illustrer notre propos. Généralement, il se dégage des groupes interrogés un fort consensus sur la place centrale de la solidarité dans la formulation du projet d'entreprise. Or, lorsque l'on interroge les pratiques et les réalisations concrètes en matière de solidarité, interne et externe, les réponses sont plus embarrassées. Il faut produire un effort particulier pour définir précisément la production de solidarités, son ampleur et sa portée (aides financières, entraide, tarifs adaptés, intercoopération). Ainsi, ce travail minutieux de positionnement offre l'opportunité aux acteurs d'enrichir leur argumentaire et de mieux ajuster leurs discours aux pratiques réelles. Il convient de préciser que ces quatre dimensions du développement humain durable ne sont pas hiérarchisées selon une échelle d'importance. Elles forment un système et donnent de la cohérence au projet d'entreprise. Cette représentation schématique opère une transformation de la définition du progrès en déconstruisant la centralité de la référence à l'économie et en proposant une articulation dynamique des enjeux sociaux, économiques et environnementaux. Ce modèle repose sur une approche plurielle de la richesse. Et si la question de l'argent et du capital n'est pas occultée, elle est située comme un moyen nécessaire à l'action et pas comme une finalité. D'ailleurs, les principes de non-lucrativé et de lucrativité limitée construisent un rapport à l'argent particulier puisqu'il s'agit de maintenir des équilibres et de générer des excédents afin de pouvoir consolider l'entreprise ou d'investir dans de nouveaux projets. Ce modèle accentue en les rendant plus lisibles les approches du capital social et du capital humain en soulignant l'importance des réseaux relationnels et du développement de la compétence des acteurs. L'expérimentation montre l'attention accordée par les acteurs à ces dimensions rejoignant ainsi les perspectives d'une économie de la connaissance

portée par la formation et l'innovation et une économie relationnelle orientée par les enjeux de cohésion sociale et de bien être. Notons enfin qu'une partie significative des entreprises étudiées éprouvent des difficultés à se saisir des enjeux de la qualité environnementale. Les progrès en la matière sont souvent lents et fragiles. Ce n'est pas le cas bien entendu des entreprises qui ont été créées à partir de la production d'éco-activités et qui apparaissent pionnières sur ces nouvelles « niches » et sont capables de diffuser ces principes dans les réseaux. Enfin, l'écoute attentive des acteurs montre une préoccupation en matière de qualité de l'emploi et de durabilité. L'expérimentation a été conduite dans une période de crise sévère qui a déstabilisé notamment les entreprises inscrites dans des marchés publics ou des délégations de services publics. La réduction des budgets, la raréfaction des opportunités d'activités a fragilisé et précarisé certains emplois. Ce constat nous permet de situer la notion de progrès économique et social en prenant en compte les contextes et les contraintes contingentes. Les initiateurs de la démarche ont retenu initialement une approche linéaire, quelque peu simpliste, du progrès, en la situant dans une logique inspirée de la démarche projet conçue à partir de séquences traduisant une volonté de transformation. Cette démarche linéaire repose sur le volontarisme des acteurs qui vont orienter leurs actions à partir d'un diagnostic de positionnement, de la rédaction d'un programme d'action et enfin de l'évaluation des progrès réalisés. L'approche systémique du progrès nous amène à considérer que les contraintes externes qui pèsent sur l'entreprise (politiques publiques, marchés concurrentiels, ressources territoriales) vont impacter la marge de manœuvre des acteurs dont la bonne volonté se confronte souvent à la dure réalité des limites de leur action. Elle situe aussi le progrès dans un rapport particulier à la vie de l'organisation qui génère, elle aussi, des contraintes à prendre en compte (capacités budgétaires, climat social, mouvement de main-d'œuvre). Dans cette perspective, le progrès repose principalement sur les capacités de gouvernance stratégique des dirigeants et le potentiel des acteurs de l'entreprise à consolider, renouveler les compétences de ses salariés et sociétaires.

Conclusion

Si les dirigeants des coopératives, mutuelles, associations, membres du Comité consultatif ont joué un rôle décisif dans la conception du BIPESS, les référents formés à la méthode ont été déterminants pour l'appropriation progressive, collective et individuelle, de la démarche expérimentale. Malgré des contextes différents, les outils (questionnaires de positionnement) ont été bien accueillis par les groupes d'évaluation formés à cet effet. Le BIPESS a constitué, dans la plupart des cas, l'occasion d'une réelle prise de conscience partagée des enjeux des entreprises par l'ensemble des parties prenantes et d'une distanciation critique du positionnement et de leur fonctionnement. Toutefois, l'on peut noter la nécessité de concilier le BIPESS avec d'autres outils d'évaluation et de programmation (démarche qualité, révision coopérative, RSE). Il est à

noter que l'introduction de la démarche BIPESS dans la plupart des entreprises étudiées a produit des effets à court ou à moyen terme. Dans certains cas, le BIPESS a révélé des dysfonctionnements et généré des choix institutionnels (statutaires, stratégiques ou opérationnels) donnant ainsi lieu à des décisions immédiates (renouvellement des instances, légitimation de la mise en place d'un agenda 21, missions réinterrogées, analyse critique du fonctionnement des AG ou des CA). À terme, le BIPESS, qui n'est pas un outil protégé, peut s'autonomiser et faire l'objet d'une large diffusion. Il est en mesure de contribuer à rendre lisible la valeur ajoutée de l'ESS et devenir ainsi un outil d'aide à la décision pour les dirigeants et aussi pour les collectivités publiques. Pour faire vivre la démarche et la prolonger, il est préconisé de procéder à une restitution séquentielle des résultats en développant les approches comparatives. De plus, l'inscription de l'expérimentation dans les espaces de structuration de l'ESS, tels que les pôles de développement et les réseaux solidaires, présente l'intérêt d'offrir un cadre commun d'échanges, de mutualisation et de repérage des dynamiques territoriales.

Notes

[1] Pr. Sociologie, ARS (EA 3149) – Université de Bretagne Occidentale, Alain.penven@univ-brest.fr

[2] L'expérimentation du BIPESS a été conduite par le Collège Coopératif en Bretagne sur trois années à la demande du Comité consultatif de l'Économie sociale et solidaire et du Conseil Général d'Ille et Vilaine et de la Région Bretagne. 23 entreprises ont participé à cette expérimentation, qui s'est déroulée sur une période de 3 années (2009-2011), dont quatre coopératives (une banque coopérative, une entreprise de production, une entreprise de conseil et d'ingénierie sociale, une coopérative d'activité et d'emploi) ; une Mutuelle de santé (Pays de Vilaine) et 18 associations intervenant dans les champs de l'éducation, de la culture et de l'action sociale et médico-sociale. Il ne s'agit pas ici de présenter l'outil et la méthode de manière détaillée, le lecteur trouvera sur le site du programme (www.bipess.fr) toutes les informations utiles, mais d'interroger une démarche de construction collective et ses effets.

[3] Nous entendons par parties prenantes l'ensemble des acteurs-dirigeants, salariés, usagers, adhérents, partenaires-impliqués de près ou de loin dans la mise en œuvre du projet associatif. Cette appellation renvoie à la notion de « multistakeolders » par opposition à « multistockolders » soulignant ainsi la différence entre société de personnes et société de capitaux.

[4] Centres de formation et de recherche-action fondés par Henri DESROCHE

[5] www.universite-cooperative.coop ; www.ccb-formation.fr

[6] De ce point de vue, le BIPESS s'apparente à un logiciel libre, accessible à tous. La contribution des utilisateurs permet d'engager un processus continu d'amélioration.

[7] Laboratoire de l'UQÀM, Montréal, Québec, qui développe des recherches partenariales sur l'innovation sociale.

Bibliographie

Alter, N. (2010). *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.

Callon, M., P. Lascoumes et Y. Barthe (2001). *Agir dans un monde incertain*, Paris, Seuil.

Duclos, H. (2007). « Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation », *Cahier de l'AVISE* n°5.

Draperi, J-F. (2007). *Comprendre l'économie sociale, fondements et enjeux*, Paris, Dunod.
Fontan, J.-M. (2004). « Innovation et société : pour élargir l'analyse des effets territoriaux de l'innovation », *Géographie, économie, société*, 2004/2.
Gadrey J. et F. Jany-Catrice (2005). *Les nouveaux indicateurs de richesse*, Paris, La Découverte.
Harisson, D. et J.-L. Klein (dir.) (2007). *L'innovation sociale, émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, PUQ.
Meda, D. (1999). *Qu'est-ce que la richesse ?*, Paris, Aubier.
Meda, D. (2008). *Au-delà du PIB, pour une autre mesure de la richesse*, Paris, Flammarion.
Stiglitz, J. (2009). *Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social*, Présidence de la République Française.
Viveret, P. (2002). *Reconsidérer la richesse*, Rapport réalisé à la demande de Guy Hascouet, Secrétaire d'État à l'économie solidaire, France.

Résumé

Cet article propose une lecture des enseignements de l'expérimentation du baromètre des indicateurs de progrès des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Au-delà de la description d'un processus collectif de construction d'un outil d'évaluation spécifique adapté aux valeurs et pratiques des coopératives, mutuelles et associations, il est possible de mettre en débat l'appropriation sociale de ces nouvelles manières de penser le développement économique et social. La démarche expérimentale constitue une possibilité de réflexion qui permet de confronter les points de vue des différents acteurs et d'apprécier les écarts entre l'expression de valeurs et de principes coopératifs et les réalisations concrètes. À partir de ces approches empiriques, nous pouvons identifier une reformulation des modèles de référence profondément marquée par les enjeux du développement humain durable.

Summary

This article provides a reading of the lessons to be learnt from the experimentations of the barometer of progress indicators of enterprises in the social and solidarity economy. It is more than the description of a collective construction process for a specific evaluation tool that is adapted to the values and practices of cooperatives, mutual societies and associations : it's possible to use it to put forward discussions on the social appropriation of new ways of thinking about social and economic development. This experimental approach encourages reflection by permitting contrast to emerge thanks to the different actors' viewpoints. It also allows us to assess the gap between the cooperatives' expression of values and principles on the one hand, and their concrete achievements on the other. From these empirical approaches, we can identify reformulated reference models, profoundly influenced by sustainable human development issues.

Resumen

Este artículo propone una lectura de los aprendizajes de la experiencia del barómetro de los indicadores de progreso de las empresas de economía social y solidaria. Más allá de la descripción de un proceso colectivo de construcción de una herramienta de evaluación específica que se adapta a los valores y prácticas de las cooperativas, mutualidades y asociaciones, es posible debatir sobre la apropiación social de estas nuevas maneras de pensar el desarrollo económico y social. La iniciativa experimental fomenta la reflexividad permitiendo confrontar los puntos de vista de los diferentes actores y valorar las desviaciones entre la expresión de valores y de principios cooperativos y las realizaciones concretas. A partir de estos enfoques empíricos, podemos identificar una reformulación de los modelos de referencia profundamente marcada por los retos del desarrollo humano durable.

The balancing act: Reconciling the economic and social goals of co-operatives

Sonja NOVKOVIC[1]

> "Instead of interpreting [co-operatives and social enterprises] and their economic and social role by means of models developed for other purposes, and therefore generally based on hypotheses incompatible with their specific features, priority should be given to constructing models and theories consistent with the principles and values that have long determined the activities of these enterprises" (Borzaga, Depedri and Tortia, 2011: 28).

Introduction

Co-operative firms are known to possess a dual character; on the one hand, they are businesses driven by economic incentives, while on the other, they are associations with a social purpose and character. Co-operatives have often been portrayed by their members as businesses that combine a social mission with their economic goals. This dual aspect has not been easy to quantify, and literature has been divided along those dual lines – social aspects have historically been addressed more or less separately from economic concerns, while economics literature has steered clear from addressing the social nature of co-operative organizations.

Microeconomic literature, dominated by the neoclassical assumptions and later the institutional approach and agency theory, keyed in on ownership in worker co-ops as a point of reference, assuming self-centered behaviour of business owners who also happen to be employees. Other types of co-operatives have rarely been described by economists, with an exception of agricultural economics where co-operative forms of business are often predominant. But there too, neoclassical assumptions with built-in financial incentives to achieve 'efficiency' have been the norm. Based on this literature, co-operatives have been portrayed as an inefficient transient form of organization, destabilized by self-interested members – particularly in case of worker and producer co-ops – who will maximize their own gain to the detriment of the group. Workers maximize their average income, resulting in a downward sloping supply, or the infamous 'perverse supply' response to changing market conditions (Ward, 1958). Membership ratios will decline over time as isomorphism sets in and co-ops look increasingly like

investor-owned businesses (Ben-ner, 1984). Since ownership is not well defined, so goes the story, co-operatives also face free riding problems. Agency problems set in as managers pursue their own agenda, while non-expert boards of directors lose touch with membership, or are too weak to govern effectively.

Co-operatives are also under-capitalized according to the neoclassical literature, since they rely on member capitalization, or experience prohibitively high debt ratios. The proposed solutions to these inefficiencies have been to create markets for membership; open up to outside capital investment; separate insiders from management to promote accountability, and the like, pushing co-operatives further to isomorphism. Since co-operatives do not trade their shares in the capital markets, their management compensation cannot be linked to their stock performance. This is also viewed as a problem (Fonteyne, 2007), and is an indication of widely shared misconceptions about the co-operative form of organization in the business and economics literature. But these misconceptions are also indicative of the bias against unconventional forms of organization, or the social economy more generally. The bias, in terms of economic theory and economic modeling, is rooted in a misspecification of the purpose and character of co-operatives.

Various economic approaches to model co-operative firms have fallen short when it comes to their explanatory relevance (Borzaga and Tortia, 2010). Also, little has been accomplished in understanding the unique features of co-operative organizations and how to model them in order to devise more appropriate policy, or to foster self-organization of institutional structures that can ensure co-operative longevity. More recently, there have been calls for a more diversified approach and particularly for the application of findings in evolutionary economics and behavioural economics with attention paid to the role of trust and reciprocity in decision-making (Stiglitz, 2009; Zamagni and Zamagni, 2010; Borzaga *et al.,* 2011). Importance should also be given to a combination of intrinsic (non-pecuniary) and extrinsic (pecuniary) motivations to capture the essence of co-operatives as both economic and associative entities (Borzaga *et al.,* 2011).

Meta-economics, multiple utility and joint production

In a different context, there have been attempts to capture the impact of social norms, perceptions and attitudes to better explain issues such as adoption of soil conservation practices and technologies (Lynne and Rola, 1988; Lynne, 1995; Chouinard *et al.,* 2008), water rights (Lynne and Saarinen, 1993), and ecology (Hayes and Lynne, 2004), resulting in developments of socio-economic theory that we believe is also appropriate for capturing the dual character of co-operatives.

Drawing on Sen's 1977 writing about the limitations of the neoclassical economic model (the 'rational fools'), Lynne discusses the concept of meta-preferences (Hirschman, 1985), wherein individual choice is a result of a pre-decision reflection on various social and personal impacts. In other words, meta-preferences reflect "broader social values": a farmer may opt for conservation technology that cuts into his profit; a person may personally choose costly travel options to reduce his/her ecological footprint; a co-op may increase its costs to ensure recycled content in its raw materials, and so on. These decisions, while irrational by neoclassical economic standards, are in fact a reflection of more weight given by an individual or an organization to 'doing the right thing' over financial gain. This notion is supported by more recent work in cognitive psychology and evolutionary neuroscience, providing evidence that humans act to balance their 'ego' with 'empathy' or, in other words, their self-interest with other-interest (Cory, 2004 and 2006). A multiple utility model is therefore a more appropriate concept to describe complex choices in a social context, albeit one that is not as nicely tractable as the standard model based on a single utility function.

Lynne describes the dual utility model in some detail (1995: 75). The essence of this approach is in balancing the two goals (personal and social), rather than optimizing with respect to only one of them. Pursuing one extreme – only personal gain, or only social gain – results in less overall utility than opting for a balanced solution, with a combination of self and social goals lying somewhere in between. The usual marginal equality solution does not apply in this case, rendering the choice inefficient by standard economic theory. Since personal and social goods are 'inseparable' in making a deliberate co-operative choice, the final outcome, while 'inefficient', is in fact a superior (social or community) solution with its product larger than the sum of its parts (i.e. a higher quality outcome).

While Lynne builds his case from the personal choice and a dual utility perspective, drawing on Cory's findings in cognitive psychology, he also points out that the production aspect of this idea has been around for a while (Frisch, 1965). A number of studies deal with this issue in examining joint production of two or more products with a particular application to agriculture, where duality of commodity production and non-commodity outputs has been long-recognized (OECD, 2001, 2003 and 2008). While agricultural products also yield non-agricultural outcomes, proposed policies have typically relied on market solutions for both the commodity and non-commodity outputs.

We argue that co-operatives, as a business, form to combine social and economic outcomes, and may in fact be widely present in agriculture precisely because this is an industry of great social and environmental importance, besides its economic role. But we also wish to make a more general case that the dual nature of co-operatives calls

for socio-economic models which include 'jointness' or inseparability of social from economic gains. It then follows that co-operative businesses pursuing solely financial goals fall short of their social role and are more likely to experience isomorphism, and possibly demutualize; while on the other hand, and following from the Statement of co-operative identity (ICA, 1995), the co-operative business form is not best suited to achieve purely social goals either. Cooperatives are not clubs; they address social needs of their members – and, ideally, the wider community – by economic means. The strength of co-operative businesses, we conjecture, is in achieving social aims with economic means and balancing the two aspects of member objectives. The dual motives theory (dual utility for self and social gain, and jointness or multifunctionality in production) is therefore a good fit for co-operatives, illustrating their socio-economic character.

Duality, multifunctionality, and co-operative identity

As stated above, in our discussion of the right economic model to capture the essence of a co-operative firm, we consider only co-operatives whose members make a deliberate choice to organize their economic activity in a cooperative form and who adhere to the values and principles of co-operation. Often times, this is regarded as an idealized position, stressing that the 'real world' constraints force co-op members to make 'tough choices'. However, there is ample evidence that successful – resilient and long-standing – co-operatives draw on those values when they need to devise a strategy, cut costs, expand, or manage change. Some well researched examples are Mondragon in the Basque country, and Desjardins in Quebec, but there are many others (see for example Sanchez Bajo and Roelants, 2011).

Duality in production means that production decisions are made with respect to economic *and* social variables. Attitudes toward a particular social issue, social norms, and knowledge/awareness about the issue all play an important role in decision-making alongside economic variables such as ownership, technology, risk, profitability and income (Lynne *et al.,* 1998; Chouinard *et al.,* 2008). A non-separable production technology involves joint production of a commodity and a non-commodity output (e.g. agricultural product and environmental impact), but co-operatives more generally use and produce the social good (public goods, common property goods, or non-allocable inputs). The measure of 'jointness' (i.e. multifunctionality) is therefore a key variable in identifying the 'cooperative difference'. We note here that jointness (or dual utility) as a positive externality in co-operatives, must be a deliberate outcome, rather than simply an accidental bi-product of the production technology. Co-operatives form to resolve some type of social injustice, as well as to address market and government failures, and therefore conduct their operations and deliver products that contain social values. In this regard, there may be in some cases economies of scope that would lend themselves

to policy targeting (i.e. it may be more cost effective for co-operatives to deliver a social good than for the government, particularly given their grassroots reach and democratic decision-making processes, but in other cases, joint production of a non-commodity output may be costly and cut into co-ops' financial performance).

OECD studies distinguish between three reasons for jointness (OECD, 2001: 30): (i) there are technical interdependencies in the production process; (ii) the outputs are produced from a non-allocable input; and/or (iii) the outputs compete for an allocable input that is fixed at the firm level. In the first case, changes in the level of production of one good affect the supply of the other, resulting in dependency between the different outputs. Two outputs may be technically complementary or competing. Non-allocable inputs as a source of jointness in production are closely related to (i) and refer to the same inputs producing multiple outputs (e.g. raising sheep will produce mutton and wool). The third reason for multifunctionality refers to a fixed factor that can produce multiple competing outputs, such as land or labour that may be allocated to different production processes.

We argue that non-allocable input as the root cause of jointness is of most relevance in its application to the theory of co-operatives, since they balance the production of goods they sell in the market with embedded social outcomes. While policy proposals in agriculture call for decoupling of the commodity and non-commodity outcomes, the purpose of co-operatives is to internalize the two goals (i.e. ensure coupling of commodity outcomes with positive externalities, or public goods). In other words, co-operatives experience multifunctionality by design. They also need to manage it, since there is a natural 'pull' to the self-interest position, for instance, a focus on financial gain (Cory, 2006).

Building blocks of a model

The dual motives – or the 'meta-economics' – (Lynne, 2006) approach suggests that ego (personal gain) and empathy (social gain) are pursued jointly; they are not separable. Pursuing one implies sacrificing a bit of the other, but it is not about trade-off; rather the two produce synergies, resulting in a higher quality outcome. This duality is inherent in co-operatives as organizations with a socio-economic character. The pull to selfish outcomes (driven by financial motivations only, and mixed with a bit of social as a survival strategy) is a default, partly due to human architecture (Cory, 2006), and partly due to the surrounding values and institutions in capitalist economies.

If we think about co-operatives as social, value-driven businesses, they have this non-separable and dual production function by definition. On the one hand the goals are financial, but on the other they need to produce social value. While investor owned firms (IOF) whose goals are purely financial still need to satisfy a minimum social requirement

to stay in business, and by the same token, social enterprises whose purpose is not to pursue financial return still need to be financially viable, between these two extremes lie balanced choices. Synergies between the two goals give an outcome larger than the sum of its parts. Co-operatives will therefore not be optimizing, i.e. maximizing financial or social return; rather, they need to balance the two to realize higher quality results.

One can think of different types of practices that a firm can apply to produce a commodity – some are socially damaging, or at best neutral, while others promote social outcomes such as: community development, employment, education, environmental protection, etc. Chouinard *et al*. (2008) use this framework in the context of environmental effects. We will term these different technologies as 'socially damaging' (SD) vs. 'socially enhancing' (SE) for a more general social context. As in Chouinard *et al*. (2008), we can think of different technologies or processes: one that is mostly SD (production possibilities curve to the left in Figure 1), and another that is mostly SE (Figure 1 production possibilities curve to the right). The SD technology will yield the highest financial gain at social production S- while the SE technology yields the highest financial gain at S+. An otherwise SD technology may lead to socially positive range of production if some profit is sacrificed to move beyond zero social impact and into the SE range, while the SE technology may be socially damaging if insufficient levels of social production are employed. A possible interpretation of these technologies is that one is driven purely by capital gain (SD), while the other is driven by people-centered techniques (SE).

In the range of production where market goods are produced jointly with positive externalities (SE), we can now apply the dual motives theory (Lynne, 2006; Cory, 2006; Chouinard *et al.,* 2008) to illustrate the dual nature of cooperatives. Decision-makers in investor owned firms will exhibit socially-neutral preferences and opt for the maximum return (R), in line with the neoclassical tradition where the "social responsibility of firms is to maximize profit" (Friedman, 1970). Which technology they apply will determine whether they do social damage (S-) or contribute to social capital (S+). The reasons for application of a SE technology by an investor owned firm are outside of the scope of this paper, but they may include various types of social pressures resulting in effective corporate social responsibility practices. However, producers who possess dual preferences would choose more socially enhancing techniques. Two utilities are identified (Cory, 2006; Lynne, 2006), one that is concerned with financial gain or self-centric and another that is concerned with social well-being. As a result, point A in Figure 1 will be chosen by agents who are socially minded for their own benefit (indifference curve I_1) pursuing their financial gain, while point B will reflect an entirely social orientation (indifference curve I_2) with some minimum financial result as a matter of survival. One can envision the B-type as a social enterprise with a social mission (e.g.,

Salvation army thrift stores) while the A-type may be an enterprise with associative structure whose member interest is purely financial, but due to the nature of the applied technology, they still supply more social capital than the investor-owned firm. A co-operative firm adhering to cooperative values will produce somewhere in-between points A and B, indicating a duality and jointness of social and economic goals. This position would be reached at an intersection of two indifference curves within the production possibilities boundary, rather than a tangent on the production possibilities curve (Lynne and Casey, 1998).

As described elsewhere in the applications of duality (Lynne and Casey, 1998; Kalinowski *et al.,* 2006; Ovchinnikova *et al.,* 2009), assumed selfish motivations in economic theory cannot fully explain observed behaviour in a variety of social contexts. Social norms play an important role in economic decision-making. People cooperate and punish those who do not comply with acts of reciprocity at a personal cost (Gintis *et al.,* 2005), or they do 'the right thing' often at their own expense. Financial incentives to act in the public interest only go so far, or they may reduce acts of kindness. The 'metaeconomics' approach offers a way to capture these behaviours by applying dual utility and introducing non-separability of personal and social motivations and recognizing "embeddedness of the person in society" (Lynne, 1999: 281). This approach, we believe, is directly applicable to co-operatives.

The balancing act

While dual motives theory explores the need for individuals to balance their 'egoistic' and 'empathetic' sides, we extrapolate this understanding of a 'balanced' individual to the co-operative organization, since it is a democratically governed collective of individuals. Corey (2006) finds that a dynamic balance between the two opposing driving forces of human behaviour results in socially desirable outcomes driven by compromise, fairness and justice. In the context of cooperatives, the challenge is in balancing co-op member needs and the mission to 'do the right thing' (Ovchinnikova *et al.,* 2009) while keeping the business afloat. Financial pressures contrast social and moral pressures in any circumstance, but they are particularly relevant in co-ops where the two are entwined 'by definition'. We can then conjecture that the separation of two interests in co-operatives may be an indication of co-op mutation and isomorphism. The pull to financial gain may result from a number of causes, not least of which is the heterogeneity of members, possibly opening the space for an executive function (Levine, 2006) that will stabilize the organization and lead the co-operative to a balanced equilibrium. The imbalance between the two sets of goals may lead the co-operative into demutualization, or create a disenfranchised membership and ultimately lead to exit. Research in duality, as well as research in co-operatives, thus far highlights the

importance of education about a particular social issue and its impacts (e.g. recycling; soil conservation; and the mission of co-ops more generally); enhancing member control through democratic processes; and strengthening social norms[2] (Lynne and Casey, 1998).

The executive role in co-ops falls upon management. It is therefore critical that management tasks either be effectively carried out by a group of members (participatory management; coordination in groups), or that managers are educated in performing this balancing act. If managers act in self-interest that translates to pursuing purely financial gains for the organization, the threat of isomorphism is imminent. Balancing self-interest and social interests is a skill that requires awareness, education and tools to carry out the task.

Measuring duality

The understanding of utility functions as a dual product of norms or morality and pleasure — rather than pleasure alone as is standard in neoclassical economics — suggests some ways to measure this duality using survey methods (Lynne, 1995; Kalinowski *et al.,* 2006). However, preferences change over time, and they are particularly affected by changes in awareness about various social issues and impacts of one's actions. Some behavioral economists propose that government should play a role in raising awareness to influence norms, i.e. resort to non-pecuniary (moral) incentives. We believe that co-operative education takes on that role as well, and that education is complementary to a regulator's efforts in this direction. In some cases, such as with measurable externalities, jointness in production can be assessed by objective measures, but in others, one needs to establish the connection between behaviours and outcomes and then measure the impact. This is an ongoing challenge for co-operatives, both in internally assessing their performance to ensure that managers balance the two objectives, as well as in capturing external impacts to raise awareness and to influence policy. Non-separation of the two goals is key in highlighting the dual nature of co-operatives. Isolating social impacts from financial impacts may produce non-cooperative practices that, while they may be valuable, are not a full reflection of 'cooperative difference' (e.g. some corporate social responsibility practices that depend on profitability).

Concluding remarks

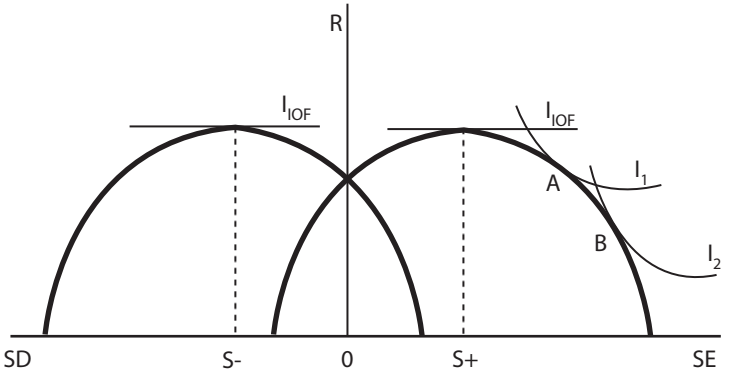
The dominant economic theory of cooperatives has been inadequate at best over the last fifty years. Assumed self-centered behaviour of co-op members lead to a misspecification of the model and misguided policy proposals to correct presumed inefficiencies. Co-operatives have long been recognized to be balancing their economic and social goals, but these two sides have not been modeled in one all-encompassing

framework; rather, economic models were dealing with pecuniary incentives based on assumptions of egoistic behaviour, while sociology and to some extent management studies tackled the associative side.

We opened up a discussion about the dual motives and the ensuing meta-economics approach that considers duality in decision-making as well as in production of commodity and non-commodity outputs (i.e. the self-interest and social interest). This modification of the neoclassical economic model offers a framework fitting the dual nature of decision-making in cooperatives. The model illustrates that pursuing self-interest leads to co-operative degeneration, while pursuing purely social functions is also not fitting for the co-operative identity. The balance between the two goals can be reached through deliberate design, although the challenge remains to develop indicators that will guide co-operatives along this balanced path.

Dual motives literature and the meta-economics approach can explain the inadequacy of policies based on pecuniary incentives, as they can crowd out intrinsic motivations. Consistent with evidence in mission-driven organizations, this approach offers a platform for future research of cooperative organizations along with policy implications, particularly around issues of multifunctionality.

Figure 1: Two different technologies jointly producing market goods and social outcomes.
Social impact is either reflected in Socially damaging outcomes SD or socially enhancing outcomes SE.



Notes

[1] Saint Mary's University, Department of Economics and MMCCU

[2] Norms in co-operatives are about applying the co-operative values and principles, and assessing adherence to them in daily decision-making.

Bibliography

Ben-ner, A. (1984). "On the stability of the cooperative type of organization", *Journal of Comparative Economics*, Vol. 8, Nº 3, p. 247-260.

Borzaga, C., S. Depedri and E. Tortia (2011). "Organizational variety in market economies and the role of cooperative and social enterprises: A plea for economic pluralism", *Journal of Cooperative Studies,* Vol. 44, Nº 1, p. 19-30.

Borzaga, C. and E. Tortia (2010). "The economics of social enterprises: an interpretive framework", in L. Becchetti and C. Borzaga (editor), *The Economics of Social Responsibility: the World of Social Enterprises,* London Routledge, p. 15-33.

Gintis, H., S. Bowles, R. Boyd and E. Fehr (editors) (2005). *Moral Sentiments and Material Interests: The Foundations of Cooperation in economic Life*, Cambridge Massachusetts and London, England, The MIT Press.

Chouinard, H., T. Paterson, P. Wandschneider and A. Ohler (2008). "Will farmers trade profits for stewardship? Heterogeneous motivations for farm practice selection", *Land Economics,* Vol. 84, Nº 1, p. 66-82.

Cory, Jr., G. A. (2004). *The Consilient Brain: The Bioneurological Basis of Economics, Society and Politics*, New York, Kluwer Academic Publishers.

Cory, Jr., G. A. (2006). "A behavioral model of the dual motive approach to behavioral economics and social exchange", *The Journal of Socio-Economics,* Vol. 35, p. 592–612

Fonteyne, W. (2007). *Cooperative Banks in Europe - Policy Issues,* IMF working paper WP/07/159.

Friedman, M. (1970). "The social responsibility of business is to increase its profit", *The New York Times Magazine*, September 13.

Frisch, R. (1965). *Theory of Production*, Chicago, Rand MacNally & Company,

Hayes, W. and G. Lynne (2004). "Towards a centerpiece for ecological economics", *Ecological Economics,* Vol. 49, p. 287-301.

Hirschman, A. (1985). "Against parsimony: Three easy ways of complicating some categories of economic discourse", *Economics and Philosophy,* Vol. 1, p. 7-21

Kalinowski, C., G. Lynne and B. Johnson (2006). "Recycling as a reflection of balanced self-interest: A test of the metaeconomics approach", *Environment and Behavior*, Vol. 38, Nº 3, p. 333-355

Levine, D. (2006). "Neural modeling of the dual motive theory of economics", *The Journal of Socio-economics,* Vol. 35, p. 613-625.

Lynne G. (1995). "Modifying the neo-classical approach to technology adoption with behavioral science models", *Journal of Agricultural and Applied economics*, Vol. 27, Nº 1, p. 67-80.

Lynne, G. (1999). "Divided self models of the socioeconomic person: the metaeconomics approach", *The Journal of Socio-Economics,* Vol. 28, No 3, p. 267-288.

Lynne, G. (2006). "Toward a dual motive metaeconomic theory", *The Journal of Socio-economics,* Vol. 35, p. 634-651.

Lynne G. and F. Casey (1998). "Regulation of technology adoption when individuals pursue multiple utility", *Journal of Socio-Economics,* Vol. 27, Nº 6, p. 701-719.

Lynne G. and L. Rola (1988). "Improving attitude-behavior prediction models with economic variables: Farmer actions toward soil conservation", *Journal of Social Psychology,* Vol. 128, p. 19-28.

Lynne G. and P. Saarinen (1993). "Melding private and public interests in water rights markets", *Journal of Agricultural and Applied Economics*, Vol. 25, p. 69-83.

Lynne, G., J. Shonkwiller and L. Rola (1998). "Attitudes and producer conservation behavior", *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 70, Nº 1, p. 12-19.

OECD (2001). *Multifunctionality: Towards an Analytical Framework*, Paris.

OECD (2003). *Multifunctionality: The Policy Implications*, Paris.

OECD (2008). *Multifunctionality in Agriculture: Evaluating the Degree of Jointness, Policy Implications*, Paris.

Ovchinnikova, N., H. Czap, G. Lynne and C. Larimer (2009). "'I don't want to be selling my soul': Two experiments in environmental economics", *The Journal of Socio-economics*, Vol. 38, p. 221-229.

Sanchez Bajo, C. and B. Roelants (2011). *Capital and the Debt Trap. Learning from Co-operatives in the Global Crisis,* Palgrave MacMillan.

Sen, A. (1977). "Rational fools: A critique of the behavioral foundations of economic theory", *Philosophy and Public Affairs*, Vol. 6, Nº 4, p. 317-344.

Stiglitz, J. (2009). "Moving beyond market fundamentalism to a more balanced economy", *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 80, Nº 3, p. 345-360.
Ward, B. (1958). "The firm in Illyria: market syndicalism", *American Economic Review*, Vol. 44, Nº 4, p. 566-589.
Zamagni, S. and V. Zamagni (2010). *Cooperative enterprise: Facing the challenge of globalization*, Cheltenham, UK, Edward Elgar.

Summary

Co-operatives have always been portrayed by their members as businesses that combine a social mission with their economic goals. This dual aspect has not been easy to quantify, and literature has been divided along those dual lines – social aspects have historically been addressed more or less separately from economic concerns, and economics literature has steered clear from addressing the social nature of co-operative organizations. Starting from an understanding of the co-operative as a deliberate choice of an organizational form, we examine the interplay between the two sets of goals of co-operatives–satisfying member and community needs (often portrayed in the mission) on the one hand, while remaining a viable business on the other. We discuss Lynne's meta-economic model based on dual motives, which we identify as a more appropriate framework for analysis of co-operatives than the existing economic theories. Dual motives can capture and interpret co-operative behaviour, as well as illustrate conditions that may lead to co-operative degeneration.

Resumen

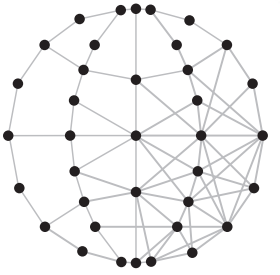
Las cooperativas siempre han sido percibidas por sus socios como empresas que combinan una misión social con sus objetivos económicos. Este doble aspecto no ha sido fácil de cuantificar y la documentación al respecto está dividida en cuanto a esas dos facetas. Los aspectos sociales han sido tratados todo el tiempo más o menos distintamente de los aspectos económicos. Además, los escritos económicos han evitado de tratar la naturaleza social des las cooperativas. Basándonos en la noción de la cooperativa como fórmula organizacional resultado de una elección deliberada, en este texto se examina la interacción entre los dos conjuntos de objetivos de las cooperativas que busca, de una parte, la satisfacción de las necesidades de los asociados y de la colectividad (objetivos frecuentemente mencionados en la misión) y, de otra parte, asegurar la perennidad de la empresa. Se aborda el meta modelo económico de Lynne, fundado en las motivaciones dobles, que representa un marco más apropiado para el análisis de las cooperativas que las teorías económicas existentes. La consideración de las motivaciones dobles permite captar e interpretar el comportamiento cooperativo e ilustrar las condiciones que pueden llevar a la degeneración de la cooperativa.

Résumé

Les coopératives ont toujours été perçues par leurs membres comme des entreprises associant une mission sociale à leurs objectifs économiques. Ce double aspect n'a pas été facile à quantifier et la documentation sur le sujet est divisée quant à ces deux facettes. Les aspects sociaux ont été de tout temps traités plus ou moins distinctement des préoccupations économiques. De plus, les écrits économiques se sont gardés de traiter de la nature sociale des organismes coopératifs. En nous fondant sur la notion de la coopérative à titre de formule organisationnelle résultant d'un choix délibéré, nous examinons l'interaction entre les deux ensembles d'objectifs des coopératives qui visent d'une part la satisfaction des besoins des membres et de la collectivité (objectif souvent mentionné dans la mission) et d'autre part, l'assurance de la pérennité de l'entreprise. Nous abordons le méta-modèle économique de Lynne, fondé sur des motivations doubles, comme étant un cadre plus approprié pour l'analyse des coopératives que ne le sont les théories économiques existantes. La considération des motivations doubles permet de saisir et d'interpréter le comportement coopératif et d'illustrer les conditions pouvant mener à la dégénérescence de la coopérative.

Section III

L'évolution du modèle d'affaires coopératif et mutualiste



La finance mutualiste à la croisée des chemins

Olivier PASTRÉ[1] et Krassimira GECHEVA[2]

Introduction

Si le 19e siècle a vu la naissance des modèles coopératif et mutualiste et leur diffusion au travers de l'Europe, c'est au 20e siècle, et surtout à partir des années 1950, que la banque et l'assurance mutualistes vont évoluer vers leur forme et leur structure actuelles. Pourtant, au moment même où le modèle mutualiste donne les preuves de sa vigueur, il sera brutalement remis en question de toutes parts. D'aucuns y verront, pendant un temps, la fin du mouvement mutualiste dans la banque et dans l'assurance des pays industrialisés.

En dehors de l'Angleterre, les IFM (Institutions Financières Mutualistes) déjoueront pourtant les prévisions les plus pessimistes et, en apparence du moins, entreront dans le 21e siècle plus fortes que jamais. Mais, cette force apparente est également la source de leur fragilité croissante au fur et à mesure que leur modèle se dilue au gré des mutations qu'il subit.

Une remise en cause du modèle coopératif au tournant du 21e siècle

Les évolutions récentes des IFM suscitent de vifs débats concernant notamment :

- la croissance externe réalisée presqu'exclusivement par le biais de SA, cotées en bourse pour certaines d'entre elles ;
- la marginalisation des activités d'origine. Le cantonnement des activités de détail au plan local et la sortie de nombreuses activités du périmètre des entités régionales rendent celles-ci moins importantes dans la formation du résultat et affaiblissent leur position dans les mécanismes de gouvernance mutualiste ;
- la complexification de la répartition des pouvoirs dans les sociétés coopératives et dans les mutuelles. Cette répartition des pouvoirs est liée à la notion d'intérêt collectif, mais s'exerce parfois au détriment d'une plus grande efficacité économique et est mal perçue par les marchés financiers.

Ces évolutions coïncident avec certaines tendances lourdes qui contribuent à accentuer la fragilisation du modèle mutualiste.

Démutualisation et démographie « plate » du mouvement mutualiste

Vers la fin des années 1980 s'amorce un mouvement de démutualisation, notamment dans les pays anglo-saxons, que certains interpréteront comme le « début de la fin » de la finance mutualiste dans les pays industrialisés. Ainsi, en invoquant les limites que leur imposait le statut mutualiste en matière de croissance géographique et industrielle, certaines *building societies* britanniques vont opter pour la démutualisation. La démutualisation bancaire au Royaume-Uni va concerner 13 sociétés qui représentent 75 % du marché des *building societies*. Ce mouvement touchera également l'assurance comme en témoigne le Tableau 1.

De surcroît, le mouvement mutualiste ne se renouvelle plus : en dehors du monde émergent il n'y a plus de nouvelles institutions mutualistes créées et la croissance des groupes existants ne revêt plus la forme mutualiste. Ainsi, lorsqu'Axa a voulu acquérir *Equitable* et *National Mutual* pour se développer respectivement aux États-Unis et en Asie Pacifique, elle est passée par la voie de la démutualisation, même si les deux cibles étaient à l'origine des mutuelles.

Hybridation du modèle coopératif

Cette tendance se traduit par :

- l'introduction de véhicules cotés afin de fournir des services financiers spécifiques ;
- le développement de l'activité sur les marchés de capitaux et l'acquisition de parts de marché par croissance externe, y compris à l'international ;
- l'explosion du périmètre de consolidation des groupes coopératifs, la primauté des filiales cotées dans la formation du résultat et la difficulté de contrôle *bottom-up* lorsqu'il s'agit de groupes très étendus (Groenveld, 2011a).

Affaiblissement de la base sociétaire des banques coopératives

Afin de poursuivre leur croissance, les banques coopératives ont progressivement élargi leur offre à des non-sociétaires, d'où un affaiblissement de leur base sociétaire.

Banalisation des comportements

Ceci se traduit par la banalisation des offres, des tarifs, des comportements commerciaux, des attitudes contentieuses et, *in fine*, des relations avec les clients et l'environnement (Ayadi *et al*., 2010). La banalisation introduit une rupture dans l'alignement des intérêts des parties prenantes et une évolution du niveau des prix et des structures tarifaires. En matière de contentieux, on assiste à un renversement de la logique traditionnelle (« ce qui est bon pour le client est bon pour la maison et, donc, bon pour le sociétaire »). Par ailleurs, on constate une faiblesse de l'innovation sociale alors que de nouveaux

domaines d'action pourraient être explorés : développement durable, protection de l'environnement, prévention des risques naturels, lutte contre l'exclusion bancaire, lutte pour le maintien du pouvoir d'achat, investissement socialement responsable.

La résilience du modèle mutualiste

Malgré ces nombreuses vicissitudes, la finance mutualiste occupe encore, à l'aube du 21e siècle, une place centrale dans les secteurs financiers européens.

Un poids considérable

A) Le secteur des banques coopératives

Fin 2010, les banques coopératives européennes[3] sont au nombre de 4 200 et ont plus de 180 millions de clients, dont plus de 50 millions sont également des sociétaires. Les banques coopératives jouent ainsi encore un rôle de premier plan dans de nombreux pays européens (Figure 1 et Tableau 2). Le poids des banques coopératives est plus important encore dans leurs métiers traditionnels : crédits hypothécaires, crédits aux PME, financement de l'agriculture, collecte de l'épargne, etc.

B) Le secteur de l'assurance mutualiste

Les sociétés mutualistes occupent, globalement, une place centrale dans le secteur des assurances de la plupart des pays industrialisés. En Europe, sur plus de 7 000 sociétés d'assurance 70 % sont mutualistes et servent plus de 120 millions de personnes dans le domaine de la santé et de la prévoyance. Aux États-Unis aussi, on compte plus de 1 000 sociétés d'assurance mutualiste qui représentent plus de 30 % du secteur de l'assurance américain, alors que les dix premières sociétés d'assurance japonaises sont des mutuelles.

Le poids de l'assurance mutualiste varie selon les métiers et les pays. Elle représentait environ 25 % du marché de l'assurance en Europe, plus de 25 % sur le marché de l'assurance non-vie et plus de 20 % de l'assurance-vie en 2008. Son poids est, toutefois, inégalement réparti sur le continent européen (Tableau 3). D'abord, il y a les marchés sur lesquels les mutualistes sont les acteurs de premier ordre comme l'Autriche, l'Allemagne ou la France. Ensuite, dans des pays comme la Belgique et l'Italie, le poids des mutualistes est, en revanche, moins important, quoique significatif, alors que, au Royaume-Uni et au Portugal, leur présence est marginale. Enfin, en dehors de la Hongrie et de la Pologne, les assureurs mutualistes ne sont présents dans les nouveaux pays membres de l'UE qu'au travers de filiales cotées et leur présence y est, globalement, marginale.

Des avantages comparatifs incontestables

C'est une vision politique de la société et du risque qui justifie le modèle coopératif et qui fonde la différence entre l'entreprise mutualiste et les autres :

- l'intérêt collectif prime sur l'intérêt privé.
- un lien fort existe avec un territoire ou avec une population de même qu'entre les différents *stakeholders* ;
- engagé dans le temps, le sociétaire bénéficie du travail et des efforts des générations antérieures ; il s'efforce ainsi de transmettre aux générations futures un outil amélioré, enrichi, plus puissant ;
- le principe démocratique (« une personne, une voix ») protège l'entreprise de toute appropriation particulière ;
- la proximité relationnelle exerce un mode de régulation implicite mais puissant qui repose sur le risque de réputation. Ce mécanisme favorise les externalités positives (Groenveld, 2011a).

Au plan théorique, l'entreprise coopérative est donc une entreprise de marché, qui poursuit un autre objectif et obéit à d'autres principes que l'entreprise privée (Ayadi *et al*., 2010) Ces différences engendrent des divergences en matière d'organisation, de gouvernance, de financement et d'objectifs.

A) Spécificité de la clientèle

La clientèle des banques coopératives est issue essentiellement des classes moyennes. En France, en 1996, 2/3 de la clientèle du Crédit Agricole, du Crédit Mutuel et des Caisses d'Epargne gagnaient moins de 1200 euros par mois et plus de 50 % vivaient dans une commune de moins de 20 000 habitants. Les implantations des banques coopératives sont moins concentrées dans les grands centres urbains. 40 % de la population française vit dans des communes de moins de 5 000 habitants : les banques privées n'y disposent que de 10,5 % de leurs guichets, alors que, pour les caisses d'épargne, ce ratio est de 43 % et, pour le Crédit Mutuel, de 54 %. *A contrario*, dans les communes de plus de 100 000 habitants, où vivent 15 % de la population, les banques privées ont concentré 30 % de leurs guichets contre 12 à 15 % pour les banques mutualistes. Cette spécificité de la clientèle prédispose, *a priori*, à une moindre volatilité de celle-ci.

B) Gestion des risques

Théoriquement, les banques coopératives sont moins risquées car le double statut des sociétaires-clients a comme conséquence une moindre pression exercée sur les dirigeants pour assurer une rentabilité plus élevée mais aussi, nécessairement, plus volatile.

De plus, la structure juridique d'une société anonyme prédispose les actionnaires à chercher à prendre davantage de risques. En effet, face à un investissement risqué, le

principe de la responsabilité limitée permet de capter l'ensemble des gains en cas de succès et limite les pertes en cas d'échec. Dans une IFM, les sociétaires/adhérents étant à la fois propriétaires et déposants, en cas d'échec, les pertes qu'ils encourent sont plus élevées, alors que, en cas de succès, leurs gains sont limités (la majorité des profits étant conservée sous formes de réserves) (Cihák et Hesse, 2007 ; Beck *et al*., 2009).

Par ailleurs, l'accès plus restreint au marché des capitaux décourage la prise de risque alors que la meilleure connaissance de leur clientèle facilite la gestion des risques au sein des IFM. Enfin, les IFM sont traditionnellement engagées dans des activités moins risquées comme la banque de détail (Cihák et Hesse, 2007). Les études empiriques confirment cette moindre exposition aux risques. Cihák et Hesse (2007) confirment que les flux des revenus des coopératives sont plus stables et Iannotta *et al*. (2007) démontrent que les banques coopératives bénéficient d'une meilleure qualité d'actifs.

C) Efficacité commerciale

La connaissance intime de leurs clients permet aux banques coopératives d'établir des relations sur le long terme *(long term contractual relationship)* et les rend donc mieux adaptées à opérer dans un environnement marqué par d'importantes asymétries d'information.

Par ailleurs, par le passé, les banques coopératives ont souvent joué un rôle central (voire dominant) sur certains marchés comme le financement de l'agriculture, les crédits hypothécaires ou l'assurance-vie. Leur organisation et leur modèle de gouvernance semblent leur conférer un avantage dans les métiers qui impliquent une relation de longue durée.

D) Efficacité des mécanismes de gouvernance

La coopération unit ce qui est séparé via la double qualité du sociétaire (voire la triple lorsque les sociétaires deviennent administrateurs). Certains conflits d'agence sont ainsi évités. Le fait que les profits mis en réserve constituent la principale source de fonds propres pour les banques coopératives a, en effet, tendance à aligner les intérêts des différentes parties prenantes. En ce qui concerne les conflits entre propriétaires et dirigeants, les fonds apportés par le sociétaire étant essentiellement des dépôts exigibles à vue, la menace de départ du sociétaire a donc des conséquences plus immédiates sur les sources de financement que celle de l'actionnaire et peut donc exercer une forte pression sur les dirigeants.

Pour les conflits d'agence qui subsistent, des mécanismes existent qui permettent d'en limiter les conséquences. En l'absence de *market for corporate control* ou de discipline de marché, la concurrence exerce une discipline tout aussi efficace sur les dirigeants d'IFM. Par ailleurs, le modèle coopératif est un modèle complexe où la légitimité de

l'élection et celle du résultat se combinent. Le Président et le Directeur Général incarnent cette double légitimité, l'une qui procède de l'élection par les sociétaires, l'autre qui procède du résultat au sens large : résultat financier, résultat managérial, résultat d'image, de réputation ou de positionnement. L'expérience a prouvé que ce système fonctionne, qu'il est même un remarquable outil de prévention des conflits, des crises, des dérives du pouvoir solitaire ou des modes. C'est un modèle moins formel : l'appartenance prime sur la règle, sur la compétence ou sur le résultat.

E) Externalités positives

La coopération structure et associe. Elle contribue à l'intégration des minorités, qu'il s'agisse des minorités par l'origine, la langue ou la religion, ou des minorités professionnelles. Par ailleurs, la coexistence au sein d'un même système bancaire de différentes formes institutionnelles qui ont des attitudes face au risque, des incitations, des *business models*, des pratiques managériales, des politiques et des comportements différents est favorable à la stabilité de l'ensemble du système (via l'absence de corrélation des comportements) (Drake et Llewellyn, 1998) et offre aux clients un choix plus diversifié de produits financiers (Michie, 2010 ; Ayadi *et al*., 2010). L'existence de diversité dans les structures institutionnelles d'un système financier est ainsi favorable à la croissance économique et à la réduction de la pauvreté (Cuevas et Fisher, 2006).

Enfin, le secteur coopératif contribuerait à l'accélération du développement financier et économique. Usai et Vannini (2005) montrent ainsi que c'est la structure, c'est-à-dire la présence de différentes types d'organismes financiers, plus que la taille du secteur financier qui a joué un rôle catalyseur dans le développement des économies nationales.

F) Efficacité financière

Historiquement, les banques coopératives ont tendance à avoir à la fois une rentabilité moins élevée[4] et un niveau de risque plus faible que les banques privées.[5] Si le niveau de la rentabilité financière y est moins élevé, les indicateurs d'efficacité comme le *cost income ratio* ont des niveaux équivalents. Et, de fait, sur le plan empirique, il existe presqu'autant d'études qui prouvent la supériorité du modèle de banque privée que de travaux qui concluent dans le sens contraire. Aux États-Unis (Cebenoyan *et al*., 1993), au Royaume Uni (Valnek, 1999)) ou en Europe (Altunbaş *et al*., 2001 ; Iannotta *et al*., 2007), de nombreuses études constatent que les IFM sont tout aussi, si ce n'est plus, efficaces que leurs homologues privées. Les indicateurs de solidité financière sont, quant à eux, aussi voire plus élevés que ceux de leurs concurrents commerciaux.

En raison de leur moindre exposition au risque, et en dehors de quelques cas, la plupart des banques coopératives ont traversé sans dégâts majeurs les premières années de la crise financière actuelle. Ensemble, les banques coopératives représentent ainsi 8 % des pertes directes du secteur bancaire européen, alors que leur part de marché moyenne est de 20 % (Groenveld, 2011b)

Face à ces différents éléments d'ordre théorique et empirique, comment expliquer la crise existentielle qui semble secouer une partie au moins de la finance coopérative ? Comment expliquer les difficultés financières qu'ont rencontrées, au cours des dernières années, certaines IFM ? Comment expliquer les tensions qu'a pu connaître la gouvernance de certains réseaux coopératifs ? Comment expliquer l'érosion des parts de marché sur certains métiers que pratiquent les IFM ? Pour répondre à ces questions et pour trouver des solutions à ces problèmes, il faut, à ce stade, se tourner vers l'avenir.

Trois défis à relever

La crise économique actuelle rebat complètement les cartes dans la finance. Un nouvel environnement et de nouvelles règles de jeu : toutes les banques sont, de gré ou de force, obligées de revisiter leur *business model*. Pour que cette remise à plat se fasse de la façon la moins contrainte et la plus ambitieuse possible, encore faut-il être sûr de ses bases. C'est sur ces bases que l'on peut essayer de caractériser les trois défis qu'ont à relever aujourd'hui les IFM.

Le défi de l'hétérogénéité

Les IFM se sont développées sur la base d'expériences concrètes de terrain et l'hétérogénéité de ce mouvement n'est que le reflet de cette approche pragmatique de type *bottom-up*. Cette hétérogénéité est le fruit d'évolutions divergentes et de circonstances historiques spécifiques. Il faut souligner, par ailleurs, que des différences existent non seulement entre marchés nationaux mais parfois aussi au sein d'un même marché (Wyman, 2008 ; Van Diepenbeek, 2007).

A) Mode d'intégration

Les évolutions récentes dans les réseaux mutualistes et coopératifs sont à l'origine d'une structure d'autorité circulaire :

- d'une part, les entités locales sont propriétaires et exercent un contrôle sur l'activité des institutions centrales (autorité *bottom-up*) ;
- d'autre part, les institutions centrales ont acquis, au fur et à mesure, des moyens de contrôle sur l'activité des entités locales (autorité *top-down*).

Ce schéma général est aujourd'hui reconnaissable au sein de tous les réseaux coopératifs. Cependant, l'organisation de ceux-ci varie aujourd'hui fortement d'une institution à l'autre, et ce à plusieurs niveaux :

- Niveaux hiérarchiques.
  Certains réseaux ont une structure plus simple, comprenant seulement deux niveaux – une entité centrale et des entités locales ou régionales. Le mutualisme allemand a, par exemple, évolué vers ce type de structure. C'est également le cas du groupe

Banques Populaires en France. D'autres groupes comportent trois niveaux hiérarchiques : des entités régionales en plus des entités locales et des entités nationales.

- Force des liens d'intégration / Nature et périmètre du pouvoir de l'entité centrale.
  Les coopératives néerlandaises, finlandaises et, dans une certaine mesure, françaises, se distinguent par l'importance de l'autorité exercée par l'entité centrale sur les institutions décentralisées. Dans le cas des coopératives hollandaises, la structure faîtière du groupe est également chargée (par la banque centrale) de la supervision des banques locales du groupe. Elle doit ainsi superviser toute opération de croissance géographique.
- Activités qui font objet de centralisation.
  Les banques coopératives en Allemagne fonctionnent de manière très décentralisée. Elles conservent une grande marge de manœuvre et leur indépendance dans la plupart des domaines. De même, très peu de services sont centralisés dans les réseaux italiens : seuls le conseil, l'analyse et la recherche y font véritablement objet de centralisation complète et les moyens de paiement font objet d'une centralisation partielle.
- Liens de solidarité entre membres du réseau.
  Les liens de solidarité entre banques membres d'un réseau coopératif n'ont pas tous la même intensité. Ainsi, bien que la quasi-totalité des réseaux coopératifs se soient dotés au cours du 20e siècle d'un système de cautionnement mutuel, le fonctionnement de celui-ci présente d'importantes différences concernant :
  - l'importance des garanties accordées, qui peuvent aller de la simple caution à la responsabilité jointe *(joint liability)* ;
  - le périmètre des établissements qui y participent : généralement la totalité des banques d'un réseau mais pas toujours ;
  - la nature de ce système : obligatoire et automatique dans certains cas, simplement optionnel dans d'autres.

B) Modèle de gouvernance

Si quelques grands principes de gouvernance sont partagés par la plupart des IFM, les modalités d'organisation du gouvernement d'entreprise sont très différentes d'un pays à l'autre (Tableau 4).

Cette hétérogénéité tend à se renforcer avec l'hybridation du modèle mutualiste. On a ainsi des banques presque 100 % coopératives où ce modèle prévaut à tous les étages (Rabobank), d'autres qui combinent la structure mutualiste pour les banques locales et actionnariale pour les banques régionales et centrales, d'autres encore qui permettent la cohabitation des structures mutualistes et actionnariales au sein même des banques locales (Italie). Il est à noter que les traitements réglementaires différenciés tendent à accentuer les différences entre les modèles coopératifs des différents pays européens. Dans certains pays (Allemagne, Autriche), la loi reconnaît les coopératives financières

comme une forme juridique à part entière et définit des principes et des règles de fonctionnement spécifiques. À l'opposé, certains pays appliquent des règles juridiques identiques à toutes les institutions financières (Norvège, Danemark). Entre ces deux extrêmes, dans la plupart des pays, la réglementation reconnaît la spécificité des institutions coopératives mais le cadre réglementaire qui leur est appliqué est simplement une extension d'un cadre légal plus général (France, Royaume-Uni, Italie, Belgique).

Le traitement différencié des banques coopératives atteint probablement son paroxysme en Italie où les autorités réglementent différemment les deux types de banques coopératives. Les BCC *(Bance di Credito Cooperativo)* sont réglementées de manière très différenciée, bénéficiant certes d'avantages (exonération fiscale des profits mis en réserve) mais au prix de nombreuses contraintes (pas de possibilité d'émission de titres négociables, au minimum 70 % des profits mis en réserve, périmètre des activités délimité, sociétaires bénéficiant d'une préférence, expansion géographique des activités limitée). Les *Bance Popolari* sont, elles, réglementées de manière plus souple, et à bien d'égards plus proche des banques privées.

Du côté des assureurs, tous les acteurs qui interviennent sur ce marché n'exercent pas exactement les mêmes activités, même si certains cloisonnements ont tendance à s'estomper. En règle générale, les mutuelles de santé sont spécialisées dans l'assurance santé complémentaire alors que les organismes mutualistes de prévoyance sont, quant à eux, spécialisés dans la prévoyance. Par ailleurs, à la fin de la Seconde Guerre Mondiale, la plupart des pays industrialisés se sont dotés de systèmes de protection sociale. Les choix publics en la matière vont définir le périmètre d'activité des mutuelles :

- dans certains pays, les mutuelles d'assurance santé vont gérer l'intégralité du régime obligatoire de protection sociale (Belgique) ;
- dans d'autres, c'est l'Etat (ou les autorités locales) qui prend en charge le régime obligatoire, les mutuelles étant appelées à jouer uniquement un rôle complémentaire ;
- dans d'autres, enfin, l'Etat et les mutuelles vont se partager la gestion des risques sociaux.

L'État a, certes, dans certains cas, tenté de gommer les différences de traitement réglementaire entre mutualistes et non mutualistes, notamment en matière fiscale. Mais cette tentative semble plutôt avoir accentué les différences. Aujourd'hui, dans la plupart des pays européens, les mutuelles de santé sont ainsi régies selon des codes spécifiques, alors que les mutuelles d'assurance obéissent au code général des assurances. Ces hétérogénéités multiples entre IFM ont des conséquences à plusieurs niveaux :

- la possibilité ou non d'émettre des titres négociables influence le coût et l'accès aux financements externes et cet accès, plus ou moins facile, affecte la capacité des banques coopératives à effectuer des opérations de croissance externe classiques ;

- l'organisation des systèmes de garanties croisées a aussi un impact sur le coût de financement des banques coopératives ;
- les différents degrés d'intégration débouchent sur un traitement différencié par les superviseurs réglementaires. Par exemple, l'évaluation des risques et des fonds propres peut se faire sur une base consolidée ou non ;
- l'hétérogénéité des statuts explique la réduction de la capacité de rapprochement, notamment transfrontière. Dans cette ouverture internationale, la voie capitalistique (Raiffeisen, CASA, …) a été la forme privilégiée, mais pas exclusivement (OVAG + DZ + Banques Populaires).

Les différences de culture et de structure peuvent aussi rendre difficile la coopération entre réseaux coopératifs de différents pays. Il n'empêche : la concurrence que se livrent entre elles aujourd'hui certaines catégories d'IFM (notamment entre banques et assureurs sur le marché de l'assurance) est absurde car contreproductive.

Les IFM vont, à l'avenir, avoir à relever le défi de l'internationalisation. Dans cette voie, la croissance externe, qui s'est révélée bien souvent coûteuse dans le passé récent, ne pourra plus être utilisée de manière exclusive. Les IFM doivent apprendre à coopérer sous d'autres formes. Celles-ci restent, bien souvent, à inventer.

Plus généralement, les IFM devront chercher tous les moyens possibles pour faire jouer entre elles des économies d'échelle qui seules leur permettront d'affronter la concurrence à armes égales. Ceci exigera d'elles des abandons de souveraineté managériale, mais ceux-ci, que de nombreuses banques privées ont déjà consentis en réponse à la crise, devraient être moins pénalisants *a priori*, car les ressorts du jeu concurrentiel ne sont pas les mêmes pour les IFM que pour les banques privées. La concurrence entre IFM existe, certes, et va s'intensifier mais elle peut ne pas être « tous azimuts » (retour aux racines du mutualisme).

Le mouvement coopératif n'est-il pas né, il y a près de deux siècles, pour créer et développer des solidarités nouvelles ? Dans ce domaine, les IFM doivent retrouver une de leurs vertus originelles : l'anticonformisme, voire l'insolence…

Le défi de l'efficacité et de la solidarité

A priori, les IFM devraient, sur un plan strictement théorique, se révéler plus efficaces que les banques privées car, du fait de leur proximité avec leur clientèle, elles devraient minimiser les asymétries d'information qui complexifient, et alourdissent donc, la relation bancaire. Malgré cet *a priori* et sans que la démutualisation se trouve justifiée sur un plan autre qu'idéologique, les années 1980 ont été marquées par une remise en cause, effective et générale en Grande Bretagne, diffuse et ponctuelle en Europe Continentale, du modèle mutualiste européen. Ce qui est vrai pour le secteur bancaire, l'a aussi été pour le secteur de l'assurance.

Avec le recul, il est amusant de relire certains articles publiés dans les revues académiques ou professionnelles à la fin des années 1980. On y prévoyait, à l'instar de ce qui venait de se passer dans le secteur bancaire en Angleterre, une irréversible démutualisation de la banque et de l'assurance européenne. Qu'en a-t-il été dans les faits ? Comme parfois en économie, c'est le contraire qui s'est produit. Si l'on prend l'exemple de la France, certes atypique dans ce domaine, tous les rachats de banques d'une certaine taille (à l'exception du CCF racheté par HSBC) ont été le fait de banques mutualistes (Crédit Mutuel – CIC, Crédit Agricole – Crédit Lyonnais, Banques Populaire – Natexis, Caisse d'Épargne-Ixis).

On serait tenté, ici, de suggérer aux politiques et aux fonctionnaires qui ont ardemment milité en faveur de la démutualisation de relire leurs classiques économiques et, avant d'engager de nouvelles réformes, de faire un petit détour par la littérature académique. Par ailleurs, à la lecture des travaux académiques, force est de constater que, si la gouvernance mutualiste peut induire, en application de la théorie de l'agence[6], une moindre efficacité[7], la spécificité du lien de clientèle mutualiste (théorie des asymétries d'information) a l'effet inverse. En raison de ces forces contradictoires, on peut dire ainsi, au risque de paraître un peu caricatural, que, si l'IFM ne se différencie pas de son homologue « capitaliste » par une plus grande (ou moins grande) efficacité, elle l'emporte en termes de stabilité.

Ainsi en a-t-il été au moins jusqu'à l'orée du 21e siècle. Car le modèle mutualiste a rencontré de graves difficultés à l'orée du troisième millénaire. D'une certaine manière, ses succès ont constitué la matrice de ses échecs. En effet, consolidées sur leurs bases traditionnelles (le marché national et l'activité de banque commerciale), de nombreuses IFM ont mis en œuvre une politique de développement agressive dans des domaines qui pouvaient s'apparenter à des *terra incognita* et, en particulier, la BFI et l'international. Se taillant des parts de marché, principalement par croissance externe, dans des métiers (ou des pays) qui reposaient sur une culture d'entreprise souvent orthogonale à celle de la mutualité, ces institutions, saisies par le syndrome de « Mr le Trouhadec saisi par la débauche » (Jules Romain), allaient, du fait de la crise, payer au prix fort leur infidélité managériale. La question qui se pose aujourd'hui est celle du sens à redonner à la nécessaire politique de développement de ces institutions.

Cette recherche de sens se doit de s'opérer en tenant compte du contexte spécifique qu'a créé la crise. « Crise » vient du mot grec « krisis » qui signifie « crible » ou « tamis ». Au travers d'un crible ou d'un tamis, il y a des corps qui passent et d'autres qui ne passent pas. Toute crise est marquée par l'exclusion de ceux qui ne peuvent pas affronter celle-ci. Toute crise est ainsi facteur d'accroissement des inégalités et donne tout son sens au principe de solidarité. Le mouvement mutualiste et coopératif se doit, dans ces circonstances, de retrouver ses racines et de faire de la lutte contre l'exclusion son

principal moteur. Il doit le faire, non pas dans une vision irénique de don de soi, mais dans une approche clairement assumée de la spécificité coopérative fédérant certains exclus pour mieux les préparer à affronter la compétition. L'objectif n'est pas ici strictement humanitaire ; il est d'abord et avant tout économique et concurrentiel. La lutte contre l'exclusion doit reprendre le dessus car elle est à la fois témoin de solidarité et gage d'efficacité.

Le défi réglementaire

L'IFM n'est pas construite sur le même modèle que l'entreprise capitaliste. Elle n'obéit pas à la même logique. Vouloir lui appliquer des recettes qui se sont révélées payantes pour les entreprises privées a toutes les chances d'aboutir à des absurdités.

En théorie, le droit européen s'applique aux mutuelles comme à n'importe quelle autre forme de société. En pratique, cependant, certains textes, en n'intégrant pas les spécificités des mutuelles, ont pour effet de les exclure des avantages dont bénéficient les entreprises privées. Et d'autres textes ont, eux, pour effet de pénaliser les IFM par rapport à leurs concurrentes directes. N'oublions pas que le droit européen s'est bâti autour d'un modèle qui est celui de l'entreprise privée et de l'économie de marché et que tout écart par rapport à ce modèle est *a priori* suspect aux yeux des régulateurs européens. Au fil du temps, des efforts ont, certes, été accomplis par Bruxelles pour mieux tenir compte des spécificités des IFM. Ainsi en est-il, par exemple, du statut de la Société Coopérative Européenne, créé en 2003 pour faciliter les opérations trans-frontières des institutions coopératives en Europe.

Mais le chemin reste long à parcourir pour que le modèle coopératif soit enfin considéré comme un modèle à part entière pouvant, dans certaines circonstances, se révéler plus efficace que le modèle « capitaliste » et justifiant ainsi d'être utilisé comme référence. Ce qui est vrai des règles européennes l'est aussi des normes en cours d'élaboration au niveau international. Cela est vrai pour les normes comptables qui se refusent à moduler les règles de *fair value* pour les adapter aux spécificités mutualistes. Mais cela est encore plus vrai pour les règles prudentielles qui s'appliquent aux banques (Bâle III) et, plus encore, pour celles qui s'appliquent aux compagnies d'assurance (Solvency II). On pourrait évoquer ici aussi les agences de notation auxquelles a été conféré – on ne sait trop pourquoi - un statut de régulateur (au sens strict) auquel leur gouvernance ne pourrait, *a priori*, pas leur laisser prétendre. Ces agences, dont la clairvoyance avant la crise n'a pas été aveuglante – c'est le moins que l'on puisse dire… - ne stigmatisent pas, en tant que tels, les IFM mais parviennent mal à juger ce qui fait la résilience de ce modèle et qui justifierait donc une grille de notation spécifique.

Face à de tels défis, la réponse mutualiste tient en un seul mot : pédagogie. La pédagogie est indispensable pour expliquer – et réexpliquer sans cesse – ce qui fonde l'originalité

du modèle mutualiste, en quoi celui-ci est plus solide que les autres modèles et, surtout, en quoi il paraît mieux adapté à la période de crise que nous traversons. Les cibles d'une telle pédagogie doivent être multiples si l'on veut que se produise une véritable *cross-fertilization* des messages adaptés à chaque public. Journalistes, politiques, analystes et régulateurs sont les quatre cibles principales mais ne sont pas les seules. Le monde académique et celui des ONG ont aussi leur place dans cet effort d'information, de communication et de conviction auquel le retard accumulé dans ce domaine doit donner une ampleur sans précédent.

Douze commandements pour l'avenir

Le modèle mutualiste se trouve aujourd'hui à la croisée des chemins. Soit il se refuse à tirer les conséquences de ses maladresses passées et de la crise actuelle, du genre « Circulez, il n'y a rien à voir » ou encore *Business as usual*. Dans ce cas, les mêmes causes produisant les mêmes effets, il y a fort à craindre que les échecs de demain seront encore plus retentissants que ceux d'hier. Soit, solution polaire, le modèle mutualiste tire comme principal enseignement de ses difficultés actuelles que le repli sur soi constitue la meilleure parade contre le « vent mauvais » de la crise. Une position à mi-chemin entre *small is beautiful* et « pour vivre heureux, vivons cachés ». Cette « tentation de Venise » nous semble aussi funeste que celle de la négation de la crise.

Entre ces deux voies, vouées à l'échec, il nous semble possible d'en esquisser une troisième qui offre la possibilité d'une croissance renouvelée sans trahison des principes fondateurs du mutualisme. Pour esquisser cette troisième voie, il convient de commencer par clore les faux débats. Il ne sert à rien de s'interroger sans fin sur les avantages et les inconvénients de la cotation en bourse. Le problème du mutualisme financier (et de la finance en général) n'est pas un problème de statut mais un problème de projet. La cotation, de ce point de vue, ne peut pas être considérée comme une fin en soi mais comme un moyen, très utile dans certaines circonstances.

De même, il ne sert à rien de poser aujourd'hui le problème de l'internationalisation sous forme binaire. Ce n'est pas « oui » ou « non » à l'international ; les seules questions sont « Pourquoi ? » et surtout « Comment ? ». Renoncer à l'international serait aussi absurde que se retirer complètement de la BFI, au prétexte que ces formes de développement présentent des risques que ne présenteraient pas les métiers traditionnels de la finance mutualiste. Foutaise ! Le problème n'est pas le risque, qui existe toujours dans la Finance ; les vrais problèmes sont la mesure du risque et sa gestion.

Ayant renoncé à ces débats stériles, il est alors possible de se tourner vers les vraies questions qui se posent aujourd'hui au modèle mutualiste. La réponse à ces questions peut être esquissée (et esquissée seulement) si l'on s'en tient, modestement, aux

fondements de la théorie économique et aux principes du mutualisme. Cette réponse tient, nous semble-t-il, en douze commandements :

1) Tu retrouveras tes racines. Sans interrogation approfondie sur les véritables ressorts du mouvement mutualiste, point de salut, car point de consensus possible entre les forces, nécessairement centrifuges, qui fondent la dynamique mutualiste.

2) Tu ne tourneras pas le dos à la modernité. Ce que l'on appelle (de manière trop fruste) la « mondialisation » est irréversible, à horizon prévisible au moins. Y renoncer, c'est, inexorablement, se marginaliser.

3) Ta réflexion sera nécessairement politique. La mutualité n'est pas un statut mais un projet. C'est donc en tant que de projet (et donc, nécessairement, de dépassement des contradictions) que l'avenir du mutualisme se construira.

4) Ton approche sera nécessairement *bottom-up*, car cette démarche est le propre de la démarche historique du mutualisme. En effet, l'approche *top-down* (du type « les marchés financiers sont, par essence, efficients » ou encore « les États des pays développés peuvent s'endetter sans limites ») a vu ses axiomes mis à bas par la réalité.

À ces quatre commandements fondamentaux doivent s'adjoindre huit commandements opérationnels :

5) Connais-toi toi-même. La recherche, théorique et empirique, sur le mutualisme est dramatiquement sous-développée. Pour ne prendre qu'un exemple, et non des moindres, il paraît évident que, sans effort de recherche continu et soutenu, il ne sera pas possible de lutter à armes égales contre les chimères de la démutualisation qui ne pourront pas ne pas renaître de leurs cendres dans les années à venir.

6) Ta gouvernance tu remodèleras. « Le mutualisme c'est comme les voitures diesel : le démarrage est parfois poussif mais, une fois parti, c'est le rouleau compresseur ». Cet aphorisme décrit bien le mutualisme d'hier. Mais le moteur diesel s'est grippé au début du 21e siècle. Il convient donc d'opérer un recouplage pour que ne soient plus confondus, d'une part, vitesse et précipitation et, d'autre part, débats et atermoiements.

7) Aux clientèles spécifiques tu dois te consacrer. Le mutualisme n'a rien à gagner à se dissoudre dans le grand bain acide de la mondialisation. Il s'est créé pour servir des métiers ou des régions délaissés par la banque privée. Cette spécialisation a fait son originalité et sa force ; elle doit, non pas se réduire, mais se renouveler. Dans un pays comme la France, dont la gérontocratie est à

l'origine de l'arthrose économique, la clientèle spécifique que le mutualisme doit conquérir de manière plus volontariste qu'aujourd'hui est la jeunesse, quelle que soit son origine ou son obédience économique.

8) L'informatique tu ne mépriseras pas. La banque, mutualiste ou non, est devenue une véritable industrie. Il faut donc construire, là où c'est possible, des usines performantes. Une usine performante, c'est une usine informatisée et dont l'informatique n'est pas construite pour être résolument incompatible d'un atelier à l'autre. Il n'y aura pas d'européanisation des IFM si un vaste chantier informatique n'est pas ouvert à l'échelle de ce continent.

9) La formation tu privilégieras. L'importance du capital humain pour redresser la compétitivité économique (d'une institution financière comme d'une nation) est, certes, devenu un poncif, à force d'être répété, sans être véritablement articulé concrètement. Il n'en reste pas moins une vérité incontournable. Et le contenu de cet effort de formation est au moins aussi important que son volume. La formation doit ainsi permettre d'adapter les personnes aux mutations technologiques et réglementaires mais doit aussi donner la priorité à l'apprentissage de ce qui doit donner envie de « travailler ensemble » et de « travailler différemment ».

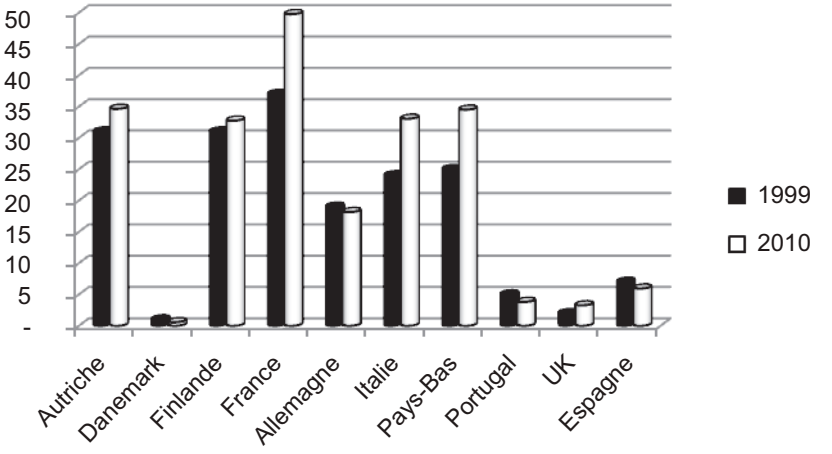
10) L'internationalisation tu poursuivras. Aucune institution financière ne peut prétendre exister dans le monde sans une stratégie d'internationalisation affirmée haut et fort. Quand on sait que la Chine et l'Inde représenteront plus de 50 % du PNB mondial dans moins de trente ans, on ne peut se cantonner à son « pré carré », fut-il européen. Les erreurs qui ont été commises dans le passé dans ce domaine, tiennent à la cible, pas au projet. Les banques conseil et autres cabinets de consultants feraient mieux, à l'avenir, d'essayer de comprendre leurs clients plutôt que de chercher à les hypnotiser. La croissance externe « bête et méchante » n'est peut-être pas ainsi la voie royale de l'internationalisation mutualiste.

11) À l'homogénéisation des statuts tu œuvreras. Les réglementations prudentielles en cours de négociation à l'échelle internationale (Bâle III et Solvency II) souffrent d'un défaut majeur, celui de vouloir mesurer à une toise unique des réalités très contrastées. Si ces règles sont trop frustes car trop homogènes, le mutualisme financier européen est, lui, encore trop hétérogène et trop fragmenté. De même qu'un vaste chantier informatique européen s'impose, un vaste chantier juridique européen doit être mené à bien pour que soient rendus compatibles des statuts historiquement vernaculaires sans pour autant gommer les particularismes locaux qui fondent la spécificité et l'efficacité des institutions mutualistes. Vaste et périlleux chantier…

12) Du *lobbying* tu te serviras. Commençons par appeler « un chat, un chat ». Dans la guerre économique, que la crise n'a fait qu'exacerber, il faut savoir défendre ses intérêts et faire reconnaître sa spécificité. Toutes les entreprises, toutes les industries, tous les pays le font. Sauf les IFM européennes ! Ou si peu. Pour convaincre, il faut une stratégie clairement affichée et des moyens adaptés. Les mutualistes ont des « pudeurs exquises » face au *lobbying*. Cette attitude pudique est respectable et a eu un sens en un autre temps. Autres temps, autres mœurs. Ne pas se donner les moyens de convaincre les législateurs et les régulateurs, plus présents que jamais en cette période de crise systémique, est tout bonnement suicidaire. Aux mutualistes de se convaincre de cette « impérieuse nécessité ».

C'est en respectant ces douze commandements que les IFM pourront préserver leur identité et participer efficacement à la définition d'une stratégie de sortie de crise. Ce n'est pas en tournant le dos au passé ou, pire, en renonçant à toute ambition que les IFM se reconstruiront. C'est en assumant pleinement et à haute voix leur spécificité mais en adaptant celle-ci au nouvel environnement économique et politique qu'elles pourront prétendre retrouver le rang qui était le leur jusqu'il y a peu de temps : celui de poumon de la finance solidaire et durable.

Figure 1 : Évolution du secteur des banques coopératives entre 1999 et 2010 (en part de marché crédit + dépôts)



Source : EACB, 2011

Tableau 1 : Démutualisations récentes dans secteur des assurances

Au Royaume Uni		Dans le reste du monde	
Scottish Mutual	1992	Sampa, Finlande	1987
Scottish Equitable	1993	Trygg-Hansa, Suède	1989
Provident Mutual	1995	Industrial, Finlande	1993
Clerical Mutual	1996	Swiss Life, Suisse	1997
Scottish Amicable	1997	Wasa SAR, Suède	1998
Norwich Union	1997	A-Insurancia, Finlande	2001
NPI	1998	National Mutual, Australie	1995
Scottish Widows	2000	Équitable, États-Unis	1991
Scottish Life	2001		
Friends Provident	2001		
National Mutual	2001		

Source : ACME

Tableau 2 : Part de marché des banques coopératives dans quelques pays européens, 2010

Pays	**Banques**	**Part du marché des crédits (%)**	**Part du marché des dépôts (%)**
Autriche	Raiffeisen	29,3	25,5
	OVAG	7,2	7,3
Chypre	Central Co-operative Bank	19,34	20,35
Danemark	SDA	0,62	0,51
Finlande	OP-Pohjola Group	32,5	33
France	Crédit Agricole	29	25
	Crédit Mutuel	14,2	17
	Banques Populaires	6,7	7,6
Allemagne	BVR/DZ Bank	19,4	16,9
Hongrie	National Federation of Saving Co-operatives	8,58	2,77
Italie	Association Nationale fra Banche Popolari	26,9	24,7
	FEDERCASSE	7,3	7,2
Luxembourg	Banque Raiffeisen	11	11
Pays Bas	Rabobank Netherlands	40	29
Portugal	Credito Agricola	4,5	3,1
Royaume Uni	The Cooperative Bank	5	1,5
Espagne	Unión Nacional de Cooperativas de Crédito	6,62	5,26

Source : EACB, 2011

Tableau 3 : Part de marché des mutuelles d'assurance en Europe, 2007-2008

	Part de marché (%)			Effectifs	Actifs (Millions USD)
	Ensemble	Assurance vie	Assurance dommage		
Finlande	73,2	79,6	48	6 038	117 532
Autriche	59,8	48,8	69	13 843	68 217
Allemagne	43,9	60,8	29,7	86 647	751 788
Danemark	42,4	54,4	19,3	4 080	188 464
France	38,7	32,1	51,7	83 754	759 120
Slovaquie	38,5	35,2	41,3		
Pays-Bas	33,1	29,8	34,8	18 684	191 807
Espagne	29,4	16,3	40,7	16 394	99 458
Rép. Tchèque	25,1	15,1	32	4 668	3 405
Suède	23,5	11,1	52,6	4 694	86 770
Roumanie	21,3	9,5	24,4		
Estonie	19,5	13,3	4		
Hongrie	18,9	17,8	20,1	4 025	3 079
Belgique	18,6	16,6	22,3	4 249	64 618
Italie	15,1	11,2	20,7	6 079	89 297
Slovénie	13,4	3,8	17,9		
Bulgarie	13,4	22,1	12		
Pologne	5,8	3,5	9,2	60	103
Royaume Uni	5,3	3,5	9,9	26 703	187 725
Grèce	3,9	0,1	8	486	73
Portugal	3	1,1	7,5	1 048	2 371
Irlande	1,6	1,6	1,5	667	9 253
Europe	23,9	21,5	27,3	282 110	2 699 550

Source : ICMIF, Mutual Market Share 2007-2008.

Tableau 4 : Différences dans l'organisation du gouvernement d'entreprise des IFM européennes

	Belgique	Danemark	Espagne	Royaume Uni	Suède	Allemagne	France	Italie	Pays Bas
Direction	Moniste	Moniste	Moniste	Moniste	Moniste	Duale	Moniste/ Duale	Moniste/ Duale	Moniste/ Duale
Démocratie directe	Obligatoire	Optionnelle	Obligatoire	Obligatoire	Optionnelle	Optionnelle	Optionnelle	Optionnelle	Optionnelle
Double qualité du directeur général	Interdite	Interdite	Autorisée	Autorisée	Interdite	n.a.	Autorisée	Autorisée	n.a.
Recommandation légale d'administrateur externe	N'existe pas	N'existe pas	N'existe pas	N'existe pas	Existe	N'existe pas	Existe	N'existe pas	Existe
Incompatibilité des fonctions d'administrateur et de salarié	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Non

Source : European Parliament, 2011

Notes

[1] Professeur, Université Paris VIII.

[2] Chercheur, Université Paris IX.

[3] Il s'agit des institutions coopératives en Autriche, Bulgarie, Chypre, Danemark, Finlande, France, Allemagne, Grèce, Hongrie, Lituanie, Luxembourg, Pays Bas, Pologne, Portugal, Roumanie, Slovénie, Espagne, Suède, Royaume Uni.

[4] À noter que l'origine du capital des banques coopératives et certaines spécificités dans leur fonctionnement (pas de distribution de dividendes, proximité avec les clients) leur permettent d'avoir un avantage en matière de marges d'intermédiation (Drake et Llewellyn, 2004). Miles (1991) estime cet avantage de marge à près de 0,5 % pour les *building societies* anglaises.

[5] Une remarque s'impose ici. La plupart des IFM sont, elles aussi, des entreprises « privées » (par opposition aux « publiques »). Le terme « banque privée » est utilisé ici comme synonyme de « société par actions ».

[6] Des conflits d'agence apparaissent dans une organisation dès qu'il y a séparation entre les personnes qui prennent les décisions et celles qui portent les risques (Fama et Jensen, 1983).

[7] La dilution de la propriété caractéristique du modèle mutualiste peut, ainsi, affaiblir le contrôle exercé par les sociétaires sur les dirigeants.

Bibliographie

Altunbas, Y., L. Evans et P. Molyneux (2001). «Bank Ownership and Efficiency», *Journal of Money, Credit, and Banking*, Vol. 33, No. 4, p. 926-954.

Ayadi, R., D. Llewellyn, R. Schmidt, E. Arbak et W. De Groen (2010). *Investigating diversity in the banking sector in Europe : key developments, performance and role of cooperative banks*, Brussels, Center for European Policy Studies.

Beck, T., H. Hesse, T. Kick et N. Von Westernagen (2009). *Bank ownership and stability : evidence from Germany*, Bundesbank Working Paper Series.

Cebenoyan, A. S., E. S. Cooperman, C. A. Register et S. C. Hudgins (1993). «The relative efficiency of stock versus mutual SetLs : A stochastic cost frontier approach», *Journal of Financial Services Research*, Vol. 7, No. 2, p. 151-170.

Cihak, M. et H. Hesse (2007). *Cooperative Banks and Financial Stability*, IMF Working Paper, No. WP/07/02.

Cuevas, C. et K. Fisher (2006). *Cooperative financial institutions : issues in governance, regulation and supervision*, World Bank Working Paper, n°82.

Drake, L. et D. Llewellyn (1998). «Mutuals in the financial system», *Financial Stability Review*, p. 33-45.

Drake, L. et D. Llewellyn (2004). «The economics of mutuality : a perspective on UK building societies», in J. Birchill, *The new mutualism*, London, Routlege.

EACB (2011). *Key statistics* : co-operative banks.

European Parliament (2011). *The role of mutual societies in the 21st century*. [En ligne] www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201108/20110829ATT25422/20110829ATT25422EN.pdf

Fama, E.F. et M. C. Jensen (1983). «Agency Problems and Residual Claims», *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, No. 2, p. 327-349.

Groenveld, H. (2011a). *The cooperative banking model : performance and opportunities*, mimeo.

Groenveld, H. (2011b). *The powerful differentiators of co-operative banks*, 2nd Euricse International Conference on Cooperative Finance and Sustainable Development, 9-10 June 2011.

ICMIF (2010). *Mutual Market Share 2007-2008*.

Iannotta, G., G. Nocera et A. Sironi (2007). «Ownership Structure, Risk and Performance in the European Banking Industry», *Journal of Banking and Finance*, Vol. 31, No. 7, p. 2127-2149.

Michie, J. (2010). *Promoting corporate diversity in the financial services sector*, Kellog College, University of Oxford.

Miles, D. (1991). *Economic issues in the reform of building societies legislation*, Brickbeck college, mimeo.

Usai, S. et M. Vannini (2005). «Banking Structure and Regional Economic Growth : Lessons from Italy», *Annals of Regional Science*, Vol. 39, No. 4, pp. 691-714.

Valnek, T. (1999). «The comparative performance of mutual building societies and stock retail banks», *Journal of Banking and Finance*, Vol. 23, No. 6, pp. 925-938.

Van Diepenbeek, W.J.J. (2007). *Cooperative as a business organization : lessons from cooperative organization history*, Maastricht, University of Maastricht.

Wyman, O. (2008). *Cooperative banks : customer champion*, Financial services.

Résumé

Au début du 21e siècle, la finance mutualiste se retrouve dans une situation pleine de paradoxes. Elle est encensée pour ses valeurs et sa résilience face à la crise, mais aussi inlassablement fustigée pour ses doutes et certaines de ses mutations. À l'apogée de son développement, elle fait l'objet d'une profonde remise en cause et les institutions financières mutualistes (IFM) se voient confrontées aujourd'hui à des choix cruciaux.

Afin d'évaluer les perspectives qui s'offrent aux IFM au lendemain de la crise financière, cet article tente de mener une réflexion sur leur place au sein des systèmes financiers européens : d'abord en éclairant leurs transformations durant le dernier demi-siècle, pour montrer les contradictions intrinsèques à ce modèle, immuable dans ses principes, mais se renouvelant dans ses manifestations ; et, ensuite, en analysant les défis que les IFM doivent relever afin de comprendre leurs spécificités et leur apport à la finance moderne.

Summary

At the beginning of the 21st century, mutual financial institutions (MFI) are trapped in a bundle of contradictions. They are praised for their values and their resilience in times of financial turmoil. Yet, they are also critized for their hesitations and some of their recent transformations are frequently criticized. At the height of their development, MFI seem, more than any other financial institution, at the crossroads.

In order to assess their prospects in the aftermath of the recent financial crisis, this paper analyses the place of mutual institutions in the European financial systems. Starting with an overview of the changes that MFI model has undergone in the last fifty years, which highlight their ambiguous nature, both steady and changing, and which are based on common principles and yet fundamentally heterogeneous, it analyses, afterwards, the challenges that face MFI today and their contribution, past, present and future, to modern financial systems.

Resumen

A principios del Siglo XXI, la finanza mutualista se encuentra en una situación llena de paradojas. Es elogiada por sus valores y su resiliencia frente a la crisis pero también es criticada duramente por sus dudas y algunas de sus mutaciones. En el apogeo de su desarrollo, la finanza mutualista es objeto de un profundo replanteamiento y las Instituciones Financieras Mutualistas (IFM) se ven actualmente confrontadas a la toma de decisiones cruciales.

A fin de evaluar las perspectivas que, posterior a la crisis financiera, se presentan a las IFM, este artículo reflexiona sobre su lugar en el seno del sistema financiero europeo : se abordan las transformaciones de las IFM durante el último medio siglo mostrando las contradicciones intrínsecas al modelo, inmutable en sus principios pero renovándose en sus manifestaciones y, luego, se analizan los retos que las IFM deben superar a fin de comprender sus especificidades y su aporte a la finanza moderna.

Regulation and the Viability of Cooperative Banks

Giovanni FERRI[1] and Giovanni PESCE[2]

Introduction[3]

The aim of this paper is to analyze the impact that banking regulation has had upon the business model of coop banks. Banks exist because of information asymmetries between borrowers and lenders (Stiglitz and Weiss, 1981). Banks are there to tackle the problem as delegated monitors of the borrowers (Diamond, 1984). The importance of banks stems from the fact that they provide a monitoring service to investors at a considerably low cost, which decreases the cost of financing for borrowers. In the run up to the Great Crisis of 2007-2009, there had been a general relaxation of the monitoring activity from a large part of the global banking system, mainly though not exclusively by Anglo-American institutions. Many institutions moved from the OTH model–'originate-to-hold'–to the OTD model–'originate-to-distribute.' Furthermore, the OTD model was generally interpreted in the strict sense that originating banks would give away the underlying risk along with the securitized loan portfolio and this had the disastrous consequences we all learnt. The collapse in some credit markets highlighted that the presence of generalized OTD banks had dramatic results for the whole system.

While securitization has its merits in terms of risk-diversification, only the model of the OTH bank is consistent with the informational advantage that banks have over the market. The cost of monitoring is reduced through the use of soft and private information (Scott, 2006). We can therefore recognize that only the OTH model is sustainable in the long run without fostering systemic risk through excessive securitization and the assumption of excessive risk by banks and financial institutions.

Banking regulation exists to remedy market failures that can be traced to two main features: (1) the risk of systemic crises in the banking sector; and (2) the inability of depositors to monitor banks (Santos, 2001). Both of these types of market failures emerged in all their seriousness in the Great Crisis, boosting a new wave of regulation after the deregulation of the banking sector in previous decades. The failures of existing regulation can explain the need for more sophisticated forms of regulation than those used for normal liquidity risks. These new forms should be sophisticated enough to allow banks to 'survive' in the way banks manage their risk (Dionne, 2003).

Since the Great Crisis, the international banking system–and beyond–has been at the center of the debate for reform. This is the same debate that led to the definition of new rules to which banks are already adapting. The reform process follows a long and tortuous course, but the current phase of re-regulation has already given birth to some important results, such as the new Basel Accord in the end of 2010–called Basel III–which is perhaps the pinnacle of the iceberg regarding the new round of bank regulation (D'Apice and Ferri, 2010).

The agreement, following the framework of the three pillars established in the Basel II Accord, aims to correct critical points that arose during the crisis. Banks will hold more capital and capital of better quality than in the past. The focus is moved to Tier I Capital–minimum 6%–and Common Equity Tier I–minimum 4.5%–for a minimum Total Capital of 8% of risk-weighted assets. The causes and the development of the Great Crisis have greatly influenced the Agreement. Among the main features with respect to Basel II, are the introduction of (a) a 'conservation buffer' equal to 2.5% of total risk-weighted assets and comprised of Common Equity Tier I to ensure adequate capital in periods of stress and losses; (b) a 'leverage ratio' to curb excessive borrowing by bank institutions–a minimum Tier I leverage ratio of 3% is under test; (c) a 'countercyclical buffer' to limit the pro-cyclicality of Basel II; and (d) two liquidity requirements—the first 'Liquidity Coverage Ratio' (LCR) to absorb shocks in the short term (i.e. 30 days), and the second 'Net Stable Funding Ratio' (NSFR) to absorb shocks in the long term–over a period of one year.

However, it should be stressed that current banking regulations and the new policies are designed around shareholder value banks–established mainly as PLCs, which maximize profit–without taking into account the diversity that exists within banking systems with a strong presence of stakeholder value banks–that maximize the welfare of a set of subjects broader than just shareholders. Coop banks are a key component of this latter group of banks.

The effects of regulation differ depending on the risk profile of banks. Supervisors of regulation should recognize that the approach 'one size fits all' is inappropriate (Klomp and De Haan, 2010). For example, the third pillar of the Basel Accord, which is based on the disclosure of information to subject banks to market discipline, has reduced power for coop banks while it is best suited for commercial banks, especially if listed. In addition, we must not forget that the current approach of regulation and supervision focuses on some parameters such as profitability–suited for shareholder value banks but not for stakeholder value banks–may distort the behavior of the latter banks, pushing them toward the goals of shareholder value banks.

Empirical studies have shown that the regulation, if it focuses on 'changes' of the balance sheet for banks or on the structure of the banking system, is generally ineffective or even

harmful in increasing the fragility of the system. Two recent examples are the use of the mark-to-market approach of International Accounting Standards–later suspended during the Great Crisis–and the excessive use and confidence of credit ratings and credit scoring in Basel II (Ferri, 2001). On the contrary, effective regulation should focus on the behavior of bank managers and shareholders (Tchana, 2009).

Ownership structure and deregulation have an impact on a banks' risk-taking: there is an agency problem between managers who hold bank capital–the insiders–and outside investors holding capital but with no management powers. The banks' portfolio, of which the insiders hold a certain amount of capital typical for coop banks, is less risky than that of banks controlled by outsiders, typically commercial banks (Saunders *et al.,* 1990).

The Great Crisis has highlighted the advantages and importance of diversity in the banking system (Ayadi *et al.,* 2010). The change of sentiment toward coop banks, which were considered before the crisis as outdated and inefficient, is a clear example. However, banking regulation almost invariably fails to recognize the positive role of diversification and instead increases regulatory requirements indistinctly such as capital ratios, and creates new rules such as liquidity ratios for all banks. As De Larosière (2011) has noted, Basel III "…may create new risks by favouring the development of the insufficiently regulated shadow banking system and by penalizing a diversified universal banking model [the continental European universal bank] that proved resilient through the crisis."

Higher capitalization proved neither capable of reducing the likelihood of national banking systems experiencing the Great Crisis of 2008 (Caprio *et al.,* 2010), nor capable of mitigating the fall in banks' stock prices when the market re-priced risk in the aftermath of the Lehman Brothers' bankruptcy (Bongini *et al.,* 2009)–where the share price collapse was lower for intermediaries anchored to the traditional banking model.

This paper is organized as follows: section 2 presents possible effects of the new banking regulations on banking diversity, with particular attention to those of Basel III on coop banks. Section 3 describes the data and the empirical strategy to test our hypothesis, as well as the presentation of empirical results. Section 4 provides final conclusions.

Banking regulation and effects on banks diversity

The Great Crisis of 2007-2009 highlighted the virtues of coop banks. After many years of negative prejudices towards coop banks–driven by the presumed benefits associated with financial liberalization–the authorities, which includes financial and academic communities, have recognized the importance of coop banks. The Great Crisis underscored the major value of diversity in the banking system with respect to a situation where all banks adopt a single type of business model.

Although Basel III is designed to make the banking system more resilient, some shadows still gloom on the horizon. It was stressed (De Larosière, 2011) that the Accord penalizes banks that proved to be more resilient during the crisis: the diversified universal banking model based on the traditional system where OTH and coop banks are an important part, especially in Europe. Universal banks, particularly coop banks,[4] were the least involved in the Great Crisis, showing more resilience due to the fact that they rarely used securitization and because they had strong balance sheets and a large deposit base, which reinforced their liquidity. An example of this is represented by the Italian Banche di Credito Cooperativo (BCC), which, continued to finance the economy and in particular small and medium-sized enterprises (SMEs) during the credit crunch. For instance, between 2007 and 2009, loans granted by BCC grew faster than at PLC banks (8.7% against 3.3%).[5] The data confirm a recent advertisement of Italian coop banks stating: "My bank is different."

The coop banks are different with respect to other banks–primarily those banks established as PLC–given the opposing objectives that they pursue. Coop banks should not maximize shareholder value (SHV), which is the primary objective for banks established as PLC, often pursued through the OTD model that best fits that purpose. Rather, by their nature, coop banks pursue other objectives maximizing benefits for their members and the communities they serve. Coop banks are therefore the prototype of stakeholder value (STV) banks. The clear difference between SHV and STV banks emerges when one looks at the governance of banks. For shareholder value (SHV) banks, the key element is the share–'one share one vote'–while for coop banks the key element is the member, 'one member one vote.' Although the principle of 'one member one vote' has disadvantages in terms of governance (i.e. less flexibility and timeliness in taking decisions), it has the obvious advantage of leading to decisions that represent the will of a larger group of bank stakeholders.

As a consequence of this system of governance, coop banks show a lower volatility in returns (Hesse and Cihák, 2007; Bongini and Ferri, 2008), granting them the possibility to pursue long-term goals through a business model that not only hinges on the OTH model but also features limited exposure to financial market-related activities and deep roots in relationship banking.

These deep roots in relationship banking are also a natural consequence of the structure of coop banks. Often, their regulations/statutes prescribe that the majority of loans should go (with better conditions with respect to other borrowers) to coop bank members with whom the coops entertain relationships that go well beyond the normal lending bond, resulting in commercial and professional relationships (not to mention family or friendship ties). These relationships have a positive effect on facilitating lending

and lowering the costs of screening and monitoring members and borrowers. In addition, the 'stigma' effect in the community reduces the likelihood of opportunistic behavior by the borrowers. It follows that the STV banking model is better placed to reduce borrowers' information asymmetries, thus overcoming market failures that prevail with other banking systems.

The new requirements of Basel III–capital requirements but also other measures such as liquidity requirements–may penalize universal banks by pushing them into fierce competition to attract new deposits (e.g., increasing interest rates paid on deposits) for compliance purposes, thereby increasing the cost of lending. Loans will probably be cut to reach the increased capital requirements deemed necessary under the new regulation, and banks will tend to keep only the most profitable assets within the same risk assets' class on their balance sheet.

Practically, not much has changed in the field of supervision by authorities. The so-called 'light touch' approach was one of the causes of the Great Crisis. Had controls been more effective, such as countries like Canada or Italy, much of the disaster that occurred could have been avoided. In addition, the setting of banking regulation and supervision based on parameters, such as profitability–appropriate for SHV banks but less so for STV banks–can somehow encourage the latter to behave like the former, distorting their original nature. The concept behind the Basel Accords that numbers, ratios and more generally mathematics alone is needed to control and reduce risk has led to a false sense of security over the years, with the only result being to save the credibility and reputation of regulators (Pomerleano, 2010).

Increased coordination between the supervisory authorities worldwide, not only in the midst of the Great Crisis, is essential to create a level playing field and to prevent the banking and financial institutions from exploiting gaps between different regulations. Given the highly interconnected global financial system, regional reform is inadequate to solve the problem of systemic risk. The regulatory authorities of different regions need to improve coordination to prevent a future systemic banking and financial crisis, wherever it has its roots.

The possibility of regulatory arbitrage penalizes coop banks once again, along with banks generally focused on relationship lending, in favor of global banks that can somehow circumvent the banking regulation and enjoy a competitive advantage. This may lead to an outflow of capital from more regulated banking systems to countries with less stringent banking regulations or, even worse, toward the shadow banking system. Given the high interconnection of banking and financial systems around the world, regulatory arbitrage may increase global systemic risks irrespective of the new and larger capital requirements of Basel III.

The high concentration of the banking system and the problem of 'too-big-to-fail' banks, are two issues closely linked and only partially addressed by the new banking regulation. The 'ordered failure' of large institutions introduced in the U.S. banking regulation by the Dodd-Frank Act is acceptable in theory, but will probably result in increased concentration in the banking and financial system; most likely, large institutions will acquire the assets of failed institutions, consequently increasing overall systemic risk. On the other hand, banking institutions of small size and closely linked to their territory, with a relationship-lending business model, will be allowed to fail while important institutions for the system, in periods of monetary restraint, will not be allowed to fail in a natural way, effectively reducing competition in the loan market. In the U.S. from 2008 to 2010, 313 banks with average total assets of less than $10 billion–for a total of about $200 billion–have failed. That is about one tenth of the value of total assets of JPMorgan Chase in 2010. The failure of a cooperative bank in a small town in Northern Italy would certainly not 'earn' the front page of the *Financial Times,* as would a giant bank of Wall Street.

The increasing complexity and growing volume of regulations that banks must follow leads to increased regulatory compliance costs that are–at least in relative terms–larger for the small banks, like the majority of coop banks. For example, if compliance to new regulation standards, which today can be represented by the move from Basel II to Basel III, involves the use of one additional unit of personnel, the impact on costs for a cooperative bank with 10 employees–a value not far from the reality of many of the Italian coop banks–is approximately equal to 10%. In the case of a large banking institution, with 10,000 employees, the increase in compliance costs will be approximately equal to just 0.001%. In other words, the increase of compliance costs that are fixed costs for each bank creates an artificial scale benefit of a regulatory nature, thus pushing banks to grow, for example, through mergers and acquisitions (M&A) with other smaller banks. Coop banks, given their typically small size, particularly feel this unintended regulatory push.

Growth is not a negative factor per se, but it raises some issues for coop banks such as governance problems, especially related to the difficulties inherent in the operation and participation of members in bank meetings. A further distortion may emerge, effectively placing the strategy of the cooperative bank exclusively at the service of members rather than including the interests of other groups in the community that the bank operates within, as it should be for stakeholder banks. Revisions to regulation are needed so that compliance costs do not lead to an artificial increase in the size of coop banks–possibly weakening their ethical roots–and to greater concentration of the banking system, which would increase systemic risk. Thus, it seems appropriate to advocate some type of "proportionality" in the enforcement of regulation that, even though applied

horizontally, should be drastically simplified for small banks in a way to avoid building artificial regulatory-induced economies of scale.

Additionally, the size of the banking business poses at least two additional problems for supervisors: the 'scrutiny problem' and the 'skill problem.' The scrutiny problem is related to the volume of banking transactions and related documents that authorities should consider during their surveillance operations. The skill problem is connected with skills that the supervisory staff must have to analyze complex operations and tools that banks undertake on a daily basis.

Using the example above, let us assume that a cooperative bank with 10 employees needs only one examiner–a number not far from reality. If we apply the same proportion to the bank with 10,000 employees, 1,000 examiners would be needed, a number of course not observed in reality.[6] This difference is also reflected in the number of transactions and documents that authorities may consider in the surveillance. In the case of coop banks, you will have a very high percentage of documents being examined, while in the other case, you will see an examination of documents only on a sample basis. The test on a sample basis will inevitably lead to less attention to certain aspects of bank operations increasing the probability of not having a reliable view of the whole situation of the bank, increasing the systemic risk due to any irresponsible behavior by the institution that went unidentified during the onsite examination.

The scrutiny problem a competitive advantage gives to larger banks compared to banks of more modest size, as in the case of a cooperative bank, does not help "level the (regulatory) playing field." The problem obviously increases with the introduction of new and more complex rules such as Basel III and by the type of supervision–the 'light touch' versus the 'rigorous touch.'

In turn, the large size of banking institutions may push them to undertake more complex operations and to use complex financial instruments in contrast to small size banks, such as the coops. The complexity of operations and tools leads directly to the skill problem for surveillance authorities. During the Great Crisis, we heard many times of 'toxic assets'–complex financial instruments that even those who had created those instruments were not fully aware of the risks involved. The opacity that characterized and distinguished complex financial instruments such as CDOs and ABS requires very high skills that supervisors in most cases do not have (sometimes supervisors resorted to pools of external experts to evaluate those financial instruments). Can an examiner understand the risks contained in hundreds and hundreds of pages describing these instruments before they have infected the whole system? The story of the subprime securitization pyramid said 'no.' In addition, the differences in the speed with which financial innovation and supervisors and regulation move makes the task extremely difficult or even impossible.

Once again, OTH banks relying on relationship banking and rooted in their respective territory are penalized by the regulatory and surveillance framework. These institutions had little or nothing to do with securitization–the root of the OTD model–and instead they engaged in traditional operations and instruments such as lending to enterprises and households.

The approach that still shapes banking regulation is based on 'one-size-fits-all.' Terms like 'diversity,' 'biodiversity,' 'relationship banking' or 'coop banks'[7] are completely absent in the text of the Basel III Accord, revealing that there is little regulatory attention to the different roles and characteristics that distinguish market participants in the banking system. Indeed, some studies (Ayadi *et al.*, 2010) show that biodiversity is a value in the banking system to preserve the stability with coop banks, contributing significantly and positively to the maintenance of broader economic stability. Alas, regulators do not seem to pay enough attention to this point.

The new bank regulation: a survey among Italian coop banks

During 2011–after the release of the final text of the Basel III Accord–we conducted a survey questionnaire among Italian coop banks (BCC) to learn their views on various aspects of the new banking regulation that will apply to banks in the coming years.

At the end of our survey, we collected answers from 141 BCC–about the 33% of the total number of BCC in Italy at end 2011. Among other points,[8] we requested information on internal staff dedicated to regulatory compliance and possible impacts of the new Basel Accord on several aspects of bank governance. Balance sheet and other structural data on Italian BCC come from the 2011 edition of the "Yearbook of Coop banks,"[9] an annual collection of data on Italian BCC. This information also came directly from balance sheet documents when data were not available from the Yearbook.

As a first step of our hypothesis, we test the existence and relevance of scale effects in compliance regulation staff costs at coop banks. To do so, we implement an econometric model where the dependent variable is the ratio in each BCC between the internal staff devoted to regulatory compliance in 2010 and the total staff in the same year. In particular, we estimate the following specification:

$$SRC_{i,2010} = \beta_0 + \beta_1 X_{i,t} + \beta_3 log(\mathbf{DIP}_{i,2010}) + \beta_4 log(Q_i) + D_{net,i} + D_{pro,i} + \varepsilon_i \qquad (1)$$

Where $SRC_{i,2010}$ is the ratio between the internal staff devoted to regulatory compliance and the total staff in 2010 for the cooperative bank*i*. We introduce a set of structural

factors of coop banks, $X_{i,t}$ and our main covariate of interest, $DIP_{i,2010}$, which represents the number of total staff in cooperative bank*i* in 2010. We also test qualitative coop banks specific factors, Q_i, resulting from the survey. In order to control for geographic fixed effects that could impact staff regulatory compliance costs, local coop banks associations fixed effects, $D_{net,i}$, are introduced in the empirical specification. The specification include also Italian provinces fixed effects, $D_{pro,i}$, to control for other geographic characteristics. This set of dummies will hence absorb any effects specific to the coop banks. We report the results of estimates of (1) in Table 1.

The estimation results confirm our hypothesis that the share (to total staff) of staff dedicated to regulatory compliance represents fixed costs for coop banks. Estimates also show that *SRC* depends positively and significantly on the amount of traded volume by branches of coop banks. On the other hand, the BCC size–expressed in terms of total employees–has a negative effect. The coefficient is indeed negative and largely significant, confirming that for BCC, a positive scale effects on staff dedicated to regulatory compliance exists. In other words, we can say that smaller coop banks bear a disproportionate cost of regulatory compliance, in terms of dedicated staff, vis-à-vis larger coop banks.

Another important point is represented by the fact that the share of staff for regulatory compliance increases when coop banks, in their history, have been part of mergers and acquisitions (M&A). The coefficient of the dummy variable M&A is positive and significant, highlighting the presence of administrative costs arising from these operations, possibly due to the duplication of staff regulatory compliance costs and to some transitional adjustment costs.

Estimation results (not reported here but available upon request) are robust, including the amount of capital per member showing that when the capital of the BCC is concentrated in a small number of members, the share of staff dedicated to regulatory compliance decreases. The few major members in terms of coop banks' capital could perform an additional control function over the bank's operations, pushing them toward more traditional operations resulting in reduced costs of regulatory compliance in terms of staff. The number of directors present in the BCC also shows a significant and positive sign. This could be due to increased work needed to inform more directors on the part of the staff devoted to regulatory compliance, leading to a sort of duplication.

As a second step of the empirical analysis, we fit a probit model to check whether staff regulatory compliance costs could be an artificial driver for future M&As among, specifically Italian coop banks as a consequence of the new banking regulatory framework.

The model has the following specification:

$$M\&A_i = \beta_0 + \beta_1 Z_{i,t} + \beta_3 SCR_{i,2010} + D_{area,i} + \varepsilon_i \quad (2)$$

Where $M\&A_i$ is a dummy variable that accounts for future possible M&As among Italian coop banks. The variable comes from our questionnaire survey, in which we asked Italian BCC: "Will the requirements of Basel III increase the probability of mergers and integrations among coop banks? If yes, will your bank consider that option?" $M\&A_i$ in particular takes value 0 if coop banks answered "No" to the second part of the question and value 1 if the answer was "Yes." Our main aim with (2) is to verify if the ratio between the internal staff devoted to regulatory compliance and the total staff in 2010 for the coop bank*i*, $SCR_{i,2010}$, is predictive of expected future M&A operations among BCC. In other words, we test if a possible increase in regulatory compliance staff costs of the new banking regulation could push the BCC to grow in size through a sort of "artificial" economies of scale. $Z_{i,t}$ is a matrix of coop banks structural variables and $D_{area,i}$ are fixed effects for coop banks geographical area.

We should stress that it is plausible that coop banks with the same characteristics have a similar way to act. In this case, it is highly probable that coop banks of almost equal size could have a similar pattern with respect to the possibility of future M&A operations. Thus, we clustered observations to account for correlation across coop banks of similar dimension and independence across coop banks of different dimension. We used the number of coop banks' branches to cluster coop banks in the following four groups: (1) coop banks with a maximum number of 5 branches; (2) coop banks with more than 5 and fewer than 11 branches; (3) coop banks with more than 10 and fewer than 21 branches; and (4) coop banks with more than 20 branches. We report the estimated results in Table 2.

The probability that the BCC expect to be involved in future M&A operations increases as the number of M&A occurred in the past increases. In other words, the experience gained in these operations and perhaps even more, the success of past M&A operations, have a significant positive impact in considering future M&A operations to mitigate the effects of Basel III. The significant and positive coefficient of the share of staff dedicated to regulatory compliance confirms the fact that acquisitions and mergers find a driving force in the new banking regulation through the existence of artificial economies of scale as we discussed above. As expected, the likelihood of future M&A operations increases with the size of the average capital per member of the coop banks. Obviously, the smaller the number of members or the higher the share of equity per member, the greater the chance to easily reach an agreement for the M&A operations across two or more coop banks.

Concluding remarks

The Great Crisis highlighted the strengths of the OTH model along with the weaknesses of the OTD model. The banking institutions based on the latter model proved to be weak during the crisis while the banks based on the OTH model showed their strength and the huge contribution they provided to the stability of the whole banking system.

The crisis has triggered a new wave of regulation, primarily but not exclusively, in the banking system. Basel III is one cornerstone of the new banking regulation that will apply to the entire banking system in the coming years. We have seen how it introduces measures to correct and prevent the causes that triggered the Great Crisis. However, some question marks remain on the stability of the banking system, such as the problems arising from the unregulated shadow banking system, the possibility of regulatory arbitrage, the type of ('light touch' vs. 'rigorous touch'), the extent of surveillance ('scrutiny problem') and the skills of supervisory authorities ('skills problem'). Last but not least, the current regulatory approach ignores the benefits from the presence of banking and financial institutions with different objectives and governance methods. Coop banks, for example, were considered outdated and inefficient institutions until a few years ago, but the Great Crisis had highlighted to the public throughout Europe and beyond of the positive contribution coop banks give to the stability of the whole banking system. However, the regulation in its current framework does not recognize such a role. Instead, it creates distortions that may push these banks into business and governance models outside their nature, characterizing mainly big banks, primarily PLC banks.

We argued that coop banks are urged to comply via the channel of regulatory compliance costs. From an ad hoc survey of Italian coop banks, we found that compliance costs–in terms of dedicated employees–had increased on average of 175% between 2000 and 2010–even before the enforcement of Basel III–with peaks of 500% for some coop banks. In addition, in 2010, an average of 1.9% of these banks' staff was committed to regulatory compliance, with peaks above 4%. The costs of staff dedicated to regulatory compliance–as a proportion of the total staff–represents fixed costs for coop banks. After taking into account differences among coop banks in terms of volume of business, geographic location, workforce size and local networks, coop banks play a key role in explaining the costs of staff devoted to regulatory compliance. "Increasing" the total number of employees of coop banks significantly reduces their regulatory compliance staff costs. In other words, this means that coop banks with a smaller total staff bear a cost of regulatory compliance–in terms of dedicated staff–relatively higher than at larger coop banks.

All of this compels coop banks to find solutions to reduce the costs of regulatory compliance. One way is through mergers and acquisitions (M&As) among coop banks; in fact, 85% of the responding coop banks said that Basel III increases the probability of M&As, with 43% of respondents saying their own bank will be affected directly by this event. We find also that the experience (and success) gained in past M&A operations has a significant and positive impact on the probability that coop banks expect to be involved in future M&A operations for which the share of staff dedicated to regulatory compliance is a driving force, through the existence of artificial economies of scale, pushing coop banks to such measures in order to mitigate the effects of Basel III.

We thus need to reassess bank regulation in a perspective that takes into account the differences in the nature and governance of different types of bank institutions to make the whole banking system resilient and to prevent the recurrence of new crises in the future. Possibly, enlightened legislators and regulators will engage in applying some proportionality criterion to the enforcement of these new rules. This is needed to preserve diversity within the banking system, whose virtues were (re-)discovered with the Great Crisis of 2007-2009. Now, banking diversity demands practical measures of safeguarding rather than simply lip service.

Table 1 – Scale effects in compliance regulation staff costs
Dependent variable: **staff regulatory compliance costs**

traded volume by branches (2010)	1.38e-05***
	(2.87e-06)
total staff (2010, log)	**-2.486*** **
	(0.781)
past M&A (dummy)	1.555**
	(0.685)
Constant	11.43***
	(4.070)
Observations	109
R-squared	0.552

Note: ***, **, * denote statistical significance at 1%, 5% and 10% respectively (robust standard error in parenthesis). Estimates include local coop banks associations and provinces fixed effects.

Table 2 – Future M&A operation among Italian coop banks
Dependent variable: **probability of future M&A**

past M&A (log)	1.505**
	(0.754)
staff regulatory compliance costs	**0.199****
	(0.0957)
branches (2010, groups)	0.404***
	(0.125)
capital per member (2010)	0.0282*
	(0.0170)
Constant	-1.784***
	(0.403)
Observations	37

Note: ***, **, * denote statistical significance at 1%, 5% and 10% respectively (robust standard error in parenthesis). Estimates include area fixed effects and intragroup (branches) correlation (independent across groups, clusters).

Notes

[1] Chairman of the Department of Economics at the University of Bari "Aldo Moro", (giovanni.ferri@uniba.it)

[2] European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises (Euricse), (g.pesce@dse.uniba.it)

[3] Though we bear the exclusive responsibility of any errors or omissions and the views put forward do not involve any institution we may be affiliated with, we wish to thank various experts. First of all, we are indebted to Carlo Borzaga for his vision, without which this paper would have not been conceived. Then, we acknowledge enlightening suggestions from Yiorgos Alexopoulos, Roberto Di Salvo, Silvio Goglio, Panu Kalmi, David Llewellyn, Juan Lopez and Salvatore Maccarone. We thank Stefano Di Colli for valuable help in collecting the data. Last but not least, we owe special gratitude to Riccardo Bodini and the whole of Euricse staff for their unfailing support.

[4] With rare exceptions in countries such as France, Switzerland, Germany, the Netherlands and the UK.

[5] Our calculations on data from Banca d'Italia, 2011.

[6] A fitting example is also that of the asymmetric burden imposed on banks of different size by on-site examiners. As spelled out by Lange Ranzini (2011), the President and Chief Executive of University Bank in Ann Arbor (Missouri, USA): "…the chief executive of Goldman Sachs, in an interview after his investment bank became a 'bank holding company' during the market panic in late 2008, that *[because of]* the 'extra' regulatory scrutiny … they now had 40 bank examiners who drop in from time to time and look over some documents … Our bank, which has 200 employees, gets 20 bank examiners each year – that is one examiner for every 10 employees. Goldman Sachs has 34,100 employees, so if the same ratios applied, it would be visited by 3,410 bank examiners for a month, or it would have 284 examiners permanently stationed on site. Our examiners look at 50 per cent of all loan files–that means they read every piece of paper in every one of those files. Then they review all reports that can be output by our computer systems. Can the examiners even look at a 0.01 per cent sample of a mega bank's files?"

[7] Only quoted in note number 12 of the Basel III Accord.

[8] The questionnaire – available from upon request – consisted of 12 multiple choice questions and 5 open questions.

[9] Data are updated to October 2011.

Bibliography

Ayadi, R., D.T. Lleewellyn, R.H. Schmidt, E. Arback and W.P. De Groen (2010). *Investigating Diversity in the Banking Sector in Europe*, Brussels, CEPS.

Bongini, P. and G. Ferri (2008). *Governance, Diversification and Performance: The Case of Italy's Banche Popolari,* Milan Bicocca University-Dept. of Management & Business Administration working paper series.

Bongini, P., G. Ferri and P. Lacitignola (2009). "Was there a 'small-bank' anomaly in the subprime crisis?" in Bracchi & Masciandaro (editors). *Le banche italiane tra crisi finanziaria, tutela del risparmio e sviluppo produttivo*, Rome, Bancaria.

Caprio, G. Jr., V. D'Apice, G. Ferri and G.W. Puopolo (2010). "Macro Financial Determinants of the Great Financial Crisis: Implications for Financial Regulation" *Associazione Bancaria Italiana,* Temi di Economia e Finanza, October.

D'Apice, V. and G. Ferri (2010). *Financial Instability: Toolkit for Interpreting Boom and Bust Cycles*, London, Palgrave/McMillan.

De Larosière, J. (2011). "Don't punish the banks that performed best", *The Financial Times*, March 3.

Diamond, D.W. (1984). "Financial intermediation and delegated monitoring", *The Review of Economic Studies*, Vol. 51, No. 3, p. 393–414.

Dionne, G. (2003). *The Foundations of Banks' Risk Regulation: a Review of the Literature*, CIRPEE Working Paper No. 03-46.

Ferri, G. (2001). "Opening remarks" Special Issue on "Capital Adequacy Requirements: Impact and Evolution", *Economic Notes*, Vol. 30, No. 3, p. 319–326.

Hesse, H. and M. Cihák (2007). "Cooperative Banks and Financial Stability", *IMF Working Paper No. 07/2*.

Klomp, J. and J. de Haan (2010). "Banking risk and regulation: Does one size fit all?", *CPB Discussion Paper No. 164*.

Lange Ranzini, S. (2011). "We don't need more rules – just equal scrutiny", *The Financial Times*, August 2010.

Pomerleano, M. (2010). "The Basel II concept leads to a false sense of security", *Voxeu*, February 5.

Santos, J.A.C. (2001). "Bank capital regulation in contemporary banking theory: A review of the literature", *Financial Markets, Institutions & Instruments*, Vol. 10, No. 2, p. 41-84.

Saunders, A., E. Strock, and N. G. Travlos (1990). "Ownership structure, deregulation, and bank risk taking", *Journal of Finance*, Vol. 45, p. 643-654.

Scott, J.A. (2006). "Loan officer turnover and small firm credit availability", *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, No. 4, p. 544–562.

Stiglitz, J.E. and A.M. Weiss (1981). "Credit rationing in markets with imperfect information", *American Economic Review*, Vol. 71, p. 393–410.

Tchana, F. (2009). *Regulation and Banking Stability: A Survey of Empirical Studies*, University of Cape Town, Working Paper No. 136.

Summary

After a long oblivion–if not negative prejudice–on the part of the financial community and of the authorities, the Great Crisis of 2007-2009 has highlighted the virtues of cooperative banking. First, coop banks suffered less during the crisis than commercial banks. Thus, the image of these banks improved as public opinion shifted when governments spent taxpayers' money to salvage commercial banks and only rarely for coop banks. Furthermore, banking coops kept supplying loans while other banks were restricting credit. For example, loans granted by coop banks in Italy between 2007 and 2009–to small and medium-sized enterprises (SMEs) in particular–grew faster than at public limited company (PLC) banks: 8.7% against 3.3%. Not only were coop banks less impaired by the crisis but also their relationship-oriented business model served best in granting credit at a time of increased borrowers asymmetries of information vis-à-vis other banks. There also seems to be a new favorable attitude toward coop banks in the scientific economic community, which stopped praising benefits of financial liberalization to advocate the importance of diversity in banking. With this background and using an ad hoc survey on Italian coop banks, we ask whether the regulatory set-up and its ongoing revisions–specifically Basel III–are consistent with safeguarding coop banks' viability.

Resumen

Después de un largo olvido, sino de prejuicios, por parte de la comunidad financiera y de las autoridades, la gran crisis de 2007-2009 ha destacado las virtudes de la banca cooperativa. En primer lugar, los bancos cooperativos sufrieron menos durante la crisis que los bancos comerciales. Por lo tanto, la imagen de estos bancos mejoró a medida que la opinión pública se modificó cuando los gobiernos utilizaron el dinero de los contribuyentes para salvar los bancos comerciales, y raramente algún banco cooperativo. Además, los bancos cooperativos siguieron dando préstamos cuando otros bancos restringieron los créditos. Por ejemplo, los préstamos otorgados por los bancos cooperativos entre 2007 y 2009 en Italia (a pequeñas y medianas empresas en particular), crecieron más rápido que en los bancos S.A.: 8,7% contra 3,3%. No solo la crisis no perjudicó tanto a los bancos cooperativos sino que su modelo empresarial fue más eficaz en la otorgación de créditos en un momento en el cual las asimetrías de información de los prestatarios se hicieron más palpables en relación con otros bancos. También parece haber una nueva actitud favorable hacia los bancos cooperativos en la comunidad científica que dejó de elogiar los beneficios de la liberalización financiera para propugnar por la importancia de la diversidad bancaria. Con este panorama y usando un estudio ad hoc de los bancos cooperativos italianos, nos preguntamos si el sistema regulatorio y sus revisiones continuas, específicamente Basel III, pretenden proteger la viabilidad de los bancos cooperativos.

Résumé

Après un long oubli – si ce n'est les préjugés négatifs – de la part de la communauté financière et des autorités, la grande crise de 2007-2009 a mis en évidence les vertus des coopératives bancaires. Tout d'abord, les banques coopératives ont moins souffert de la crise que les banques commerciales. Ainsi, des images améliorées de ces banques ont émergé dans l'opinion publique qui a vu les gouvernements dépenser l'argent des contribuables pour sauver les banques commerciales et seulement très rarement les banques coopératives. En outre, les banques coopératives ont continué d'octroyer des prêts tandis que les autres banques ont restreint leur crédit. Par exemple en Italie, entre 2007 et 2009, les prêts – en particulier aux petites et moyennes entreprises (PME) –accordés par les banques coopératives ont augmenté plus vite que les prêts accordés aux sociétés publiques à responsabilité limitée (8,7 % contre 3,3 %). Cela a non seulement fait en sorte que les banques coopératives ont été moins affaiblies par la crise, mais aussi que leur modèle d'affaires était le meilleur pour octroyer des crédits

pendant l'augmentation des asymétries d'information des emprunteurs vis-à-vis d'autres banques. Il semble aussi qu'une nouvelle attitude favorable aux banques coopératives émerge globalement dans la communauté scientifique qui a cessé de vanter les avantages de la libéralisation financière pour promouvoir l'importance de la diversité dans le secteur bancaire. Dans ce contexte et à l'aide d'un sondage ad hoc sur les banques italiennes coopératives, nous nous demandons si la réglementation mise en place et les révisions en cours – spécifiquement Bâle III – sont compatibles avec la sauvegarde de la viabilité des banques coopératives.

The Recent Development of Rural Cooperative Finance in China: Models, Features, Challenges and Countermeasures

Zhengping ZHANG and Chunhui MU[1]

Introduction[2]

If 2003 was regarded as the boundary year, the development of rural cooperative finance (RCF) in China could be divided into two types: first, the traditional RCF, which could be subdivided further into formal rural financial cooperation (e.g., the rural credit cooperatives or RCCs) and informal rural financial cooperation (e.g., the rural cooperative foundations, or RCPFs); and secondly, the modern RCF. With the alienation of RCCs to commercial finance as well as the clampdown of RCPFs, the traditional RCF in China came to end in 2003. However, this does not mark the disappearance of the RCF in China. After 2003, a variety of RCF innovations and practices boomed in rural Chinese areas, which will be detailed more extensively below.

The Development and Evolvement of Traditional RCF in China

The Emergence, Development and Vicissitude of RCCs

During the period from 1949 to 1958 – which marked the first decade of the foundation of the new China – RCCs maintained their cooperative nature. Unfortunately, in the next 20 years – from 1959 to 1978 – RCCs gradually became state-run institutions. In the early period of the 1980s, RCCs were managed by the Agricultural Bank of China (ABC) and made a big step forward to the cooperative financial organization, which could operate independently and assume sole responsibility for its profits and losses. However, according to the document *Resolutions on the Reform of Rural Financial System of the State Council* issued in December, 1993, RCCs were clearly separated from the ABC and were then regulated and managed by the People's Bank of China (PBC), based on cooperative principles. As a result, RCCs were gradually transformed into rural commercial financial institutions. Especially after the deeper reforms of 2003, the nature of RCCs as cooperative financial institutions was soundly abandoned due to the emergence of new management systems and the diversification of property rights organization; thus, RCCs became completely commercial banks.

Xie (2001) attributes the reasons behind the dramatic alienation of RCCs mainly to deviations from the nature of cooperative finance such as: the imperfection of the rural financial system, the transformation of RCCs' organizational models, the chaos of industry management systems, the malfunction of bankruptcy mechanisms, moral risk, goal conflicts, heavy historical debt burdens and unsound government intervention.

The Emergence, Development and Banning of RCPFs

From 1984 to 1986, the rural cooperative foundations (RCPFs) emerged from the internal financing activities in Heilongjiang, Liaoning, Hubei, Zhejiang and other provinces. Due to their positive impact on rural farmers and agricultural development, RCPFs have received tremendous welcome from farmers and great support from local governments. In 1987, some standardized experiments on RCPFs were carried out one after another in Shangzhi city in Heilongjiang province, Yutian County in Hebei province and including other areas. RCPFs immediately presented positive momentum for development. During 1992 to 1995, RCPFs expanded all over China with at a rapid pace because of their favorable organizational structures, lower operating cost, and their exemption from the formal supervisory system. Consequently, before 1996, the year of closure for RCPFs, there were as many as 21,000 county-level and 24,000 village-level RCPFs in the whole of China with 150 billion RMB in loans. However, along with their fast expansion, the negative impacts of RCPFs came into being: financial disorder and bad loans, among others, which inevitably brought about a heavy rectification from governments. In January of 1999, the State Council of China officially announced the nationwide ban of RCPFs. The RCPFs were given three closure choices: merge into RCCs, compulsory closure or voluntarily closure (Wen, 2009).

The failure of the traditional RCF (RCCs and RCPFs) indicates that rural finance based on a pseudo-cooperation system was unable to meet farmers' needs and naturally failed to root itself in rural areas (Jiang, 2005). Only if rural cooperative financial organizations are born inside a rural economy can RCF solve the problem of "insufficiency of available financial supply" in a timely and effective manner in China (Zhang, 2008).

The Emergence and Development of New Models of RCF in China

Though the two traditional RCF models failed, it is not logical to assume that rural areas in China do not require cooperative finance. Instead, practices and innovations of new RCF models have boomed since 2003. There are three typical types: the poor villages' mutual financial cooperatives, the rural loans cooperatives of Puyang and the rural mutual financial cooperatives.

The Emergence and Development of PVCs

The poor villages' mutual financial cooperatives (PVCs) were lead by the Poverty Alleviation Office of the State Council and the Ministry of Finance of China, managed by the Poverty Alleviation Office and the Finance Bureau of local governments. They aimed at providing direct financial services for poor households. Specifically, PVCs service agricultural production according to the rule, "of the people, by the people, for the people, and circulating usage". This is intended to build up a kind of rural cooperative financial institution with a long-term mechanism for generating funds and alleviating poverty in China.

At the beginning of 2006, Ningxia province became the first PVC pilot area in China, and in May, 2006, 140 villages in 14 provinces had launched pilot work for PVCs. By the end of 2007, the pilots further expanded to 270 villages in 27 provinces, and as a result, by the end of 2008, a total of 4,122 poor villages in 28 provinces had established the new mutual financial cooperatives, and PVCs developed even more rapidly during 2009 and 2011.

The Emergence and Development of the RLC

The rural loans cooperatives of Puyang city (RLC), regarded as the "Puyang model", are a new type of RCF created in Puyang city in Henan province. The RCL were designed jointly by the Poverty Research Center of the Chinese Academy of Social Sciences (CASS) and by Xu Wensheng, the president of RLC.

In December, 2004, the Poverty Research Center of CASS got in touch with Puyang's municipal government, marking the official beginning of the RLC. On May 1, 2005, the experimental work of the RLC formally started. On July 6, 2006, the RLC was registered as a juridical association in the Bureau of Puyang Civil Affairs and ultimately obtained legal status. In 2007, with the approval of government, the RLC began to march toward towns and established two branches in urban areas of Puyang. From 2008 to the end of July, 2010, three branches of RLC were set up in Shiying, Wuxing and Qingfeng. Another contribution is that, up to July of 2011, RLC had helped to launch 29 new specialized cooperatives[3], covering 8 towns of Puyang city.

The Emergence and Development of RMFCs

According to the *Interim Provisions on the administration of rural mutual financial cooperatives* issued by China Banking Regulatory Commission (CBRC), the rural mutual financial cooperatives (RMFCs) are approved by the CBRC, and its capital is drawn from the voluntary investment of farmers, rural small businesses in townships; and serves members with deposit, loan and settlement needs. In July, 2004, the first small-sized RMFC, Baixin RMFC, was established in Lishu town of Jilin province. Its predecessor was

the Baixin specialized cooperatives founded in November, 2003, in Yanjia country. In December of 2006, CBRC released its *Provisions of Adjusting and Relaxing Access to Rural Areas of the Banking Financial Institutions*, which clearly proposed to carry out pilot work of the three new rural financial institutions (RMFCs, village and town banks and loans companies), marking the beginning of formal RMFCs. On January 22, 2007, CBRC further introduced *Interim Administrative Regulation on the Rural Mutual Financial Cooperatives* and *Guidelines of the Formation and Approval of the Rural Mutual Financial Cooperatives*. On February 4, 2007, it introduced *Model Regulations for the Rural Mutual Financial Cooperatives*, and these three documents provide a clear policy framework for the pilot work of RMFCs. Under the guidance of the above policies, Baixin RMFC officially received its license on March 9, 2007, which formally indicated the birth of a new rural cooperative financial institution in China. On October 12, 2007, pilot areas of RMFCs expanded from 6 to 31 provinces in China. The development of RMFCs sped up, for instance, numbers have increased from 26 in June 2010, to 46 in December 2011.

Features of the New RCF in China: Comparative Analysis

Although the new cooperative finance models in China are still under-developed, the three new models of RCF have showed good development momentum. In fact, the three new models differentiate themselves from one another nicely. We will clarify these differences by comparing three key aspects: scale, operating mechanism and performance.

Scale

In terms of scale of the three models of RCF, we make comparisons from the total number of institutions, the total number of clients and the size of loans (Table 1), and we can easily draw the following conclusions:

Regarding the number of institutions, PVCs come first and are followed by the RLCs, while RMFCs rank third. PVCs have developed rapidly due to vigorous promotion from the central government, and their average annual increase reached over 4,000 between 2008 and 2010. The self-help center of RLC experienced a similar increase during the same period, and its average annual increase is 150. Although RLC paled in comparison with PVC growth, their development speed is still credible because of their restricted area and the lack of government backing. The RMFCs' average annual increasing number is only about 10; however, what is worth noting is that in the vast rural areas of China, there are thousands of community organizations which are not officially approved but are like RMFCs in nature[4], and certainly these informal RMFCs cannot be ignored.

Regarding the number of clients, PVCs have outdistanced the other two models by a long way. According to Table 1, the number of clients of PVCs reached 1.094 million by the end of 2010. Meanwhile, the clients of RLCs increased 10 times in three years from 926

in 2008 to 10,008 in 2010. Drawing from the data of Cangxi RMFC, we are still able to conclude that RMFCs develop more slowly than the other two models.

Regarding the size of loans, PVCs far dwarf the other two models in the amount and the growth rate of loan balances. As Table 1 shows, the loan balance of PVCs increased from 310 million in 2007 to 2,524 million RMB in 2010, which means the loans of PVCs multiplied 7 times over 3 years. In the same period, the RLC loan-base rose from 11.68 to 74.29 million and Cangxi RMFCs from 1.32 to 6.3 million.

Operating Mechanism

In terms of the operating mechanism of the three models, we will make comparisons between four key aspects: funding sources, loan orientations, organizational forms and risk control. We obtain the following conclusions as presented in Table 2.

*Regarding funding sourc*es, the three models differ from each other in important ways. For PVCs, the relief fund from government comprises a majority of their funding, while deposits from members and shareholder capital from investors are the main sources of funding for RLCs and RMFCs. Moreover, RLCs have diversified funding sources by attracting capital from investors abroad and internal members. RMFCs, as formal financial institutions, can receive finance from other financial institutions—for example, banks.

Regarding the loans' orientation, the three models all mainly focus on intra-organizational loans, providing financial services typified by small amounts on a short-term basis with frequent trading to the rural low-end market. The difference among them is that the loans' orientation of PVCs is very clear, only focusing on production needs and lives of internal members, while the RLC offers a green light to small and micro-enterprises, aiming at expanding its city business since 2009. With that said, most of its loans go to the "agriculture-countryside-farmer". Though RMFC funds can be used for capital market investment—for example, offering loans to banks or purchasing government bonds—the majority of loans are used by organizations because of severe fund shortages.

Regarding their organizational form, all three models have a relatively well-developed, top-down organizational structure, barring a few slight differences. Firstly, PVCs and RMFCs both have a board of supervisors along with council and member meetings that operate along "one person, one vote" lines. Yet RLCs have the former but no "one person, one vote" system because it does not hold regular member meetings. Secondly, PVCs are deeply rooted in the internal rural community and rely upon village-level organizations, so it is beyond doubt that administrative forces upon PVCs are much more powerful than the other two models (Guo, 2009). By contrast, instead of being limited to village-level organizations, townships or towns are often regarded as minimal units for RLCs and RMFCs.

Regarding risk control, the three models have all tried to control credit risk. Their successful approaches can be summed up as follows: most of their loans are "small and short-term" and the term is generally 3-6 months while the longest term would not exceed one year, hence the recovery rate of loans is quite high. Besides, the "joint guarantee system" of loans further lowers the risk of default.

Performance

In terms of performance of the three models, our comparisons review four aspects: average loan amount of per client, interest rate of loans, coverage and profitability (Table 3). Our findings are as follows:

Regarding the interest rate of loans, clients have faced different interest rates with different loan terms, but there is little difference in the same term for the three models. As we can see in Table 3, the interest rate of PVCs is the lowest, RLC is slightly higher and RMFCs (Yimin RMFC of Cangxi) are the highest. It is worth noting that, for the three models, their interest rates of loans are 2-3 times higher than the benchmark interest rate of PBC.

Regarding coverage, two separate indicators were examined: the coverage of organizations (nationwide) and the coverage of members (in a community). First, with respect to the coverage of organizations, PVCs and RMFCs have the broadest coverage, as the former has covered 21 provinces and the later 31 provinces; the RLC is still limited in Puyang City. It should be noted that, compared with 34,170 townships and 592 poor villages in China, the overall coverage of the three models is very unsatisfactory; as for the coverage of members, PVCs and RMFCs hold a higher proportion of community membership.

Regarding profitability, only RLC gained complete financial sustainability by the end of 2011. PVCs and RMFCs did not have optimistic earnings. RLC transitioned from major losses to profits in 2009, and although the profit situations of the other two models differ across the country, in general we can tell that they have not realized comprehensive profit.

To sum up, in terms of scale, PVCs were superior to the others; RMFCs are superior to the others in terms of the operating mechanism; RLC does best in performance. The overall impact of the three new cooperative financial institutions is quite positive and striking: they not only have filled the blank when it comes to financial institutions and its branches in rural areas, but they also effectively meet some rural credit demands. In addition, they are playing an important role in promoting the formation of a competitive rural financial market in China. Compared with the huge demand in rural China, the years ahead will probably see rising prospects for the three models.

Challenges of the New RCF in China

Although the three new cooperative financial institutions have a significantly positive impact, the new RCF in China still faces great challenges from the perspective of sustainable development.

Lack of Law for the RCF

So far, China has not yet introduced national-level laws for the RCF. Operations of the three new cooperative financial institutions only relied upon a few scattered department-level rules and regulations by the end of 2011, lacking systematic formulation about the nature and legal status of the RCF. For instance, RMFCs are legitimate financial sector actors according to the existing rules of CBRC, while PVCs and RMCs are not yet. The ceaseless changes of RCCs in China over the years can be mainly attributed to legal constraints (Wen, 2006).

There are three main reasons can explain this dilemma: first, as newly born institutions, the influence of the three new models in the rural financial market has not yet attracted sufficient attention from the central government, causing little driving force behind the *Law of the Rural Cooperative Finance*; second, since the new cooperative financial institutions are still in their primary stage of development and the understanding is that they will not unite, theoretically means that there will be divergences in the formulation of law; finally, these new cooperative financial institutions do not have unified forms and industrial standards, which results in tremendous difficulty and challenges for legislative implementation as well.

Shortage of Funds

Like the early years of rural microfinance, the three new models face an evident embarrassment—shortage of funds. As we have seen, the business scope of the PVCs is restricted to administrative villages, and fiscal funds from government remain the main source of capital since their inception[5]; for instance, if these fiscal funds were to be taken away, PVCs would face huge liquidity risks. Moreover, the RLC of Puyang will also undergo tremendous financial pressure upon attracting more clients in the future, despite enjoying better profitability rates at present. Lastly, in practice, what has been drawing great attention is that some RMFCs have been trapped in the plight of "no money to offer loans". For example, on June 1, 2007, due to payment risk caused by a shortage of funds, the first township-level RMFC in China—Xingle RMFC—was closed by the Haidong branch of CBRC in Qinghai province, when it was just 100 days old.

Two reasons must be mentioned here. On the one hand, it is a lack of money that compels members of rural cooperative financial institutions to join these organizations; so needless to say, the idle money in their hands is seriously inadequate. The new

cooperative financial institutions can only receive a little from their members. On the other hand, due to their small size, low credibility, long investment cycle and low returns on agricultural projects, there is little enthusiasm among strategic partners in participating with the new RCF.

Deficiency of Operating Mechanisms

There are evident drawbacks within the operating mechanisms of the new RCF, which manifest themselves as follows: firstly, the governance mechanism is imperfect. In the case of member meetings serving as the top authority, they remain merely nominal powers; actual decision-making power is highly concentrated within management. Secondly, the exit mechanism of shareholders has its disadvantages. One fact is that the *Interim Administrative Regulation on the Rural Mutual Financial Cooperatives* stipulates that "all who demand of withdrawal shares should apply to the council three months (farmer members) or six months (micro and small businesses) in advance and go through the withdrawal procedure with approval". This provision however, clearly does not conform to the "join voluntarily, exit freely" principles of cooperative finance, and farmers will not receive this enthusiastically. Thirdly, low borrowing multipliers can be an obstacle for members in need of large-scale capital (He, 2007). For example, the borrowing multiplier of RMFCs generally cannot exceed ten times its holdings, and that of PVCs and RLC is five times in most cases.

The major reasons can be summarized accordingly: first, the lack of laws and regulations make their operating mechanisms "inherently constrained". Second, the new RCF is set up on grassroots foundations, so the public's embrace of governing laws and risk management philosophies remains relatively weak (Guo, 2009). In the end, the slightly poor training of some managers and employees in the three rural cooperative institutions leads to their misunderstanding of corporate governance and risk management.

Imperfection of Supervisory System

To begin with, external regulatory bodies are unclear. On one hand, local governments assumed market access and supervision of PVCs and RLCs, but civil affairs departments also give approval to their entry and exit, which of course blurs regulatory boundaries. On the other hand, in accordance with the *Interim Administrative Regulation on The Rural Mutual Financial Cooperatives*, CBRC shall supervise on RMFCs, but it is also stressed that rural mutual financial cooperatives, finance companies, village banks and small finance companies "should submit the balance sheet and other relevant statistical information to the local branches of PBC on a quarterly basis," which indicates that PBC and CBRC are both regulatory bodies over the RMFCs (Zhao, 2010).

The internal regulatory framework is also not clear. In RCF's early stages, due to its low membership rate, narrow business scope and a poor amount of business, it is rational that all matters are decided by member congress to reduce costs as much as possible (Xue, 2009). However, this vague internal regulatory framework will inevitably result in the failure of adopting the right balance of operating mechanisms and will go against the sustainable development of the new rural cooperative financial institutions.

Suggestions of Promoting Sustainable Development of RFCs in China

Based on the analysis about the three new models of rural cooperative financial institutions, measures should be taken to promote good long-term planning of RCF to propel it forward in a healthier fashion.

Perfecting Legal System

International experiences suggest that, countries who have well-developed RCF all ensure it's running in a steady and orderly way by definite laws[6]. Hence China should start the legislative process as soon as possible and make *Law of the Rural Cooperative Finance* completed.

Building up a multi-level legal system: it is impossible to integrate all the models into a single law, as there are lots of critical differences, as elaborated above. Standardization must "fine-described rather than coarse described" (Fan, 2007) on the foundation of "cooperative principles".[7] More specific laws must be made according to the actual situations across vast areas of China, entrusting local governments appropriate legislative power to form a multi-level legal system.

Clarifying the position of RCF: as seen in Table 2, PVCs and RLC registered at the bureau of civil affairs are social corporations, while RMFCs are financial institutions registered at industrial and commercial bureaus. That is to say, although they essentially belong to cooperative financial institutions, their market positions and social attributes are different, which stands as a roadblock to their long-term development. Therefore, China should create legislation to define their market positions, gradually altering all of them into cooperative financial institutions approved by CBRC and registered in industrial and commercial bureau.

Broadening Funding Sources

Raising the minimum registered capital advisably: cooperative financial institutions can better solve the problem of funding shortages and enhance their ability to withstand business risk. As far as China is concerned, increasing capital can be achieved not only by additional mutual aid money, but also with more government funding. Supplementary appropriations and "soft loan" assistance from the Agricultural Development Bank of China will be the most plausible and feasible way to do so at the moment for PVCs, RMFCs and RLCs.

Promoting finance from banking financial institutions: encourage built-in mechanisms between cooperative financial institutions and banks. For example, conditions can be created for banks to provide preferential wholesale financing to the former.

Expanding cooperation with other institutions: RLCs and RMFCs can fully combine with specialized cooperatives. Learning from the successful case of "unity of two associations" in Fengyang, Anhui province, tests can be done to link production cooperatives and capital cooperatives, and in this way the two can foster counterparty surveillance and common development (Wang, 2010).

Improving Operating Mechanisms

Improving corporate governance structures: one priority is to insist on "voluntary open cooperation" and thus ensure members' rights of joining and withdrawing freely. A second important point is to optimize the member congress system—aiming at giving members real rights to participate, to speak and to know—by implementing members' democratic management and sticking to the "one person, one vote" principle. When it comes specifically to China, PVCs should mainly focus on prevention of excessive administrative intervention from local governments that may be against the rights of members and the board of directors, while RLCs and RMFCs should pay more attention to whether the "one person, one vote" system can be valid and effective in their process.

Strengthening the risk control mechanism: enhancing the quality and ability of employees can be meaningful to internal risk control. An effective training system is in urgent need, along with intensive training for employees—particularly training on credit systems and regulatory policy. Yet another need is tracking the borrowers and their loan usage in a timely manner to express useful information on risks. Strict examination and approval systems should be perfected, and further steps are needed with respect to loan control during the whole process—pre-credit, in-credit and post-credit. Finally, risk buffering mechanisms are necessary, which require both a risk provision system and raising the pre-tax risk provision rate in order to improve the ability of resisting risk.

Improving product innovation: firstly, a flexible loan multiplying mechanism should be set up. Agricultural production is obviously a seasonal activity, so a loan multiplying mechanism for new RCF should be elastic enough: in sowing season and harvesting season, higher multiples can be set because of a general increase in demand for funds. Secondly, improve targeting of rural credit products and diversify them based on characteristics of farmers' loans in China's rural areas. These loans tend to be small, seasonal, frequent and lacking collateral.

Perfecting Supervisory Systems

Setting up multi-level external supervisory systems. The supervisory bodies and purpose of each organization should be explicit and written into law. In the current reality of China's RCF market, the four coordinated multi-level regulatory systems for RMFCs include the CBRC, the PBC, local government departments and as well as members. It is critical to clarify the responsibility and obligations of all four, and avoid overlap supervision or vacuum supervision. Otherwise, PVCs and RLCs should gradually establish their legitimate financial institution status in order to receive formal supervision from the CBRC and PBC. Finally, self-discipline within the rural cooperative financial industry needs to be enforced, along with self-discipline between peers.

Build internal regulatory frameworks with checks and balances upon the board of directors, board of supervisors and the member congress. This must, at the same time, reflect the principle of separation of duties. On the one hand, full play must be given to the internal regulatory role of the board of supervisors, adopting a means of placing equal emphasis upon incentives and penalties to effectively prevent the emergence of the phenomenon of "insiders control"; and on the other hand, paying attention to the regulatory role of members congress can help identify problems relatively quickly and clearly (Wang, 2010).

The failure of traditional RCF does not mean that China's rural areas do not need cooperative finance. Rather, it is proof that new rural cooperative financial institutions were needed. However, it must be noted that the three types of new rural cooperative financial institutions are still faced with enormous challenges. Their sustainable development requires legislation, supervision, financing and effective management.

Table 1: Comparison of the Development Scale of the Three Models

	Total Number of Institutions			Total Number of Clients Reached			Size of Loans (million)		
	PVCs (nation-wide)	RLC (self-help center /group)	RMFCs (nation-wide)	PVCs	RLC	RMFCs (Cangxi)	PVCs	RLC	RMFCs (Cangxi)
2008	4122	102/916	22	-	926	-	310	11.68	1.32
2009	9003	311/1256	23	740,000	4238	-	-	38.39	-
2010	13500	408/2391	37	1,094,000	10008	2002	2524	74.29	6.3

Source : Yang, L. (2011).

Table 2: Comparison of Operating Mechanisms of the Three Models

	PVCs	RLC	RMFCs
Funding Sources	1. Government relief fund; 2. Mutual aid money paid by farmers; 3.Social endowment fund.	1.Mutual aid money paid by farmers; 2.Interest revenues; 3.Centre management fees when issuing loans; 4.Support fund by Chinese Academy of Social Sciences; 5.Deposit receipts.	1. Mutual aid money paid by members or their deposits; 2. Social endowment fund; 3. Funding from financial institutions such as banks.
Loans' Orientation	Production and living within PVCs' members.	1.Mainly focused on farmers; 2.Large loans to micro and small enterprises since 2010 (no more than 0.3 million RMB per loan)	1. Loans to members; 2.Loans to some banks; 3.Purchase of bonds.
Organizational Forms	1.Farmers participate voluntarily under the guidance of both village party branches and villagers' committees; 2. Established in the administrative village, registered in the Bureau of Civil Affairs; 3.Structure includes member congress, board of supervisors and council.	1. Top-down three-tier structure: headquarters and city club, bureaus mobile banking, community center banks; 2.Four platforms to help farmers increase income; 3.Registered in the Bureau of Civil Affairs.	1. Initiated with members' shares; 2.Internal structure including member congress, the Council, Supervisors and members; 3.One person, one vote; 4.Registered in industry and commerce bureau.
Risk Control	1. Loan forms; 2.Guarantee system.	1. Group lending mechanism; 2.Manager responsibility system; 3. Account separation mechanism; 4.Multi-layer transparent management mechanism.	1. Guarantee system; 2.Credit loans.

Source: Yang, L. (2011) and Xu, W. S. (2011).

Table 3: Comparison of Performance of the Three Models

	PVCs (Sichuan province)	RLC	RMFCs (Cangxi)
Average Loan Amount Per Client (2010)	4562 RMB	7423.06 RMB	3146.85 RMB
Interest Rate of Loans (2010)	The longest term of loan is no more than 12-months, and the monthly average rate is approximately 0.688%.	Interest rate in 5 days is 0, and interests of three-month, six-month, and one-year are respectively 11.4%, 13.5 %, and 14.1 %.	Interest in 5 days is 0, and interests of three-month, six-month, and one-year are respectively 9%, 10.08%, and 11.4%.
Coverage	Covered 1,325 villages of 21 cities in the whole province. Municipal (prefecture), farmers' clients number is 162,300, and the proportion of poor households of total numbers is 55.8%. The proportion of poor borrowers of all borrowers is 51.5%.	Six branches have been built in the Hualong area, high-tech area, etc, and promoted 301 village banks to be established.	By the end of 2010, some 1,463 families had made or taken deposits or loans. Coverage of membership services accounted for 94%. The coverage of services provided in Wenlin is 98%.
Profitability	Overall loans increased year by year from 2007 to 2010. The profitability of each individual institution of PVCs is different.	The overall loans increased year by year from 2007 to 2011. Achieved overall financial surpluses since 2009. Net profit is expected to be 5 million RMB In 2011.	Quite a few RMFCs appear to be in financial difficulty. Even fall into the red. Only a few realize financial surplus.

Notes

[1] Finance Department, Economics School, Beijing Technology and Business University.

[2] This paper is financed by the project of National Natural Science Foundation of China (No.71003022). About the authors: Zhengping ZHANG, Ph.D., Associate Professor in Finance Department, Economics School, Beijing Technology and Business University. E-mail: haizzp@126.com; Address: No.33 Fucheng Road, Haidian District, Beijing, School of Economics, Beijing Technology and Business University, Beijing, China 100048. Chunhui MU, Master Degree Candidate of Finance in School of Economics, Beijing Technology and Business University.

[3] Specialized cooperatives are mutual economic organizations which feature voluntary union and democratic management, and serve as the producers and operators of the same kind of agricultural produce, and as providers and users of information and technology services in production. One big difference from RCF is that members of specialized cooperatives cooperate more closely in terms of production, while RCF cooperate more in funding.

[4] This paper would only discuss the formal RMFCs approved and regulated by CBRC, but in fact there are over 5,000 informal RMFCs in China which were not approved and regulated by CRRC, see Bai (2010).

[5] In the end of 2010, the total fund of PVCs is 2.624 billion RMB, of which fiscal capital is 19.59 billion RMB, farmers' mutual aid money 535 million, other sources 130 million (Yang, 2011), and the fiscal capital accounts for up to 74.66%.

[6] For example, Japan enacted its first cooperatives code Law of the Industrial Organizations in 1900, Britain passed Act of the Credit Cooperatives in 1979, and United States as well launched credit cooperative activities based on Act of the Federal on the Agricultural Loan, etc.

[7] In 1995, the International Cooperative Alliance formulated seven cooperative principles: voluntary open, democratic management, "one person one vote", members contribute and distributed according to volume, autonomous operation at its own risk, education and training, cooperation within the cooperatives and concerned about community development.

Bibliography

Bai, L. (2011). "The regulation of rural cooperative financial need to 'reinvent the wheel", *China Business Newspaper*, January 14.

Cai, Z. H. (2010). "The developing status and policy options of the Poor Villages' Mutual Financial Cooperatives", *Journal of Huazhong Normal University*, Nº 4, p. 27-32.

Fang, W. H. (2007). "Legal protection of China's rural cooperative financial institutions reform", *Journal of Chongqing University*, Nº 6, p. 90-93.

Guo, X. M. (2009). "Innovation of rural finance-the exploration and development of village-level mutual financial cooperatives: an empirical analysis of Sichuan province", *Rural Economy*, Nº 4, p. 3-6.

He, G. W. (2007). "The cooperative mechanism and performance of rural mutual cooperatives", *China Cooperative Economy*, Nº 8, p. 3-8.

Nian, Z. Y. and N. Ma (2009). "Defects of the new rural financial system in China and its promoting methods", *Economic Review*, Nº 9, p. 86-88.

Wang, S. G. (2010). "The plights in process of poor villages' mutual financial cooperatives", www.fcpmc.org/issuance/uploadpic/20101021165728401.ppt

Wen, T. J. (2009). "The rise and ebb of the rural cooperative foundations", *Old Liberated Area Connstruction in China*, Nº 9, p. 17-19.

Wen, T. J. and B. L. Jiang (2007). "Return cooperative finance to farmers: suggestions on the reconstruction of rural financial system", *Rural Finance Research*, Nº 1, p. 49-51.

Wen, H. (2006). "A step further-legislation on rural cooperative finance", *Rural Credit Cooperative of China*, Nº 2, p. 49-51.

Xie, P. (2001). "Debates on the system reform of China's rural credit cooperatives", *Journal of Financial Research*, Nº 1, p. 1-13.

Xu, W. S. (2011). "Root in rural communities and forge inclusive finance: a study on the rural loans cooperatives of Puyang", www.snzg.cn/article/2011/1208/article_26627.html

Xue, Y. L. (2009). "Discussion on the construction of rural mutual financial cooperatives: based on the 'mystery of rural finance'", *Financial Theory and Practice*, Nº 7, p. 85-87.

Yang, L. (2011). *Pilots introduction of the poor villages' mutual financial cooperatives*, 2011 CAM Annual Conference & China Microfinance Summit, October, 18-20.

Zhao, Y. L. and Q. L. Zhang (2010). "Probe in the regulations of China's rural mutual financial cooperatives", *Rural Finance Research*, Nº 6, p. 76-78.

Summary

Since 2006, the rural cooperative finance in China has gained vitality again and built up three completely new models of cooperative finance: the poor villages' mutual financial cooperatives, the rural mutual financial cooperatives and the rural loans cooperatives of Puyang, which are markedly different from the mainstream rural financial cooperatives and have become a significant force of financial supply in rural regions. In this paper, we first compare and analyze the three new types of the rural cooperative finance in China, and then summarize its main features during its developing, then reveal the challenges of rural cooperative finance confronted during its development, finally give some suggestions to improve the three new-type financial cooperatives.

Resumen

Desde 2006, las cooperativas financieras rurales en China han recobrado su vitalidad y desarrollado tres modelos completamente nuevos de cooperativas financieras: las cooperativas financieras de crédito mutuo para aldeas pobres, las cooperativas financieras de crédito mutuo para regiones rurales y las cooperativas de préstamos rurales de Puyang, que poseen marcadas diferencias respecto a las cooperativas financieras rurales establecidas y que se han convertido en una fuerza importante de financiamiento en las regiones rurales. En este trabajo, primero se comparan y analizan los tres nuevos tipos de cooperativa financiera rural de China y se resumen las características principales observadas durante su desarrollo. Luego, se abordan los desafíos que estas cooperativas han debido afrontar durante su desarrollo y, por último, se hacen algunas recomendaciones respecto a los tres nuevos tipos de cooperativa financiera.

Résumé

Depuis 2006, les coopératives financières rurales ont repris de la vigueur en Chine et trois nouveaux types de modèles de financement coopératif ont été créés : les coopératives financières de crédit mutuel pour les villages pauvres, les coopératives financières de crédit mutuel pour les régions rurales et les coopératives de crédit dans les régions rurales de Puyang. Ces modèles sont très différents des coopératives financières rurales traditionnelles et ils sont devenus une importante source de financement dans les régions rurales. Dans cet article, nous comparons et analysons d'abord les trois nouveaux types de coopératives financières rurales en Chine et nous en décrivons les principales caractéristiques. Nous faisons ensuite état des défis qu'ont dû relever ces coopératives financières au cours de leur développement et, enfin, nous recommandons certaines améliorations qui pourraient être apportées aux trois nouveaux types de coopérative financière.

Les banques coopératives, vers une gouvernance créatrice de valeur ? Les exemples de la France et du Québec

Franck BÉZIAUD[1]

Introduction

« Ici vois-tu, on est obligé de courir tant qu'on peut pour rester au même endroit », répond la Reine Rouge à Alice. Biologiste évolutionniste, Leigh Van Valen utilise cette référence à l'ouvrage de Lewis Caroll, intitulé *De l'autre côté du miroir*, pour illustrer la course aux améliorations des espèces. L'hypothèse de la Reine Rouge énonce que l'environnement dans lequel nous vivons évolue, et que nous devons évoluer à la même vitesse afin de ne pas disparaître.

Les banques coopératives n'échappent pas à la règle. Selon la vision anglo-saxonne, les organisations coopératives seraient inefficaces et vouées à disparaître au profit du modèle anglo-saxon de société par actions (Fama et Jensen, 1985 ; Kraakman et Hansmann, 2001). Pour autant, les prédictions de ces auteurs n'intégraient pas la possibilité pour les banques coopératives de se transformer. En effet, depuis les années 1980, les banques coopératives ont vu leurs organigrammes se complexifier, leurs éventails de produits et services se diversifier, ainsi que leurs domaines d'activités s'ouvrir à de nouveaux segments de clients.

Il est encore trop tôt pour être en mesure de dire s'il s'agit d'une amélioration ou non du modèle bancaire coopératif, mais il demeure que les banques coopératives constituent des acteurs majeurs de l'économie mondiale. En France et au Québec notamment, la part des banques coopératives dans l'ensemble des dépôts et des prêts s'élève en moyenne à 45 %.

Alors que la crise actuelle a levé une période de doute quant à la capacité du modèle d'entreprise dominant — la société par actions —, à ne pas répéter ses erreurs ayant mené le système financier au bord de l'effondrement, plusieurs questions se posent : pourquoi le modèle bancaire coopératif reste-t-il tant méconnu ? Comment s'est opérée la transformation des banques coopératives ? La gouvernance du modèle de banque coopérative s'oriente-t-elle vers une gouvernance créatrice de valeur ?

Grâce à la documentation sur les banques coopératives et à des entretiens réalisés auprès de praticiens du milieu bancaire coopératif, cet article a pour objectif de mettre en évidence l'importance d'une approche systémique dans la compréhension du modèle

bancaire coopératif et renvoie à l'idée d'une causalité non linéaire. Dans cette perspective holistique, l'étude du modèle bancaire coopératif ne peut être simplement réalisée sous l'angle de l'Histoire, du Droit ou de la Gestion, mais doit combiner ces différents éléments afin d'aborder en profondeur des sujets complexes.

Tout d'abord, nous allons montrer qu'en dépit de leur résistance à la crise économique et financière de 2008, le modèle bancaire coopératif demeure méconnu, et cela aux dépens d'une forme d'entreprise offrant un gouvernement d'entreprise original caractérisé par le souci d'établir un sain équilibre entre les différentes parties prenantes. Ensuite, nous analyserons en quoi l'évolution du contexte dans lequel évoluent les banques coopératives est venue influer sur le modèle bancaire coopératif. Enfin, la gouvernance des groupes bancaires coopératifs, oscillant entre un gouvernement d'entreprise de type « partenarial » et un gouvernement d'entreprise de type « actionnarial », nous chercherons à déterminer si leur gouvernance s'oriente vers une gouvernance créatrice de valeur.

L'originalité de la gouvernance du modèle bancaire coopératif

Bien qu'ayant mieux résisté à la crise économique et financière de 2008 que les banques commerciales, le modèle bancaire coopératif demeure méconnu, et cela aux dépens d'une forme d'entreprise offrant un gouvernement d'entreprise original.

Évolutions historiques et réglementaires des banques coopératives

En dépit de l'ancienneté et de la performance des banques coopératives, le modèle des banques coopératives demeure largement méconnu. Cette méconnaissance s'explique notamment à travers le cadre juridique des banques coopératives.

Évolutions historiques

Crises agricoles, inadaptation des circuits financiers, pauvreté et découragement des populations : telles sont les difficultés caractérisant la situation socio-économique du monde rural au milieu du XIXe siècle en France et au Québec. De fait, les ingrédients ayant contribué à l'émergence d'un besoin chez une grande part de la population présentent la même nature sur les deux continents.

En France, la seconde moitié du XIXe siècle est caractérisée par un malaise dans le domaine agricole, obligeant l'État à recourir à des produits étrangers pour ne pas imposer davantage de difficultés aux populations (Henry et Régulier, 1986). Parallèlement, le Québec a connu l'une des périodes les plus difficiles de son histoire puisqu'environ 500 000 Canadiens français, pour la plupart des paysans et agriculteurs, ont quitté la province pour les États-Unis en raison de la crise agricole s'étalant de 1873 à 1896 (Roby, 1975). En fait, cette période est marquée par un découragement très fort de la paysannerie. Outre ces turbulences répétées dans le domaine agricole, les circuits

financiers sont particulièrement inadaptés à la paysannerie, que ce soit en France ou au Québec, obligeant les paysans à se tourner vers des usuriers (Roby, 1975 ; Gueslin, 1985).

Par ailleurs, la transition à une économie de marché joue un rôle significatif dans les nouvelles contraintes imposées aux agriculteurs (Roby, 1975 ; Henry et Régulier, 1986). En France, on peut évoquer l'arrivée de produits agricoles issus des colonies et venant concurrencer les produits français. Au Québec, le développement des transports est venu intensifier la concurrence venant des provinces voisines de l'Ontario et de l'Ouest (Roby, 1975).

L'émergence des banques coopératives apparaît ainsi en réponse au besoin de lutter contre la précarité des milieux ruraux afin de satisfaire un besoin qui, jusqu'à présent, n'était satisfait ni par la puissance publique, ni par le secteur privé (Guider et Roux, 2009).

Depuis leur création, les banques coopératives ont connu un essor important et constituent aujourd'hui des acteurs majeurs de l'économie mondiale. En France, on décompte aujourd'hui trois groupes bancaires coopératifs : le groupe Crédit Agricole, le groupe BPCE et le Groupe Crédit Mutuel. Détenant 60 % de l'activité de banque de détail et regroupant plus de 20 millions de sociétaires[2], les banques coopératives françaises sont présentes sur l'ensemble du territoire avec 39 caisses régionales de Crédit Agricole, 18 fédérations de Crédit Mutuel, 19 Banques Populaires et 17 Caisses d'Épargne, ainsi qu'un total cumulé de plus de 25 000 agences. Au 31 décembre 2009, les trois groupes bancaires coopératifs représentent près de 45 % des parts de marché en ce qui concerne les dépôts et les crédits[3] et cumulent près de 72,3 milliards d'euros de PNB cumulé.

Au Canada, le Mouvement des caisses Desjardins constitue le plus important groupe financier, avec 422 caisses au Québec et en Ontario, et regroupe 5,6 millions de sociétaires. Au Québec, la part du Groupe Desjardins dans l'ensemble des dépôts s'élève à 43,4 % et sa part dans le total des prêts est de 32,4 %.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que trois des banques coopératives à l'étude apparaissent dans le « World's 50 Safest Banks 2012 » du magazine *Global Finance*, avec : le groupe Desjardins en 18e position, la Banque Fédérative du Crédit Mutuel en 37e position et le Crédit Agricole en 48e position. Néanmoins, au regard des déboires ayant déjà coûté près de six milliards d'euros au Crédit Agricole en Grèce par le biais de sa filiale Emporiki, il est probable que le Crédit Agricole soit dégradé du classement établi par le *Global Finance* l'année prochaine.

Malgré tout, il semblerait que dans un contexte de crise où la précarité et le chômage sont en hausse, les notions de démocratie, de stabilité et de confiance gagnent en importance. Aux États-Unis, par exemple, a eu lieu le 5 novembre 2011, le « Bank Transfer Day » pendant lequel près de 650 000 personnes ont quitté leur banque pour rejoindre une Crédit Union[4].

Évolutions réglementaires

Malgré leurs performances, le modèle des banques coopératives demeure largement méconnu, notamment pour des raisons juridiques. En effet, la législation apparaît le plus souvent comme la consécration d'une réalité qui jusque-là n'avait pas été traduite en règle de droit et était ainsi dépourvue d'une force contraignante. En France et au Québec, le droit coopératif revêt ainsi une place fondamentale dans la reconnaissance de la spécificité du modèle coopératif.

Deux différences majeures viennent distinguer le droit coopératif français du droit coopératif québécois : d'une part, la complexité du cadre juridique des coopératives et, d'autre part, l'autonomie du droit coopératif face au droit commun des sociétés.

Sur la question de la complexité du cadre juridique des coopératives, les rares spécialistes du droit coopératif s'accordent tous pour dire que le droit coopératif français présente une grande complexité (Gros, 2010 ; Gros et Naett, 2010 ; Espagne, 2010 ; Mousseron, 2010). Quasiment inexistant dans le système éducatif, le droit coopératif constitue, tant pour la doctrine, que pour les praticiens du droit et les entrepreneurs, un « *maquis coopératif* » (Gros, 2010) presque inaccessible en raison de la pluralité des textes auxquels il est soumis. Si la loi du 10 septembre 1947 dispose en son article 30 qu'il « sera procédé à une codification des textes législatifs intéressant la coopération », le législateur n'a pourtant pas encore jugé nécessaire de regrouper les règles coopératives dans un seul code, et cela, en dépit de l'objectif à valeur constitutionnelle d'accessibilité et d'intelligibilité de la loi[5].

Comparativement au droit coopératif français, le droit coopératif québécois est davantage reconnu et, en conséquence, davantage accessible et intelligible. En effet, les coopératives s'inscrivent dans deux grands cadres légaux : le cadre légal des caisses d'épargne et de crédit, régi par la Loi sur les coopératives de services financiers [L.Q. 2000, c. 77] et le cadre légal venant régir les autres formes de coopératives issu de la loi sur les coopératives [L.R.Q. chapitre C. 67.2].

Sur la question de l'autonomie du droit coopératif, contrairement au droit français où la notion de coopérative fait référence au droit commun des sociétés, la coopérative constitue au Québec une personne morale à statut *sui generis*. Dans le cas français, selon l'article 1er de la loi du 10 septembre 1947, portant statut de la coopération, les coopératives sont des « sociétés ». L'emploi de la notion de société fait ainsi référence au contrat de société prévu à l'article 1832 du Code civil. En puisant une partie de sa source dans le droit commun des sociétés, le régime juridique des coopératives vient se rapprocher inévitablement du régime juridique des sociétés capitalistiques puisqu'elles partagent une base juridique commune. En ce sens, les organisations coopératives françaises voient leur régime juridique « apparié » et confondu avec le modèle d'entreprise auquel elles se trouvent en opposition (Gros, 2010).

Dans le cas québécois, selon l'article 3 de la Loi sur les coopératives (L.R.Q., chapitre C-67.2), une coopérative s'entend d'une « personne morale regroupant des personnes ou sociétés qui […] s'associent pour exploiter une entreprise conformément aux règles d'action coopérative ». Plus large, la notion d'« entreprise » vient inclure les notions d'« association », de « société » et de « coopérative », et ainsi mettre au même niveau des formes d'organisation susceptibles de présenter un caractère tant lucratif que non lucratif. De fait, en disposant d'un régime juridique spécifique aux coopératives, le modèle coopératif apparaît comme un modèle d'entreprise à part entière et non pas comme étant l'une des sous-catégories d'une forme d'entreprise déjà existante.

Le modèle traditionnel des banques coopératives

Inscrivant notre analyse dans la théorie des droits de propriété, il ressort de cela que les spécificités du modèle bancaire coopératif sont fondées sur une forme de propriété orientant les banques coopératives vers un gouvernement de type partenarial.

Les spécificités des banques coopératives.

Au regard des textes sur la théorie des droits de propriété, il apparaît que les organisations sont caractérisées par différentes formes de propriété. Selon Allaire et Firsirotu (2010), certaines formes de propriété des entreprises, parmi lesquelles figurent les coopératives, constituent une alternative à l'entreprise du modèle classique cotée en bourse, car elles sont prédisposées à offrir une stabilité et une vision à long terme.

De fait, l'originalité du modèle bancaire coopératif classique est caractérisée par un mode de gouvernance démocratique au niveau de leur structure d'organisation. Plusieurs spécificités caractérisent cette forme de propriété d'entreprise : l'appartenance de la banque à ses clients, le contrôle démocratique des membres, la mise en réserve d'une part considérable du résultat, l'organisation en réseaux décentralisés, ainsi que la solidarité entre les caisses.

L'appartenance de la banque à ses clients. Les sociétaires ont une « double qualité » : celle de propriétaires et de clients de la banque. N'étant pas créancier résiduel, l'incitation du sociétaire à accroitre la valeur de la banque n'est donc pas son intention première. En ce sens, la raison d'être d'une banque coopérative n'est pas de maximiser ses profits, mais de satisfaire aux besoins de ses sociétaires. Toutefois, si certaines banques opèrent exclusivement avec leurs sociétaires, la plupart d'entre elles ont élargi leur clientèle à des clients non sociétaires.

Le contrôle démocratique. En outre, les banques coopératives sont détenues et contrôlées par leurs sociétaires qui élisent démocratiquement leurs représentants dans les instances statutaires selon le principe « une personne, une voix ». De fait, les droits de vote des sociétaires ne sont donc pas proportionnels à l'apport social. Par ailleurs, les

banques coopératives ne peuvent faire l'objet d'offre publique d'achat et leurs parts sociales ne sont rachetables que par la banque émettrice, à leur valeur nominale, et à certaines conditions.

L'impartageabilité des réserves. Les réserves des banques coopératives sont impartageables et lorsque des bénéfices sont réalisés, une part significative est mise en réserve. Une partie des bénéfices peut aussi être redistribuée aux sociétaires, parfois sous forme de ristournes coopératives, avec des limitations légales ou statutaires.

L'organisation en réseaux décentralisés. Les banques coopératives sont organisées en réseaux selon une structure pyramidale inversée dans laquelle coexistent des entités juridiques autonomes : caisses locales détenues par les sociétaires, caisses régionales détenues par les caisses locales, caisse fédérale ou nationale contrôlée par les organes régionaux.

La solidarité entre caisses. Enfin, les réseaux coopératifs ont mis en place des mécanismes de solidarité interne, entre l'échelon local et l'organe central. Le plus souvent, les caisses sont solidaires entre elles en ce qu'elles participent à un fonds de solidarité commun géré par l'organe central. De fait, si l'une des caisses rencontre des difficultés, l'organe central va venir puiser dans le fonds de solidarité pour la soutenir. Ultimement, si ce fonds ne suffit pas, on va directement appeler les caisses à aider la caisse en difficulté.

Un gouvernement d'entreprise de type partenarial

Retenant la définition du gouvernement d'entreprise (GE) proposée par le professeur Yvan Allaire, président du conseil d'administration de l'Institut sur la gouvernance des Organisations Publiques et Privées (IGOPP), selon laquelle :

> « La gouvernance consiste à mettre en œuvre tous les moyens pour qu'un organisme puisse réaliser les fins pour lesquelles il a été créé, et ce de façon transparente, efficiente et respectueuse des attentes de ses parties prenantes. La gouvernance est donc faite de règles d'imputabilité et de principes de fonctionnement mis en place par le conseil d'administration pour arrêter les orientations stratégiques de l'organisation, assurer la supervision de la direction et favoriser l'émergence de valeurs de probité et d'excellence au sein de l'organisation », il ressort des travaux académiques sur les banques coopératives que celles-ci présentent traditionnellement un gouvernement d'entreprise de type « partenarial » (Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2007).

Plusieurs caractéristiques du modèle classique des banques coopératives orientent cette forme de propriété d'entreprise vers un gouvernement d'entreprise de type « partenarial ». En premier lieu, par l'absence de véhicule coté en bourse et de financement par émission d'actions, les marchés financiers n'exercent que peu

d'influence sur les banques coopératives. En ce sens, en raison du plafonnement de la rémunération des parts sociales et de sa faible corrélation avec les résultats de l'organisation, de l'impartageabilité des réserves, ainsi que de la « double qualité » des sociétaires, la finalité des banques coopératives est de satisfaire les besoins des propriétaires / clients, et non pas une finalité générale, celle de réaliser des profits à l'instar des sociétés capitalistiques. Ainsi, seuls le marché des produits et services et le marché du « talent » exercent une influence sur les banques coopératives.

En second lieu, la gestion démocratique joue un rôle prépondérant dans l'orientation des banques coopératives vers un mode de gouvernement de type « partenarial ». En effet, le schéma de la « pyramide inversée » avec à la base les clients / propriétaires, lesquels élisent leurs représentants administrateurs aux différents niveaux de l'organisation : local, régional et national. En outre, des instances de contrôle, telles que les assemblées générales de sociétaires et les conseils d'administration, se retrouvent aux différents niveaux de l'organisation.

La remise en cause de l'originalité du modèle bancaire coopératif

S'inscrivant dans une société où les mentalités, les contextes juridiques et socioéconomiques évoluent, le modèle bancaire coopératif a dû s'adapter pour croître et survivre aux aspects critiques de son contexte. De fait, un changement de gouvernance s'est opéré au sein des banques coopératives. La gouvernance des banques coopératives s'oriente-t-elle tout de même vers une gouvernance créatrice de valeur ?

Évolutions organisationnelles des banques coopératives

Depuis les trente dernières années, le modèle de gestion des entreprises a été l'objet de profondes mutations sous l'effet conjugué de la déréglementation de nombreuses industries, de l'ouverture des marchés, ainsi que l'intensification de la concurrence internationale. En conséquence, le modèle bancaire coopératif a suivi de profondes mutations, allant jusqu'à influer sur sa gouvernance.

Nouveau contexte

Au « modèle de loyauté mutuelle et de parties prenantes » favorisant une relation durable et une loyauté réciproque avec le personnel de l'entreprise, ainsi qu'un sain équilibre entre les intérêts des différentes parties prenantes, s'est substitué un modèle d'entreprise soumise à « trois marchés » — le marché financier, le marché du talent et le marché des biens et services —, dont la finalité est de maximiser la valeur des actionnaires (Allaire et Firsirotu, 1989, 1993, 2004 et 2010).

Modèle de gestion dominant en Amérique du Nord entre les années 1950 et 1970, le modèle de loyauté mutuelle et de parties prenantes était caractérisé par la grande sécurité d'emploi, les perspectives de promotion et l'investissement important dans la

formation et le développement du personnel. Remplacé à partir des années 1980 par un modèle de gestion soumis à la pression des marchés financiers, les entreprises doivent désormais composer avec un actionnariat relayé au rang de maître et ayant préséance sur les intérêts des autres parties prenantes.

Le domaine bancaire n'échappe pas à ce constat. En effet, la seconde moitié du XXe siècle a été marquée par plusieurs phénomènes majeurs : la désintermédiation bancaire (Bonneau, 2009), remettant en cause le monopole bancaire à travers l'ouverture de nouveaux circuits monétaires (Gavalda et Stoufflet, 1990), le développement de la technologie de l'information, ainsi que les réformes législatives. En France notamment, le marché bancaire a fait l'objet d'une transformation sans équivoque avec l'adoption de la loi du 24 janvier 1984, aux termes de laquelle les établissements bancaires français, peu importe leur forme juridique, sont soumis à la même réglementation.

Devenues aujourd'hui des acteurs majeurs de l'économie mondiale, les banques coopératives sont de plus en plus sujettes aux réglementations comptables et internationales. De fait, le développement de l'activité bancaire internationale entraîne l'apparition de nouveaux risques, lesquels font l'objet de nouvelles règles visant à mieux assurer la stabilité financière. Pour autant, ces nouvelles exigences de solvabilité et de liquidité sont susceptibles d'affecter la santé des banques et, plus particulièrement celle des banques coopératives.

Si les règles comptables internationales issues du Bureau international des normes comptables ont pris une orientation favorable aux banques coopératives, un débat concernant les règles prudentielles continue de diviser les acteurs et les régulateurs de la finance. En effet, selon les récents travaux du comité de Bâle concernant la qualification des parts sociales, certaines catégories de parts sociales des banques coopératives sont susceptibles de ne plus figurer dans les fonds propres de base, obligeant certaines banques coopératives à abandonner leur statut coopératif pour être en mesure de reconstituer rapidement des fonds propres de base agréés par le Comité de Bâle.

Vers un nouveau modèle de banque coopérative

Le phénomène de financiarisation de l'économie et des stratégies des entreprises est venu entraîner un changement profond quant à la nature même des banques coopératives. Conséquence de contraintes et d'opportunités, les banques coopératives se sont depuis les années 1980 transformées en groupes bancaires coopératifs à vocation universelle.

En effet, avec un taux de bancarisation de près de 99 %[6] en France et au Canada, les banques coopératives ont été dans l'obligation d'aller au-delà des activités de banque de détail, auxquelles elles étaient traditionnellement cantonnées, afin de ne pas disparaître. Rendues possibles en France par la Loi bancaire de 1984, les banques coopératives se sont alors concentrées sur le développement d'activités et de segments de clientèle jusque-là inconnus.

En vue de répondre à un certain nombre de défis techniques et juridiques et atteindre une croissance comparable à celle des banques commerciales ayant accès aux marchés financiers, les banques coopératives se sont constituées sous la forme de groupes coopératifs. Les réseaux bancaires coopératifs se sont ainsi dotés de filiales, arborant parfois des objectifs bien différents — selon Ory, Jaeger et Gurtner (2006), il est possible de distinguer cinq catégories de filiales : les filiales techniques, les filiales de « production », les filiales spécialisées sur certains segments de clientèle, les filiales spécialisées à l'international et les filiales spécialisées dans la banque d'affaires et d'investissement —, mais ayant le plus souvent pour finalité de réaliser des économies d'échelle.

Au regard de la complexification des organigrammes et de l'accroissement des produits et services proposés, les groupes bancaires coopératifs se rapprochent de plus en plus du fonctionnement des groupes capitalistiques (Ory, Jaeger et Gurtner, 2006). Certains auteurs parlent alors de gouvernance « hybride » des groupes bancaires coopératifs (Guider et Roux, 2009 ; Ory,Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2007) empruntant des éléments de gouvernance à la fois au modèle de gouvernance de type partenarial et au modèle de gouvernance de type actionnarial.

Avec la question de savoir s'il s'agit d'un nouveau modèle de gouvernance, issu du croisement des modèles de gouvernance partenarial et actionnarial, rejaillit ainsi le vieux débat divisant la doctrine quant au gouvernement d'entreprise le plus performant. Mais les modèles coopératif et capitalistique sont-ils réellement antinomiques ou peuvent-ils être complémentaires ?

Vers une gouvernance créatrice de valeur ?

Une gouvernance créatrice de valeur nécessite avant toute chose que les administrateurs soient légitimes et crédibles. Les banques coopératives traditionnellement attachées à une gouvernance de type partenarial s'orientent-elles vers une gouvernance créatrice de valeur ?

Légitimité et crédibilité des administrateurs

Inscrivant notre analyse dans le cadre théorique proposé par Allaire et Firsirotu (1989, 1993, 2003, 2004 et 2010), selon lequel une gouvernance créatrice de valeur repose sur quatre piliers bien précis – un conseil d'administration légitime et crédible, une démarche efficace de gestion et planification stratégique, une haute qualité d'information stratégique et financière, ainsi qu'un système de motivation incitant à de hautes performances –, nous limiterons notre recherche à l'étude du premier pilier, la légitimité et la crédibilité des administrateurs, qui se veut une condition nécessaire, mais non suffisante.

Bien que l'indépendance des membres du conseil d'administration vis-à-vis de la direction occupe une place grandissante dans les réflexions sur la gouvernance des organisations,

le concept d'indépendance du conseil risque d'être insuffisant dès lors que les administrateurs manquent de légitimité ou de crédibilité (Allaire et Firsirotu, 1989, 1993, 2003, 2004 et 2010). En fait, l'indépendance des membres du conseil, pour être effective, nécessite deux pré-requis que sont la légitimité et la crédibilité des administrateurs.

Selon Allaire et Firsirotu (2010), il est possible de distinguer deux formes de légitimité des administrateurs : d'une part, la légitimité octroyée aux administrateurs à l'issue du processus d'élection des membres du conseil et, d'autre part, la légitimité « naturelle » dont les actionnaires substantiels devraient bénéficier pour agir au titre de membre du conseil. L'importance de la légitimité d'un conseil d'administration est essentielle, car dépourvu de légitimité, le conseil d'administration ne peut exercer correctement sa mission de conseil auprès de la direction.

Outre la question de la légitimité des administrateurs, le manque de crédibilité des administrateurs est souvent mis en lumière, et notamment le fait d'avoir échoué à collecter les informations pertinentes qui leur aurait permis de mieux exercer leur mission de contrôle de l'orientation stratégique de l'organisation. En ce sens :

> « Pour atteindre un niveau raisonnable de crédibilité, l'administrateur doit investir beaucoup de temps et de matière grise pour bien saisir les enjeux stratégiques et concurrentiels de l'entreprise, les sources de sa valeur économique, la qualité de son leadership à divers niveaux, ses valeurs de gestion, les principaux facteurs qui dictent la valeur de ses actions, et ainsi de suite. Cette condition est bien plus exigeante que la séance d'orientation typique donnée aux nouveaux membres d'un conseil d'administration » (Allaire et Firsirotu, 2003).

Les administrateurs doivent ainsi présenter les compétences nécessaires pour traiter de la complexité des questions à l'ordre du jour aux conseils d'administration. Selon Allaire et Firsirotu (1989, 1993, 2004 et 2010), la crédibilité d'un conseil repose tant sur l'expérience individuelle que collective de ses membres, ce qui se traduit par une connaissance pointue des enjeux avec lesquels l'organisation doit composer. Si l'expertise des membres ayant une expérience dans les secteurs industriels qui relèveront de sa direction semble préférable, il demeure toutefois possible pour les nouveaux administrateurs de gagner en crédibilité à travers un apprentissage des connaissances qui leur seront nécessaires dans l'exercice de leur mandat.

Si la crédibilité ne peut se mesurer, car elle se traduit sous la forme du respect et de la confiance inspirée à la direction (Allaire et Firsirotu, 2010), elle permet de renforcer la fonction de conseil des administrateurs qui agissent alors à titre de ressource créatrice de valeur auprès de la direction.

Étude des cas français et québécois

Présents aux différents échelons des réseaux bancaires coopératifs, les administrateurs sont très nombreux. À titre d'exemple, on compte chez Desjardins près de 5 400 administrateurs et 24 000 administrateurs pour le Crédit Mutuel[7]. L'étude de la légitimité des administrateurs vise ainsi à nuancer selon que l'on se situe à l'échelon local / régional ou à l'échelon central/fédéral.

Sur le plan local et régional, la situation est semblable en France et au Québec puisque les membres des conseils d'administration sont élus à travers un processus d'élection démocratique, par lequel les sociétaires élisent les administrateurs lors de l'Assemblée générale annuelle suivant le principe « une personne, une voix ». Les administrateurs des caisses régionales sont quant à eux élus par l'assemblée générale de leurs sociétaires qui sont principalement constitués par les Présidents des caisses locales.

Au niveau de l'organe central, la situation est plus complexe, notamment dans le cas de la France où les processus d'élection des dirigeants élus apparaissent peu lisibles (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2006). En effet, partant d'une structure organisationnelle relativement simple, les banques coopératives ont vu leurs organigrammes se sophistiquer à partir des années 1980, allant pour certaines d'entre elles jusqu'à transformer le statut coopératif de leur organe central en statut de société anonyme. De ce fait, la forme juridique des organes centraux varie d'un groupe bancaire coopératif à l'autre, venant ainsi influer sur les processus d'élection des administrateurs.

Les règles relatives au processus d'élection des administrateurs ne sont donc pas uniformes dans les réseaux bancaires coopératifs. Deux éléments permettent de comprendre cette absence d'uniformité chez les groupes coopératifs : d'une part, la grande liberté contractuelle accordée aux banques coopératives dans la rédaction de leurs statuts et, d'autre part, le cadre juridique venant régir les organes centraux. En effet, la Fédération des Caisses Desjardins du Québec est régie par la Loi sur les coopératives de services financiers (L.R.Q., chapitre C-67.3), le Crédit agricole SA. et BPCE sont régis par les dispositions du Code de commerce relatives aux sociétés anonymes, et la Fédération des Caisses du Crédit Mutuel est régie par le droit des associations.

Globalement, on constate à travers la composition des conseils d'administration ou de surveillance à l'étude que les groupes bancaires coopératifs ont la volonté de mettre en place des systèmes de sélection de candidats représentatifs de leur sociétariat. Par exemple, le Conseil d'Administration de Crédit Agricole SA. est composé de 21 administrateurs, dont 10 membres ayant la qualité de Président ou de Directeur général de Caisse Régionale de Crédit Agricole, un membre ayant la qualité de Président de Caisse régionale représentant les intérêts de la SAS Rue de la Boétie et un membre salarié de Caisse régionale.

Sur la question de la crédibilité des administrateurs, il ressort que les administrateurs nationaux présentent une connaissance pointue des enjeux avec lesquels l'organisation doit composer. Le plus souvent issus de l'interne, les membres des conseils d'administration ont gravi les divers niveaux de responsabilité de l'entreprise et affichent ainsi une forte crédibilité basée sur leur expérience du terrain.

En outre, les banques coopératives mettent l'accent sur le rôle de la formation des dirigeants élus afin de renforcer l'identité coopérative des groupes. Selon le Groupement Européen des Banques Coopératives, le pourcentage des dépenses en formation du personnel rapporté à la masse salariale des banques coopératives françaises est de 5 % et de 2,5 % pour le groupe Desjardins en 2010.

Enfin, plusieurs programmes de formation des dirigeants élus ont été mis en place, parmi lesquels on peut citer : Perfectam pour les administrateurs du Crédit Agricole, Form'A'Ouest pour les administrateurs régionaux de dix des dix-huit Fédérations du Crédit mutuel. Dans le même esprit, des instituts de formation ont été créés dans le groupe Desjardins et dans le groupe Crédit Agricole.

Conclusion

Il n'est pas étonnant de parler des banques coopératives en contexte de crise puisque la dégradation de l'environnement économique et l'introduction de nouvelles réglementations poussent les organisations issues de la forme d'entreprise « championne », à savoir la société anonyme (Fama et Jensen, 1985), à revoir leur modèle et ainsi à laisser une place à d'autres formes d'entreprise sur la scène publique.

Consacrée par plus d'un siècle d'existence, la survie des banques coopératives constitue le critère essentiel de leur efficacité (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2006). Au regard de la composition des conseils d'administration ou de surveillance des institutions à l'étude, il semblerait que les groupes bancaires coopératifs ont à cœur de mettre les sociétaires au centre de leur modèle d'affaires. Si en ce sens, les groupes bancaires coopératifs s'orientent vers une gouvernance créatrice de valeur, ils ne sont pas à l'abri de risques de dérives, comme l'a montré l'actualité récente du Crédit Agricole et des « caixa » espagnoles.

Les banques coopératives ont le droit et se doivent d'être ambitieuses, mais pas au prix de perdre leur raison d'être, à savoir celle de placer le sociétaire-client au centre de leur modèle d'affaires. L'enjeu des banques coopératives est donc de combiner dans un univers fortement concurrentiel, pression du marché et satisfaction des besoins des clients-sociétaires (Ory, Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2007).

De manière générale, le coopérativisme ne peut pas disparaître. S'il demeure parfois en dehors des radars, il réapparaîtra à chaque fois que nos sociétés rencontreront une situation d'adversité, car face à une difficulté commune, c'est dans la nature humaine de coopérer.

Notes

[1] Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP), initiative conjointe de HEC-Montréal et de l'Université Concordia (École de gestion John-Molson)

[2] Source : Panorama sectoriel des entreprises coopératives, Top 100, édition 2012.

[3] Source : Groupement Européen des Banques coopératives, Key statistics as on 31-12-09.

[4] Source : Association Nationale des Crédit Union

[5] Reconnu depuis la décision du 16 décembre 1999, et issu des articles 4, 5, 6 et 16 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789, et du principe de clarté de la loi issu de l'article 34 de la Constitution française

[6] Source : Fédération Française des Banques.

[7] Source : Rapports annuels 2011 des institutions financières à l'étude.

Bibliographie

Allaire, Y. et M. Firsirotu (1989). « Coping with Strategic Uncertainty », *Sloan Management Review*, Vol. 30, N° 3.

Allaire, Y. et M. Firsirotu (1993). *L'entreprise Stratégique : Penser la Stratégie,* Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.

Allaire, Y. et M. Firsirotu (2003). *Changing the Nature of Governance to Create Value*, C.D., Howe Institute 189, November 2003.

Allaire, Y. et M. Firsirotu (2004). *Stratégies et moteurs de performance : les défis et les rouages du leadership stratégique*, Montréal, Chenelière/McGraw-Hill.

Allaire, Y. et M. Firsirotu (2010). *Plaidoyer pour un nouveau capitalisme : sur les causes profondes des crises financières et sur les moyens d'en sortir*, Montréal, Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques.

Bonneau, T. (2009). *Droit bancaire*, Paris, Montchrestien, Lextenso éditions.

Espagne, F. (2010). « Le droit coopératif français : une autonomie à conquérir ou à confirmer ? », *Revue internationale de l'économie sociale-RECMA*, N° 317, p. 61-67.

Fama, E. F. et M. C. Jensen (1983). « Separation of ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, N° 2, Corporations and Private Property : A Conference Sponsored by the Hoover Institution, p. 301-325.

Gavalda, C. et J. Stoufflet (1990). *Droit du Crédit 1. Les institutions,* Paris, Litec.

Gianfaldoni, P. et N. Richez-Battesti (2007). *La gouvernance partenariale des banques coopératives en France*, Recherche financée par la DIIESES, 2007-2008.

Gros, L. (2010). « Avantages, limites et inconvénients du droit coopératif français actuel », *Revue internationale de l'économie sociale-RECMA*, N° 317, p. 31-38.

Gros, L. et C. Naett (2010). « Droit coopératif, es-tu là ? », *Revue internationale de l'économie sociale-RECMA*, N° 317, p. 17-30.

Gueslin, A. (1985). *Le Crédit agricole*, Paris, La Découverte.

Guider, H. et M. Roux (2009). *La banque coopérative en Europe : stratégies et défis*, Paris, Revue Banque.

Henry, J.-P. et M. Régulier (1986). *Le Crédit Agricole*, Paris, Presses Universitaires de France.

Kraakman, R. H. et H. Hansmann (2001). « *The End of History for Corporate Law* », 89 *Georgetown Law Journal* 439.

Mousseron, P. (2010). « Quelques voies de simplification du droit coopératif », *Revue internationale de l'économie sociale-RECMA*, N° 317, p. 39-43.

Ory, J.-N., M. Jaeger et E. Gurtner (2006). « Les enjeux des mutations récentes des groupes bancaires coopératifs », *Revue internationale de l'économie sociale-RECMA*, N° 301, p. 8-25.

Ory, J.-N., Richez-Battesti, N. et P. Gianfaldoni (2007). *Quelle gouvernance partenariale dans les banques coopératives françaises : logiques internes, externes et effets de proximité*, 1ère Conférence mondiale en économie sociale-CIRIEC, 22-25 octobre, Victoria, Canada.

Richez-Battesti, N. et P. Gianfaldoni (2006). *Les banques coopératives en France : le défi de la performance et de la solidarité*, Paris, L'Harmattan.

Roby, Y. (1975). *Les caisses populaires Alphonse Desjardins : 1900-1920*, Lévis, Fédération de Québec des Caisses Desjardins.

Résumé

Depuis leur émergence, les banques coopératives ont connu une croissance constante, allant jusqu'à se classer parmi les plus grandes banques de France et du Québec. Étonnamment, elles demeurent largement méconnues, bien que leur modèle d'affaires ait été reconnu durant la crise économique et financière de 2008. Malgré les contingences des années 1980 — déréglementation, ouverture des marchés et intensification de la concurrence — qui ont causé de profondes mutations organisationnelles chez les banques coopératives, notamment en termes de gouvernance, celles-ci restent attachées au concept de parties prenantes. À travers l'analyse de plusieurs recherches et d'interviews réalisés auprès de praticiens du domaine bancaire coopératif, ce texte souligne la diversité des banques coopératives et leur orientation vers une gouvernance créatrice de valeur.

Summary

Cooperative banks have shown steady growth since they first began to appear, and are now some of the largest financial institutions in France and Quebec. Surprisingly, a century later, cooperative banks are still largely unknown, even though their business model was recognized during the recent financial and economic crisis. Although the contingencies of the 1980s — such as deregulation, free markets and increased competition — caused deep organizational changes within cooperative banks, especially in terms of governance, these banks remain committed to a stakeholder business model. Based on an analysis of several studies and interviews with cooperative banking professionals, this paper underscores the diversity of cooperative banks and their focus on governance of that creates value.

Resumen

Desde su aparición, los bancos cooperativos han ido creciendo constantemente, hasta clasificarse entre los bancos más grandes de Francia y Quebec. Sorprendentemente, éstos siguen siendo, en gran parte, desconocidos, aunque su modelo de negocios haya sido reconocido durante la crisis financiera y económica de 2008. A pesar de las contingencias de la década de 1980 — la desreglamentación, la apertura de los mercados y el aumento de la competencia — que provocaron cambios profundos en la organización de los bancos cooperativos, particularmente en términos de gobernabilidad, ellos permanecen ligados al concepto de partes implicadas. A través del análisis de muchos estudios y de entrevistas realizadas a profesionales del sector bancario cooperativo, este texto pone de relieve la variedad de los bancos cooperativos y su orientación hacia una gobernabilidad creadora de valor.

Stratégies d'internationalisation des coopératives agroalimentaires du top 30 de l'Union Européenne : impact sur le modèle d'affaires, la performance et la gouvernance

Olivier FREY[1] et René MAUGET[2]

Introduction

Dans le contexte de la mondialisation (import/export et investissements directs) qui s'accroît, avec des soubresauts, les entreprises sont conduites à repenser leur stratégie et à mettre en place une politique d'internationalisation avec une visée prospective sur l'évolution de leur positionnement stratégique sur les marchés (Morschett *et al.,* 2009). Volatilité des prix des matières premières, évolutions futures de la Politique Agricole Commune et des négociations à l'Organisation Mondiale du Commerce, montée en puissance de nouveaux acteurs comme le Brésil, mais également perspective d'une population mondiale qui atteindra 9 milliards d'individus en 2050…, sont autant de facteurs qui conduisent les entreprises européennes de l'agriculture et de l'agroalimentaire à s'engager dans une course à la compétitivité où l'obtention d'une taille critique est présentée comme un facteur clé de succès (Copa-Cogeca, 2010 ; Rouault, 2010). Créer un département dédié à l'exportation, implanter un bureau commercial à l'étranger, posséder une filiale internationale, en partenariat ou en propre, développer un contrat de franchise ou encore construire ou racheter des unités de production sont pourtant autant d'options organisationnelles dont les incidences en termes de stratégies ne sont pas neutres pour les entreprises. Dans le cas particulier des coopératives agricoles, l'enjeu de l'internationalisation est à mettre en parallèle avec leur finalité, qui est de rémunérer au mieux la production des agriculteurs adhérents.

L'objectif de ce papier est d'étudier les stratégies d'internationalisation mises en place par les principales coopératives agroalimentaires de l'Union Européenne et de mettre en lumière les implications au niveau de la gouvernance de ces groupes. Ce travail mobilise comme cadre d'analyse les théories des échanges internationaux, la théorie des organisations et l'analyse stratégique en prenant en compte les spécificités des coopératives. Nous ne traiterons pas des conséquences de l'internationalisation sur la doctrine coopérative (Forestier et Mauget, 2000). La méthode repose sur l'étude du positionnement des coopératives agricoles européennes du top 30, qui sont toutes, mais à des degrés divers, impliquées dans une démarche active d'internationalisation.

Rappel des fondements théoriques des échanges internationaux et de leur implication pour les coopératives agricoles

Il existe de nombreuses théories des échanges internationaux :

- Adam Smith (1723-1790) et la théorie des avantages absolus. Cette théorie repose sur la division internationale du travail.
- David Ricardo (1772-1823) et la théorie des avantages relatifs. Selon cette théorie, nul n'a besoin d'avoir un avantage absolu, un pays va se spécialiser dans une production pour laquelle il a une meilleure productivité ou la productivité « la moins mauvaise » par rapport à ses concurrents.
- Les théories de Berthil Ohlin (1899-1979) et Paul Anthony Samuelson (1915-2009) sur les dotations en facteurs (capital ou travail).
- Raymond Vernon (1913-1999), qui a développé la théorie du cycle de vie du produit (1960). Ce dernier a défini quatre phases pour l'internationalisation des firmes aux États-Unis :
  - Le lancement du produit (le produit est réservé au marché national américain)
  - La croissance : le produit s'exporte vers les pays partenaires
  - La maturité : la production est délocalisée en Europe afin de diminuer le coût de production
  - Le déclin : la production est délocalisée vers les produits en voie de développement.

  Ce modèle, adapté selon Vernon aux États-Unis dans les années 1960, s'applique à l'Europe aujourd'hui.
- L'apport de Paul Krugman (2000), qui note trois avantages dans la mondialisation des échanges :
  - Effet de dimension (économie d'échelle),
  - Effet de diversification pour le consommateur,
  - Effet de concurrence bénéfique sur les coûts et les prix.

  Il admet cependant l'intérêt d'un protectionnisme temporaire (politique commerciale stratégique) avec pour exemple les aides données à Airbus dans les années 1980 pour rattraper Boeing.
- Maurice Allais (1911-2010), quant à lui, se méfiait du libre échange, la concurrence des pays à faible coût de main d'œuvre ne pouvant aboutir, selon lui, qu'à du chômage ou à une baisse du coût de la main d'œuvre dans les pays développés. Il faut donc avoir recours à un protectionnisme sélectif.

La logique de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), dans sa trajectoire, avec la suppression ou la diminution des droits de douane, la suppression des aides à l'exportation et la suppression ou la baisse des aides internes, s'inscrit dans une logique

ricardienne alors que la Politique Agricole Commune (PAC) d'hier était protectionniste. Aujourd'hui, l'Europe agricole, dans les débats de l'OMC, s'inscrit plus dans la pensée de Paul Krugman pour certaines filières et dans celle de Maurice Allais pour d'autres.

Les coopératives agricoles, dans l'Union Européenne, compte tenu de leur finalité orientée vers le maintien d'une activité agricole sur les territoires, peuvent difficilement résister dans toutes leurs productions à court terme sans soutien à l'agriculture (Droit à Paiement Unique). Par contre, la survie et le développement des coopératives agricoles passeront souvent avec l'évolution de la dimension des marchés pertinents par une internationalisation de leurs activités. Ceci n'exclut bien sûr pas les stratégies de niche nombreuses en Europe, notamment en Europe du Sud.

Contexte et place des coopératives en Europe

En Europe, l'agriculture représentait environ 11,1 millions d'emplois et 5,89 % de la population active en 2009 (Source : Eurostat), avec de grandes disparités selon les pays. Ainsi, la France est le pays qui possède la plus grande Surface Agricole Utile avec environ 29,4 millions d'ha alors que la Slovénie n'en possède que 469 000. Par ailleurs, il y a un important décalage entre les pays d'Europe de l'Est, où l'agriculture a encore un poids important dans l'économie (Roumanie, Pologne, Lituanie, Lettonie, Bulgarie) et peut représenter jusqu'à 29 % des emplois, et les pays d'Europe de l'Ouest (France, l'Italie, l'Espagne, Allemagne et Royaume-Uni), où l'agriculture représente moins de 5 % de la population active.

D'après le Copa-Cogeca (2010), on dénombrait dans l'Union Européenne, en 2009, 40 000 coopératives agricoles, qui employaient 660 000 salariés et réalisaient un chiffre d'affaires cumulé de 300 milliards d'euros. Les coopératives agricoles y représentent environ 50 % de l'approvisionnement et 60 % de la collecte, de la transformation et de la mise en marché des produits agricoles (Copa-Cogeca, 2010).

Dans l'Europe du Nord, les coopératives agricoles ont des positions dominantes au niveau de la collecte notamment. Dans l'Europe du Sud, il existe peu de coopératives en situation dominante. En France, la législation a tendance à refuser les concentrations d'entreprises dont les parts de marchés dépasseraient les 50 % (obligation de vendre des usines, comme par exemple dans le cas de la reprise de Socopa par Bigard).

Dans le cadre de notre étude, nous avons décidé de nous focaliser plus précisément sur les 30 premières coopératives agricoles européennes en termes de chiffre d'affaires (voir tableau 1 en annexe), qui représentent plus de 40 % du CA de la coopération agricole européenne et qui constituent l'essentiel des manœuvres à l'international (hors exportation). En 2010, les 30 premières coopératives agricoles européennes dépassaient toutes 1,8 milliard d'euros de CA et avaient un CA cumulé de 121 milliards d'euros. Dans

le top 30 européen en 2010, nous recensons 8 coopératives françaises, 6 coopératives allemandes, 4 coopératives hollandaises, 3 coopératives danoises, 3 coopératives irlandaises, 3 coopératives finlandaises, 1 coopérative autrichienne, 1 coopérative suédoise et enfin 1 coopérative qui est à la fois suédoise et danoise (nous reviendrons plus tard sur ce cas précis). Il faut également noter qu'il n'y a aucune coopérative du sud de l'Europe qui figure dans le top 30.

Plusieurs coopératives figurant dans ce top 30 sont la résultante de fusions de coopératives opérées entre 2007 et 2010 :

- Friesland Campina suite au rapprochement de Friesland et de Campina en 2007 ;
- Axéréal suite au rapprochement d'Epis-Centre et Agralys en 2008 ;
- DMK suite au rapprochement de Humana Milch Union et Nordmilch en 2010 ;
- Triskalia suite au rapprochement de Coopagri Bretagne, CAM 56 et Eolys en 2010 ;
- Agrifirm suite à la fusion de Agrifirm et Cehave Landbouwbelang en 2010.

Par ailleurs, ces dernières années, il y a eu un fort mouvement de concentration dans la Coopération Agricole en Europe par les rachats d'entreprises non-coopératives, parmi lesquelles :

- le rachat d'Entremont, un des leaders européens du fromage, par Sodiaal (Fr) en 2011. Par contre, Yoplait, repris à 51 % par General Mills en 2011 n'apparaît pas dans le chiffre d'affaires de Sodiaal ;
- le rachat de l'activité malt de l'irlandais Greencore par Axéréal (Fr) en 2010 ou encore le rachat de filiale malt de l'américain Archer Daniels Midland Company, ainsi que le russe Belgorsolod par Malteurop, filiale de Champagne Céréales (Fr) en 2008 ;
- le rachat des actifs d'amidon et d'édulcorants de l'anglais Tate & Lyle par Syral, filiale de Tereos (Fr) en 2007 ;
- le rachat du français Evialis, spécialiste de la nutrition animale, par InVivo (Fr) en 2007 ;
- le rachat de Grampian, un des plus importants spécialistes anglais de la viande, par Vion (Holl) en 2008 ;
- le rachat de l'allemand D&S Fleisch par Danish Crown (DK) en 2010.

Internationalisation des coopératives

Pourquoi s'internationaliser ?

Le marché agroalimentaire est considéré aujourd'hui comme mature tant au niveau français qu'au niveau européen (CIAA, 2010), car la croissance de la demande y est faible

et la part relative des dépenses alimentaires des ménages y est en baisse constante. En France, par exemple, la part des dépenses de consommation des ménages consacrée aux produits agricoles et alimentaires est ainsi passée de 21,6 % en 1980 à 16,6 % en 2010 (y compris alcools et tabac-Source : Insee, base de données, mai 2012).

En conséquence, et comme le précise le rapport Rouault (2010), dans le cas de l'agroalimentaire, il faut considérer le marché domestique au niveau de l'Union Européenne. D'ailleurs, si l'on prend le cas de la France, il s'avère que 72 % des exportations agroalimentaires françaises se font vers des pays de l'Union Européenne, notamment l'Allemagne, la Belgique, le Royaume-Uni, l'Italie, l'Espagne et les Pays-Bas qui représentent à eux seuls 62 % des exportations en 2009 (Ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche, 2010).

En Europe, la question de l'internationalisation se pose avec d'autant plus d'acuité pour les entreprises agroalimentaires que les évolutions futures de la PAC et de l'OMC, la concentration continue de la grande distribution ainsi que l'arrivée des nouvelles puissances agricoles comme le Brésil vont modifier les environnements socio-économiques à venir. À titre d'exemple, nous pouvons citer les différentes mesures adoptées lors du bilan de santé de la PAC en 2008, avec la poursuite du mouvement de diminution du soutien des prix à la production, la suppression des quotas laitiers en 2015 ou encore l'accentuation du taux de découplage des aides directes du premier pilier.

Le contexte mondial place aussi l'agriculture au centre des négociations de l'OMC. Celles pour la fin du cycle de Doha, commencées en 2001, vont porter sur l'accès au marché (les droits de douane), le soutien interne (aides aux producteurs et prix garantis) et la concurrence à l'exportation (subventions aux exportations notamment). D'ores et déjà, la conférence de Hong Kong (décembre 2005) a décidé d'une suppression totale des subventions à l'exportation en 2013.

Si l'on considère uniquement l'import/export, nous pouvons dire que de nombreuses coopératives agricoles européennes travaillent sur les marchés internationaux. Mais nous souhaitons explorer plus en profondeur le développement des coopératives agricoles à l'international en nous focalisant sur le développement des filiales à l'étranger, des investissements directs à l'étranger et des partenariats internationaux.

Les raisons pour lesquelles les coopératives agricoles sont amenées à développer des stratégies à l'international sont, en général, les mêmes que celles des entreprises de droit commercial : taille critique par rapport au marché pertinent qui évolue, utilisation d'économies d'échelle, amélioration de la compétitivité, utilisation de savoir-faire, accès à des marchés d'export, présence directe sur les principaux marchés et capacité à trouver des ressources à l'étranger (diversification des approvisionnements et des sources de financement), et à développer des synergies en recherche et développement (ESSEC et

Eurogroup, 2010). Theuvsen et Ebneth (2005) considèrent que l'internationalisation des coopératives agricoles est une des manières les plus prometteuses pour elles d'obtenir un accès à de nouveaux marchés ainsi qu'un succès économique durable.

Comment s'internationaliser ?

Plusieurs études ont abordé les modalités d'internationalisation des coopératives mais aussi les problèmes qu'elles rencontrent lorsqu'elles développent une stratégie d'expansion à l'international (Donoso *et al.*, 2003).

Pour Mauget (2005), il y a principalement 5 modalités de participation au concert de la mondialisation pour les coopératives :

- l'exportation / importation ;
- les bureaux et les filiales ou participations commerciales à l'étranger ;
- les filiales ou participations industrielles (*joint venture*) à l'étranger ;
- le transfert de technologie et la recherche ;
- la franchise.

Pour Van Bekkum (2009), il existe dix modèles d'internationalisation différents pour les coopératives agricoles, qu'il distingue entre ceux qui se passent au niveau de l'entreprise et ceux qui se font au niveau du sociétariat (sociétariat international, partenariat de co-investissement international, fédération internationale de coopératives, fusion transfrontalière, société coopérative européenne).

Ainsi, au niveau de la coopérative, l'internationalisation peut se faire à travers :

- l'import / export : un grand nombre de coopératives agricoles vendent les produits de leurs adhérents à l'international ;
- les investissements directs à l'étranger : un certain nombre de coopératives se sont engagées à l'étranger en construisant une usine de transformation. Généralement, ces coopératives se fournissent auprès des agriculteurs locaux pour transformer la production sur place et vendre sur le marché intérieur ;
- les prises de participations ou acquisitions d'entreprises étrangères : plutôt que de construire une usine en partant de zéro, les coopératives préfèrent bien souvent reprendre une usine ou une entreprise et profiter ainsi du savoir-faire local et des relations déjà établies ;
- les alliances stratégiques internationales et les *joint venture* : pour s'implanter dans un pays étranger, l'alliance stratégique est également une des solutions trouvées par les coopératives pour, d'une part, réduire le montant de l'investissement à réaliser, et, d'autre part, profiter de l'expertise du partenaire ;

- la filialisation de la partie de l'activité faite à l'international : certaines coopératives ont choisi de séparer l'activité domestique de l'activité faite à l'international en deux entités distinctes, principalement afin d'attirer des capitaux pour l'expansion à l'international.

Au niveau du sociétariat, l'internationalisation peut se matérialiser par :

- un sociétariat international : certaines coopératives européennes ont ouvert leur sociétariat à des agriculteurs étrangers, généralement dans des pays frontaliers ;
- un partenariat de co-investissement international : il s'agit de faire rentrer des agriculteurs étrangers au capital de la filiale implantée dans leur pays ;
- une fédération de coopératives : plusieurs coopératives se regroupent au sein d'une structure fédérale, chacune conservant son indépendance, mais toutes faisant partie d'une coopérative internationale ;
- une fusion transfrontalière ;
- une société coopérative européenne : depuis 2006, il existe une loi permettant à deux coopératives de l'Union Européenne de créer une société coopérative européenne.

L'internationalisation des coopératives du top 30

Au sein du top 30 européen des coopératives agricoles, les taux d'internationalisation (Graphique 1) sont très disparates (Frey et Mauget, 2011).

Parmi le top 30 européen, il y a :

- 4 coopératives qui font plus de 80 % de leur CA à l'international (Vion, Danish Crown, Kerry, Metsaliitto) ;
- 8 coopératives qui font entre 50 % et 80 % de leur CA à l'international (Friesland Campina, Südzucker, HK Scan, Glanbia, Tereos, Arla Foods, Irish Dairy Board, DLG) ;
- 10 coopératives qui font entre 25 % et 50 % de leur CA à l'international (Lantmannen, Champagne-Céréales, Valio, Axéréal, Baywa, InVivo, Westfleisch, DMK, Agrifirm, Sodiaal) ;
- 5 coopératives qui font moins de 25 % de leur CA à l'international (DLA, RWA, Triskalia, Agrial, Terrena) ;
- 3 coopératives pour lesquelles nous n'avons pas d'informations (Agravis, Floraholland, RWZ).

Au total, les coopératives du top 30 européen réalisent 61,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires à l'international (export+implantation industrielle), soit plus de 50 % de leur chiffre d'affaires cumulé.

Deux faits significatifs ressortent de l'analyse de l'internationalisation des coopératives du top 30 européen :

- les coopératives les plus importantes en termes de chiffre d'affaires sont aussi les plus internationalisées ;
- les coopératives du nord de l'Europe sont les plus internationalisées.

Le deuxième fait s'explique en grande partie par la taille des pays d'Europe du Nord. Dans les petits pays, les marchés intérieurs ont vite été saturés et les relais de croissance passaient forcément par une expansion à l'international. Comme le degré de spécialisation dépend en grande partie de la taille du marché (Stigler, 1951), les coopératives agricoles localisées dans de petits pays ont été contraintes d'internationaliser leurs activités afin d'être plus efficaces en termes de coûts. Ainsi, il est logique de trouver des coopératives hollandaises, danoises, finlandaises ou irlandaises ayant une grande part de leur chiffre d'affaires réalisée à l'international. À l'inverse, des grands pays comme la France et l'Allemagne ont un marché intérieur plus important et les coopératives agricoles y sont donc par nature moins tournées vers l'exportation et l'internationalisation. Les coopératives agricoles françaises ont effectivement privilégié un développement sur leur marché intérieur, qui était suffisamment vaste et leur offrait de meilleures opportunités d'économies d'échelle. La taille du marché français conjugué à certaines barrières protectionnistes a donc permis le développement des entreprises agroalimentaires françaises et pourrait expliquer par conséquent que l'internationalisation est peu présente dans leurs pratiques commerciales ou industrielles. Ainsi, il y a 3 coopératives françaises (Terrena, Triskalia et Agrial) parmi les moins internationalisées du top 30. Il s'agit de coopératives polyvalentes de l'Ouest de la France. Ce type de coopératives polyvalentes existe peu dans les autres pays européens.

Si l'on se focalise sur les filières de production, on voit que certaines sont plus internationalisées que d'autres. Dans la filière-sucre, par exemple, Südzucker et Tereos font plus de 50 % de leur CA à l'international. Ceci est une conséquence notamment de la réforme de la PAC de 2005 qui a limité les exportations et donc poussé les entreprises à s'implanter à l'étranger pour récupérer et développer leurs marchés internationaux. Dans la filière-viande, l'internationalisation est également importante (sauf en France). A l'inverse, les coopératives céréalières et les coopératives polyvalentes sont les moins internationalisées. Néanmoins, dans la transformation, plusieurs coopératives sont internationalisées (par exemple Champagne Céréales / Siclae, numéro 1 mondial du malt).

Si l'on regarde la répartition géographique du CA de certaines grandes coopératives européennes, on remarque toutefois que l'internationalisation se fait majoritairement au sein de l'Union Européenne. Ainsi, Vion, Danish Crown et Friesland Campina réalisent respectivement 90,6 %, 76 % et 66,3 % de leur chiffre d'affaires en Europe.

Néanmoins, la plupart des coopératives du top 30 ont des implantations industrielles dans des pays qui sont en dehors de l'Europe (Graphique 2). Ainsi, 18 coopératives du top 30 ont des implantations industrielles dans la zone Asie/Océanie, 14 en Amérique du Nord, et 7 en Amérique du Sud. Par contre, si l'on excepte les pays du Maghreb et l'Afrique du Sud, les coopératives du top 30 sont très peu implantées sur le continent africain.

Pour certaines coopératives européennes, l'internationalisation s'est aussi faite à l'amont agricole, suite à des fusions entre coopératives de pays différents :

- lors de la fusion d'Arla et de MD Foods en 2000, la nouvelle entité Arla Foods s'est retrouvée avec des adhérents à la fois en Suède et au Danemark. Suite à la fusion avec Hansa Milch en 2010, Arla Foods a désormais des adhérents dans 3 pays européens : Suède, Danemark et Allemagne ;
- en 2002, Campina avait fusionné avec la coopérative allemande MKW et la belge De Verbroedering et de nos jours le groupe Friesland Campina a donc des adhérents en Allemagne et en Belgique.

Performance des coopératives du top 30 européen

Croissance du chiffre d'affaires

Dans notre échantillon, après un exercice 2008-2009 durant lequel la grande majorité des coopératives du top 30 (excepté Agrial, Vion, Champagne-Céréales et Axéréal) ont vu leur chiffre d'affaires baisser en moyenne de 8,1 %, les taux de croissance du chiffre d'affaires sont redevenus positifs pour la majorité d'entre elles en 2009-2010, avec un taux de croissance moyen de 6,4 %. Seules Vion, InVivo et Champagne-Céréales ont vu leur chiffre d'affaires baisser en 2010, essentiellement sous l'effet des prix.

Pour un certain nombre de coopératives du top 30, la hausse du chiffre d'affaires est liée à des effets prix (notamment sur les céréales) et/ou à des effets périmètre pour certains groupes français comme Sodiaal, InVivo, Champagne Céréales, Triskalia et Tereos.

On peut également noter qu'entre 2007 et 2009, le taux de croissance du chiffre d'affaires des coopératives françaises était largement supérieur à celui de leurs homologues européennes. Cette différence est essentiellement due à des fusions-acquisitions plus importantes en France. Par ailleurs, les coopératives françaises et danoises sont celles qui ont les plus forts taux de croissance annuels moyens entre 2006 et 2010, essentiellement liés à des effets périmètre. Seules Danish Crown, Irish Dairy Board, et DMK ont un taux de croissance annuel moyen légèrement négatif entre 2006 et 2010. Pour Metsaliitto, la baisse s'explique par des restructurations et des désinvestissements.

Ratios économiques et financiers

Au niveau des ratios financiers, en 2010, 7 coopératives (Metsaliitto, Kerry, Tereos, Südzucker, Glanbia, Friesland-Campina, et Danish Crown) ont un taux de marge d'exploitation supérieur à 4 % alors que le taux de marge d'exploitation moyen du top 30 européen est de 3,4 % en 2010.

Sur la période 2008-2010, l'essentiel des coopératives du top 30 ont eu des taux de marge nette positifs. Il n'y a qu'une seule coopérative qui a connu des déficits importants sur la période (Metsaliitto). La marge nette moyenne du top 30 est de 1,9 % en 2010.

Pour les coopératives agricoles, comme pour toutes les entreprises, le ratio d'autonomie financière (fonds propres/total bilan) est une des variables importantes aux yeux des créanciers, pour qui un ratio compris entre 20 et 25 % est généralement jugé satisfaisant. En effet, les fonds propres sont une garantie et assurent, lorsqu'ils sont importants, non seulement l'indépendance financière de l'entreprise vis-à-vis des tiers, mais permettent également à ces dernières d'obtenir plus facilement, et à des conditions souvent plus avantageuses, des emprunts pour financer des investissements (physiques ou financiers) nécessaires à leur développement.

Au sein du top 30 :

- 1 seule coopérative, Südzucker, a un ratio fonds propres/total bilan supérieur à 50 % ;
- 17 coopératives ont un ratio fonds propres/total bilan compris entre 30 % et 50 % ;
- 9 coopératives ont un ratio fonds propres/total bilan compris entre 20 et 30 % ;
- 2 coopératives ont un ratio fonds propres/total bilan inférieur à 20 ;
- 1 coopérative n'est pas renseignée.

Avec un ratio fonds propres/total bilan moyen de 32,2 %, les coopératives agricoles du top 30 ont donc un ratio d'autonomie financière satisfaisant.

Mais développer une stratégie d'internationalisation est coûteuse et certains groupes coopératifs ont un niveau d'endettement particulièrement élevé. Ainsi, le niveau d'endettement dépasse les 100 % pour Danish Crown ou Arla Foods, et peut représenter jusqu'à deux fois les fonds propres pour certaines coopératives du top 30. Parmi les entreprises renseignées, 6 dépassent les 100 % d'endettement net/fonds propres.

La plupart des coopératives ont un niveau d'endettement net (*gearing*) correct, ce qui peut laisser des marges de manœuvre d'endettement, notamment pour se développer à l'international si les taux réels restent au niveau de 2011.

À l'inverse, le taux d'endettement net de la plupart des coopératives agricoles françaises du top 30 est inférieur à 100 % et reste encore très inférieur à celui des principales

coopératives européennes. Pour se développer à l'international, les coopératives françaises peuvent donc théoriquement s'endetter et mettre en place des montages financiers alternatifs leur permettant d'attirer plus facilement les investisseurs. Plusieurs succès en la matière sont là pour prouver que l'accès aux ressources financières n'est pas le premier problème pour les coopératives agricoles françaises.

La gouvernance des groupes complexes

Pour les coopératives agricoles, l'internationalisation a une influence sur la gouvernance et notamment sur la relation avec les adhérents (Duchamp et Mauget, 2012). Il y a, en effet, une différence au niveau des finalités (facteur risqué) entre les entreprises coopératives et les entreprises non-coopératives : pour les coopératives, le facteur risqué est le produit (acompte + complément de prix + ristournes), alors que, pour les entreprises non coopératives, le facteur risqué est le capital (dividende et plus-values)

Par conséquent, l'intensité, les modalités et les motivations de l'internationalisation ne sont pas de même nature ni de même degré pour les entreprises coopératives et pour les entreprises non coopératives. Une stratégie d'internationalisation peut apparaître non pertinente par rapport aux finalités de l'entreprise coopérative centrées sur la valorisation de la production des adhérents, et il faut bien expliquer le but d'une internationalisation aux adhérents.

La logique coopérative peut être un frein et une source de difficulté pour les décisions d'internationalisation. Les agriculteurs ont des difficultés, compte tenu de leurs finalités, à dégager des ressources dans la durée pour investir dans l'internationalisation, alors qu'il y a des besoins également sur leur territoire (arbitrage local / global).

Les investissements pour se développer à l'international sont parfois coûteux et les financements nécessaires ne sont pas toujours facilement accessibles aux coopératives agricoles. Certains groupes coopératifs ont mis en place des structures plus à même d'attirer des capitaux, mais qui peuvent à terme peser sur la gouvernance et qui diluent le pouvoir des adhérents (par exemple Kerry).

Si la plupart des groupes coopératifs ont mis en place des sociétés *holding* qui regroupent les participations dans les filiales de leurs différentes filières d'activités, certains ont été plus loin dans l'ouverture à des partenaires extérieurs.

Ainsi, certaines coopératives européennes, ou leurs filiales *holding*, sont cotées en bourse :

- Südzucker a ouvert son capital au public en 1986 et 34 % de son capital est actuellement coté au XETRA ;
- Baywa a environ 39 % de son capital coté sur le MDAX et une grosse partie du capital est détenue par des banques coopératives ;

- Kerry a été une des premières coopératives au monde à ouvrir son capital au public en 1986 ;
- Glanbia est coté, pour environ 45 % de son capital, sur le London Stock Exchange et sur le Irish Stock Exchange ;
- Metsäliitto possède 40,9 % des parts de M-Real mais détient par contre 61,2 % des droits de vote ;
- Sudzücker a introduit sa filiale CropEnergies en Bourse mais détient 70 % des parts ;
- Tereos a coté sa *holding* Tereos Internacional à la bourse de Sao Paulo et a fait entrer des coopératives céréalières françaises au capital de Tereos Agro Industrie ; Tereos a également fait entrer le groupe pétrolier brésilien Petrobras au capital de sa filiale brésilienne Guarani.

Pour quelques unes, la part des agriculteurs au capital est à peine majoritaire, voire même parfois minoritaire :

- Kerry : la coopérative Kerry Co-operative Creameries possède environ 23,7 % du capital de Kerry Group, et a récemment proposé de réduire la détention statutaire minimum à 10 %, ce qui signifierait la fin de la détention de capital par la coopérative Kerry Co-op dans Kerry Group ;
- Glanbia : 54,5 % du capital est coopératif ;
- HK Scan : la coopérative LSO Osuuskunta détient 34,88 % du capital mais possède 69,25 % des droits de vote ;
- Vion : ce cas est particulier car ce n'est pas une coopérative à proprement parler mais plutôt une entreprise qui est contrôlée à 100 % par un syndicat d'agriculteurs, ZLTO.

En France, Champagne Céréales a utilisé une société en commandite par actions (Siclae) qui permet de maintenir le pouvoir des adhérents si demain la coopérative avait besoin de beaucoup de capitaux extérieurs.

La bourse peut aider à l'internationalisation mais n'est pas la condition de financement indispensable ; cependant, trois coopératives (Kerry, Glanbia et Südzucker), très internationalisées, y ont eu recours de manière significative. En France, seulement deux coopératives agricoles (Tereos, et Limagrain pour sa filiale Vilmorin), l'ont utilisée, mais de façon plus marginale.

En France, trois coopératives (Champagne-Céréales / Siclae, Axéréal et Agrial) ont ouvert le capital de leur structure *holding* aux adhérents, mais les retombées restent modestes au niveau du financement (quelques millions d'euros). Par contre, ces participations rapprochent les agriculteurs de la réalité des marchés et jouent donc un rôle dans l'implication des agriculteurs dans la stratégie industrielle des groupes, y compris à l'inter-

national (Frey et Mauget, 2010). Il y a cependant un risque de gouvernance avec deux pouvoirs agricoles : l'un coopérativisé, avec des agriculteurs qui ont le pouvoir au sein de la coopérative, et l'autre de nature capitaliste, avec les apporteurs de capitaux dans les structures *holding*.

Deux coopératives françaises du top 30 européen ont décidé de coopérativiser les agriculteurs français qui étaient fournisseurs des entreprises capitalistes qu'elles ont rachetées. Ainsi, les agriculteurs qui fournissaient Béghin Say (repris par Tereos et Cristal Union) et Entremont (repris par Sodiaal) sont entrés au capital de la coopérative. Cette stratégie permet d'apporter des fonds propres au groupe, de simplifier la gouvernance mais aussi de pérenniser les apports.

Parmi les coopératives du top 30, Danish Crown a décidé de changer de statut en 2010 et est passé d'une coopérative à une société par actions.

Conclusion

L'internationalisation des coopératives agricoles européennes est un enjeu déterminant face à la globalisation des marchés, des concurrents et des clients. Les marchés pertinents deviennent souvent mondiaux. La logique coopérative constitue cependant un frein (valorisation du produit) par rapport à l'entreprise capitaliste, dont l'objet est de maximiser la rentabilité des capitaux, qui peuvent se délocaliser plus facilement. Cette différence dans les finalités explique que l'internationalisation des firmes capitalistes est souvent plus développée que celle des firmes coopératives. Une bonne gouvernance coopérative doit gérer le local (sa raison d'être) et le global (son adaptation au marché pertinent qui se mondialise). Les adhérents de coopératives et leurs représentants (conseil d'administration) ont tendance à privilégier la logique de développement des productions sur leur territoire à la logique de rentabilité des capitaux investis par leurs coopératives à l'étranger. Cependant, certains agriculteurs, de plus en plus nombreux, vont être sensibles à la retombée des dividendes provenant des activités internationales lorsque celles-ci sont rentables. Ce comportement est bien sûr différent en fonction des pays et des régions. Ainsi, les agriculteurs et leurs coopératives privilégient d'abord l'exportation des produits des adhérents (cette exportation va demain être plus difficile face à la concurrence mondiale). Ils privilégieront ensuite les investissements en bureau ou filiale commerciale à l'international pour exporter leurs produits. La franchise, qui ne demande pas beaucoup d'investissements, peut apparaître également cohérente par rapport aux finalités de la coopérative (exemple du développement de Yoplait à l'international). L'exportation de savoir-faire est également privilégiée dans certains cas lorsque la coopérative a une avance technologique, mais les adhérents critiquent parfois cette forme d'internationalisation qui peut engendrer de nouveaux concurrents. Les implantations industrielles (IDE) sont par contre souvent plus difficiles à expliquer aux sociétaires et lorsqu'elles sont effectuées, sont

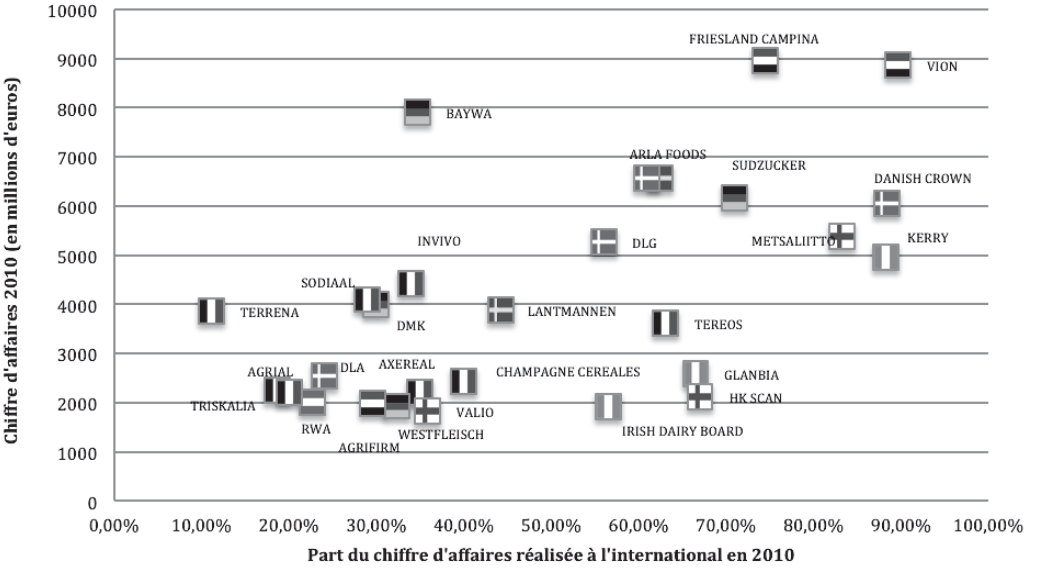
souvent considérées comme un mal nécessaire après explication des dirigeants, dans l'Europe du Sud, par exemple. Dans les groupes coopératifs complexes internationalisés, le mode de rémunération de l'adhérent évolue, notamment dans le cas où il y a des partenaires capitalistes (banques ou industriels). La valeur de la coopérative pour l'usager (revenu du produit) n'est plus le seul critère ; apparaît également alors la valeur du groupe coopératif pour l'actionnaire (dividende, voire plus value sur les filiales). On pourrait concevoir, et c'est déjà le cas aujourd'hui, pour quelques groupes coopératifs, une baisse ou une stagnation de la valeur pour l'usager, mais le relais pourrait aussi bien être pris par la valeur pour l'actionnaire, notamment à partir des stratégies d'internationalisation (comme c'est le cas du sucre). La bonne stratégie d'internationalisation sera celle qui maximisera cette double valeur à moyen terme. Il s'agit là d'un calcul complexe car, dans le cadre de l'internationalisation, ces deux valeurs peuvent être en partie opposées.

Tableau 1 : Le top 30 européen des coopératives agricoles en 2010 (coopératives étudiées dans le papier)

Rang	Pays	Coopératives	Activité	CA 2010 (millions d'€)
1	Pays-Bas	FRIESLAND-CAMPINA	Lait	8 972
2	Pays-Bas	VION	Viande	8 870
3	Allemagne	BAYWA	Céréales - Approvisionnement	7 903
4	Danemark/Suède	ARLA FOODS	Lait	6 575
5	Allemagne	SÜDZUCKER	Sucre	6 161
6	Danemark	DANISH CROWN	Viande	6 060
7	Allemagne	AGRAVIS	Céréales - Approvisionnement	5 435
8	Finlande	METSALIITTO	Forêt	5 377
9	Danemark	DLG	Céréales - Approvisionnement	5 280
10	Irlande	KERRY	Lait	4 960
11	France	INVIVO	Céréales-Approvisionnement	4 433
12	Pays-Bas	FLORAHOLLAND	Horticulture	4 130
13	France	SODIAAL	Lait	4 021
14	Allemagne	DMK	Lait	4 000
15	Suède	LANTMANNEN	Céréales-Approvisionnement	3 887
16	France	TERRENA	Polyvalente	3 871
17	France	TEREOS	Sucre	3 615
18	Irlande	GLANBIA	Lait	2 583
19	Danemark	DLA	Céréales - Approvisionnement	2 550
20	France	CHAMPAGNE-CEREALES	Céréales-Approvisionnement	2 443
21	France	AGRIAL	Polyvalente	2 261
22	France	AXEREAL	Céréales-Approvisionnement	2 205
23	France	TRISKALIA	Polyvalente	2 200
24	Finlande	HK SCAN	Viande	2 114
25	Autriche	RWA	Céréales - Approvisionnement	1 999
26	Pays-Bas	AGRIFIRM	Céréales - Approvisionnement	1 983
27	Allemagne	WESTFLEISCH	Viande	1 930
28	Irlande	IRISH DAIRY BOARD	Lait	1 928
29	Allemagne	RWZ	Céréales - Approvisionnement	1 915
30	Finlande	VALIO	Lait	1 822

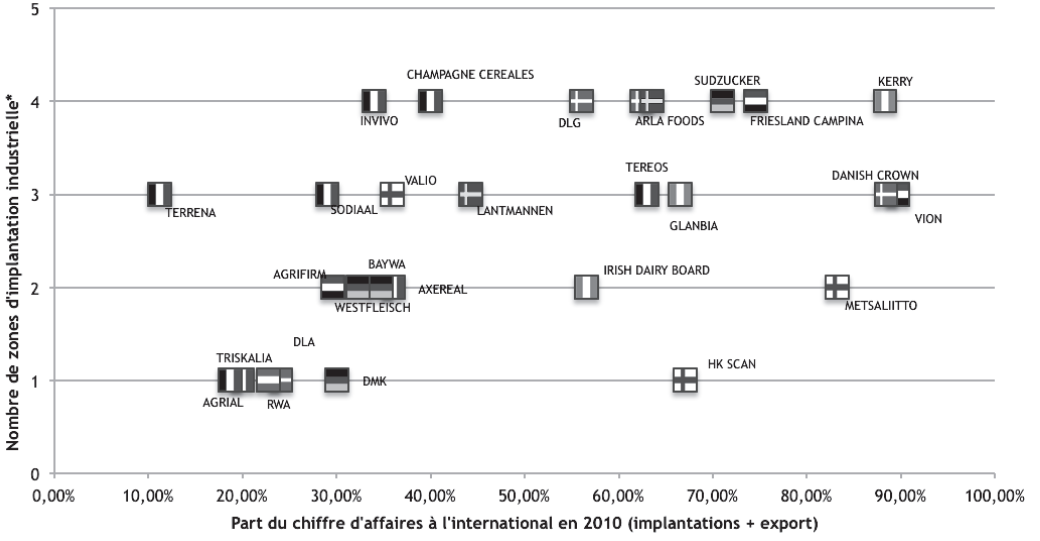
Source : Frey et Mauget (2011).

Graphique 1



Source : Frey et Mauget (2011).

Graphique 2



Source : Frey et Mauget (2011).

* les zones définies sont : Europe, Asie/Océanie, Amérique du Nord et du Sud, Afrique/Moyen Orient

Notes

[1] Consultant indépendant, spécialiste des entreprises coopératives, olivier.frey@gmail.com

[2] Professeur-Chercheur, ESSEC Business School Paris-Singapore, France, mauget@essec.fr

Bibliographie

CIAA (2010). *Supporting the competitiveness of the Europeanfood and drink industry*, Ciaa Competitiveness Report, 2010.

Copa-Cogeca (2010). *Agricultural cooperatives in UE, main issues and trends*, Brussels, Cogeca-European agri-cooperatives.

Coop de France (2010). *Poids économique et social 2010 de la coopération agricole et agroalimentaire française*, Observatoire économique Coop de France, novembre.

Donoso, I., R. Rudzki, N. Shadbolt et W. Bailey (2003). *The internationalisation of agricultural co-operatives : critical factors in development*, Agribusiness Perspectives Papers, N° 61, New Zealand, Massey University

Duchamp, B. et R. Mauget (2012). *La Course à la taille, Stratégies de concentration et d'alliance dans les coopératives agricoles françaises du TOP 20 avec comparaison européenne*, Colloque ADDES, 24 janvier.

ESSEC et Eurogroup (2011). *Quelles stratégies d'alliances et quel développement international pour les groupes coopératifs ?*, www.essec.fr/actualites-evenements/detail-dune-actualite-evenement/article/-quelles-strategies-dalliance-et-quel-developpement-international-pour-les-groupes-cooperatifs.html

Forestier, M. et R. Mauget (2000). « De la coopérative au groupe coopératif, évolution ou dénaturation », RECMA, N° 278, p. 16-30.

Frey, O. et R. Mauget (2010). *Coopératives agricoles françaises : les stratégies de développement et de financement*, Eurostaf – Les Échos.

Frey, O. et R. Mauget (2011). *Les stratégies des coopératives agricoles européennes à l'international. Quelles perspectives à l'horizon 2015 ?*, Eurostaf – Les Échos.

Krugman, P. (2000). *La mondialisation n'est pas coupable*, Paris, La Découverte.

Mauget, R. (2005). *Les coopératives agricoles face aux enjeux de la mondialisation*, RECMA, N° 297, p. 42-59.

Ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche (2010). *Enjeux des Industries Agroalimentaires 2010*.

Morschett D., H. Schramm-Klein et J. Zentes (2009). *Strategic International Management*, Wiesbaden.

Rouault, P. (2010). *Analyse comparée de la compétitivité des industries agro-alimentaires françaises par rapport à leurs concurrentes européennes*, Rapport 1er Ministre, octobre.

Theuvsen, L. et O. Ebneth (2005). « Internationalisation of cooperatives in the agribusiness : concepts of measurement and their application » dans T. Theurl et E. C. Meyer (editors), *Strategies for Cooperation*, Germany, Shaker Verlag GmbH, p. 395-419.

Stigler, G. J. (1951). « The division of labor is limited by the extent of the market », *Journal of Political Economy*, Vol. 59, N°3, June.

Van Bekkum, O.F. (2009). *Cooperative champions or Investor Targets ? The Challenge of Internationalisation and External Capital*.

Résumé

Dans le contexte de la mondialisation (import/export et investissements directs) qui s'accroît et avec la taille des marchés pertinents qui s'agrandit, les coopératives agroalimentaires européennes doivent s'adapter et cherchent notamment à renforcer leur présence à l'international. La logique coopérative constitue cependant un frein par rapport à l'entreprise capitaliste dont l'objet est de maximiser la rentabilité des capitaux, qui peuvent se délocaliser plus facilement. L'objectif de ce papier est d'étudier les stratégies d'internationalisation mises en place par les principales coopératives agroalimentaires de l'Union Européenne et de mettre en lumière les implications au niveau de la gouvernance de ces groupes. Ce travail mobilise comme cadre d'analyse les théories des échanges internationaux, la théorie des organisations et l'analyse stratégique en prenant en compte les spécificités des coopératives. La méthode repose sur l'étude du positionnement des coopératives agricoles européennes du top 30, qui sont toutes, mais à des degrés divers, impliquées dans une démarche active d'internationalisation.

Summary

Amid increasing globalization (import/export and direct investments) and the growth of relevant markets, European agri-food cooperatives need to adapt and are trying to strengthen their international presence. The cooperative philosophy can be a roadblock, however, compared to capitalist businesses, which are designed to maximize profits and can be relocated more easily. The objective of this paper is to study the international expansion strategies used by the European Union's top agri-food cooperatives and highlight the implications in terms of their governance. The analytical framework used in this study includes international trade theories, organizational theory, and strategic analysis of the unique characteristics of cooperatives. The methodology is based on a study that looked at the positioning of the top 30 European agri-food cooperatives, which are all actively involved, to a greater or lesser degree, in international expansion.

Resumen

En el contexto de la globalización (importación/exportación e inversión directa) en crecimiento y con el aumento permanente del tamaño de los mercados, las cooperativas agroalimentarias europeas deben adaptarse y buscar fortalecer especialmente su presencia internacional. La lógica cooperativa constituye, sin embargo, un freno con respecto a la empresa capitalista, cuyo objetivo es maximizar el rendimiento sobre el capital, pudiendo reubicarse fácilmente. El objetivo de este trabajo es estudiar las estrategias de internacionalización llevadas a cabo por las principales cooperativas agroalimentarias de la Unión Europea y evidenciar las implicaciones en cuanto a la gobernabilidad de estos grupos. En este trabajo se movilizan como marco de análisis las teorías de comercio internacional, la teoría de las organizaciones y el análisis estratégico con las características específicas de las cooperativas. El método reposa en el estudio del posicionamiento de las cooperativas agrícolas europeas del top 30, las que participan, a escalas diferentes, en un proceso activo de internacionalización.

Identity, participation and firm longevity: An Analysis of Worker Cooperatives through the Lens of Argentina's Recovered Firm Movement

Alexandra REESE[1]

Introduction

This article analyzes the long-term viability of the worker cooperative (WC) model through the lens of Argentina's recovered firms (RFs), a movement of WCs that emerged from Argentina's 2001 economic crisis. The International Co-operative Alliance (ICA) broadly defines a cooperative as "an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social and cultural needs and aspirations through a jointly-owned and democratically-controlled enterprise" (ica.coop). A cooperative differs from a privately owned business in that all members hold ownership, encompassing both control and residual claimancy rights, equally.[2] The term cooperative encompasses a broad range of firms that may be delineated into subcategories based on the composition of their membership body, the functions they perform and the geographic boundary of their service area. This article focuses solely on WCs, which are firms that are owned and managed by their employees.

Many RFs are profitable enterprises that generate human capital development benefits for their communities (author interviews with cooperative members; Sitrin, 2006). Through an in-depth critique of secondary literature and the results of participatory research conducted at the printing cooperative Chilavert and four other RFs, this article explores the internal dynamics of WCs in the context of Argentina's RFs. Despite the economic success of the WC model, research reveals that the tendency for WC governance structures to evolve into hierarchies threatens a firms' longevity. Maintaining a multi-generational WC hinges upon the firm's ability to create a dynamic collective identity and incorporate new members fully into the firm's governance proceedings.

WC longevity

The primary endogenous threat to WC longevity is the tendency to evolve into a hierarchically structured firm (Sauser, 2009; Kandathil and Varman, 2007; Rothschild and Russell, 1986; Miyazaki 1984). Effective participatory governance depends on three primary characteristics:

Firm Ownership

Cooperative ownership structures fall into three categories: state ownership with worker control (Ward, 1958); employee share ownership (ESO) (Hansmann, 1990); and collective worker ownership (Ellerman, 1992). This article focuses solely on collectively owned WCs and, therefore, omits a discussion of ownership structure as a source of conflict in WC development.

Psychological Ownership, Identity and Participation

Employee participation in governance depends on the development of psychological ownership and collective identity. Physical ownership of the firm does not inherently foster psychological ownership (Kandathil and Varman, 2007). Providing employees the tools and opportunity to control their work environment through firm governance does not ensure employee participation. Kandathil and Varman (2007) conclude that low participation arises from employees' disinterest – not dissatisfaction – with firm governance. Psychological ownership results from employee control over the workplace environment and intra-cooperative solidarity (Pierce *et al.,* 2001). To incite interest in governance, employees must engage their peers in discussions and decisions regarding relevant work-related issues that impact the workplace environment. Following an initial participatory encounter, workers generally continue to participate in other aspects of firm administration, building a community and a sense of collective identity.

Labor Structure

In terms of their production processes, many WCs operate similarly to privately owned firms; there is a clear division of unempowered and empowered labor and laborers. Unempowered labor refers to low- or no-skill jobs that do not involve any form of conceptual labor or planning. Empowered work is comprised of skilled tasks, conceptual work and jobs that entail administration or planning (Albert, 2003). Under such a division of labor, known as a hierarchical labor structure, there is little to no job rotation. A hierarchical division of labor generates conflict by (1) divorcing member participation from concrete control rights and (2) allowing management to monopolize the production and distribution of information. Both factors lead to a decline in employees' interest and confidence in governance (Kandathil and Varman, 2007; Pierce *et al.,* 2004; Albert, 2003).

Historical context

Argentina's RF movement is a product of a strict neoliberal program and the subsequent 2001 economic crisis. The roots of neoliberalism in Argentina date back to the mid-twentieth century, but it was not until President Carlos Menem that neoliberalism became the dominant economic model. Elected president in 1989, Menem promised to

put an end to three decades of financial woes. His solution was an economic policy paralleling the Washington Consensus (Appendix A).

Deregulation and privatization were the core principals behind Menem's business-favoring policies. Initially, his policies increased foreign direct investment and transformed Argentina's economy. By 1994, annual growth in gross domestic product (GDP) and household consumption hovered around 6 percent and inflation was down from 307 percent (1989) to only 4 percent (databank.worldbank.org). With the nation finally experiencing some semblance of economic "stability," Argentineans largely ignored the negative ramifications of reform.

Menem's privatization and deregulation policies transferred immense sums of wealth from the state to multinational firms and the International Monetary Fund (IMF), increasing national debt (Solanas, 2004; Davidovich, 1996).[3] Deregulated labor and capital markets allowed owners to exploit the labor force and export the profits overseas. As the rate of profit neared zero, firm owners entered insolvency agreements and commenced *el camino al final,* the walk to the end. By bribing the court-appointed trustee, owners illegally sold their firm's fixed capital assets. With no assets of value on the final inventory list, owners retained firm profits and escaped debt liabilities (author interviews; The Lavaca Collective, 2007). The surge in firm closures and fraudulent bankruptcies decreased investment, leading to Keynesian unemployment and capital shortages.

When President Fernando de la Rua took office in December, 1990, Argentina was on the verge of total collapse. Severe deposit shortages arising from capital flight and federal bond repayment ignited the nation's downward economic spiral (Nataraj and Sahoo, 2003). In an attempt to curtail further capital flight, de la Rua and the Bank agreed to tighten macroeconomic policies. By raising interest rates, they aimed to decrease domestic demand for dollars and reduce the current account deficit. The subsequent drop in demand was not sufficient and the government could not meet its exchange and debt repayment obligations. Therefore, it continued to print and circulate new money to fund the exchange rate and bond repayments. As the supply of pesos increased, its value dropped. Argentina could no longer afford to export goods or service their debt. With the end of convertibility in sight, investors and the general public clamored to retrieve their deposits in dollars. The resulting run on Argentina's banks marked the definitive start of the crisis on December 19, 2001.

Argentina's crisis completely devastated the economy. According to the World Bank, unemployment topped 25 percent in 2002. The portion of the population under the national poverty line also spiked, reaching 61.3 percent that same year (Nataraj and Sahoo, 2003). Political instability – embodied in the rapid succession of five presidents in five days – solidified the gravity of the crisis.

In the face of crisis, the factory takeovers seem like the only rational option for many workers; you could starve or you could fight.[4] Although workers took over a handful of firms prior to the crisis, the majority of firm recoveries took place in 2002 and 2003. Anthropologist Marie Trigona (2009) estimates that today more than 250 RFs employ more than 13,000 people. According to the National Institute of Cooperation and Social Economy, most firms are in the industrial sector and employ less than 50 people. The movement continues to grow, with a handful of new RFs starting each year.

Though the current economy and government is far more stable than it was in the late 1990s and immediate years following the crisis, recovered firms continue to operate in a state of legal and economic uncertainty. The only formal expropriation guidelines – promulgated in the 1997 Law 21.499 – are intentionally vague. Consequently, the parliamentary body has entrusted the right to grant expropriation on a case-by-case basis to local judiciary and legislative bodies (Monayar, n. d.).

An overview of the recovered firm movement

Structurally, Argentina's RFs are similar to other WCs: the member-workers own and manage their firms, remuneration is fairly egalitarian, and most RFs are committed to community development. Given their unique histories, RFs many function differently than other WCs. This section describes RFs with reference to their ownership, governance, labor, and hiring structures – factors that, as described previously, determine firm longevity. It dually serves as a general review of literature on the RF movement.

Ownership and Stability

The absence of a formal legal framework for obtaining expropriation still generates internal conflict within cooperatives. Initially, many cohorts struggle with the decision of entering the factory illegally or continuing the fight from outside. During his interview with The Lavaca Collective (2007), National Movement of Recuperated Enterprise President Eduardo Murua refers to a particular instance in which the workers of a factory vote to occupy the space on Friday, but over the weekend, lose their resolve. Indecision is a product of conflicting legal precedent; cooperatives have achieved success using both legal and illegal tactics (Trigona, 2009; Fields, 2008). The continued instability after production resumes – illegal or not, cooperatives still face the threat of expulsion – bolsters internal conflict among cooperatives (Lewis, 2004).

Governance

RF literature highlights the assembly process as the primary mechanism for achieving egalitarian firm governance. Assemblies are regular meetings of the entire workforce to discuss firm production and administration (The Lavaca Collective, 2007). A rotating elected council of representatives, the size and scope of which varies from firm to firm,

organizes these meetings (Albert, 2005; Ranis, 2006). Generally, each worker gets one vote and the majority rules (Fields, 2008; Ranis, 2006; Albert, 2005; Dangle, 2005). Regular assemblies are critical to the survival of WCs as they create an empowering space wherein workers can voice their concerns and opinions, "maintaining the permanent state of discussion and understanding" (The Lavaca Collective, 2007: 222).

A well-functioning assembly system creates a constant feedback loop that holds workers accountable to their job, thus negating the need for production oversight (Fields, 2008). Without management, workers have more control over their working environment and independence during the workday—critical facets of developing psychological ownership. They have the freedom to leave their standard position when they are finished and help out in another area of the factory instead of pretending to be busy (Fields, 2008).

In practice, governance and administrative structures are somewhat loose and fluid. Anthropologist Gabriella Monteagudo (n.d.) terms these systems as 'dynamic heterarchies:' "systems where elements are not ranked or are ranked in different ways and do not necessarily reinforce hierarchical systems, but can support systems that tend to an egalitarian hegemony" (6). Heterarchies function by permitting workers to assume leadership positions in areas of interest or skill and support positions in others. A system of heterarchies succeeds when its members have equal opportunities and incentives to participate in firm governance.

Division of Labor

The division of labor is the only significant structural characteristic of most WCs that remains relatively unchanged after the takeover. When firm owners declared bankruptcy during and after the crisis, most managers and administrators left their positions. In such cases, some "organization, managerial and otherwise empowering tasks previously done by professionals have needed to be accomplished by the remaining workers" (Albert, 2005: 1). Most founding members were not experienced in firm administration; RFs had to quickly train select production workers in firm administration. The precarious financial situation of these RFs prevented members from providing all employees with administrative training. Generally speaking, capital shortages prevented workers from radically altering production structures. Consequently, the composition and division of labor remained – and still remains – constant (Albert, 2005; Lewis, 2004).

Academic analyses of RFs tend to take the division of labor as fact, assuming little relation between labor structures and egalitarian governance. Only one researcher among those surveyed for this article analyzed the relationship between labor and governance hierarchies. Michael Albert (2005) observed that RF members responsible for empowered administrative tasks monopolize council participation and firm

governance. In firms with a hierarchical division of labor, a new group of management has emerged to dominate the workplace structure (Fields, 2008; Albert, 2005).

Incorporation of New Workers

Maintaining a non-hierarchical or heterarchical WC relies on each cooperative's ability to maintain an inclusive, collective identity. Simply stated, cooperative development is contingent upon intra-cooperative solidarity. In an interview with The Lavaca Collective (2007), Murua notes a direct correlation between the degree of struggle involved during the recovery process and the ability of the cooperative to function as a unified and egalitarian group. In the factories where workers do not have to engage in a drawn-out struggle to restart production, "the concept of solidarity isn't internalized as much" (2007: 222). It can be assumed, therefore, that new workers would not have the same commitment to the values and principles of the cooperative movement.

Most cooperatives have not confronted the question of how to incorporate and indoctrinate new members. The absence of a normative hiring procedure suggests that cooperatives are reluctant to analyze the implications of replicating the cooperative model within a new body of workers. Members of the Hotel Bauen cooperative attribute their reluctance to address this theme to a matter of trust; how can the cooperative ensure that new employees will participate fully in both production and governance? At the Hotel Bauen, the majority of new employees are somehow related by blood to the original 38 founding members (Fields, 2008). For a large cooperative, however, this is simply not feasible. Some RF collectives advocate that cooperatives employ new members for a trial period before inducting them into the cooperative (The Lavaca Collective, 2007). This proposal assuages mistrust, yet it does not address the core question: how can cooperatives ensure that commitment and solidarity is fostered among new employees?

Primary research methodology

I utilized two distinct data collection strategies. For the duration of my time in Argentina, I worked in the cooperative Chilavert as an active participant in the labor process. I engaged with the workers through a sharing mate, laboring on the machines and partaking in casual conversations. My primary objective during this period was to establish relationships with the cooperative members, fine-tune my research process and gain an understanding of the structure and functioning of Chilavert. Observations gleaned from this period add depth and richness to my analysis of intra-cooperative dynamics. The second facet of my research involved formal interviews with the workers at Chilavert and four other factories in the city of Buenos Aires. The mostly-qualitative data collected during both the participatory observation the interviews comprises the fodder for my primary research analysis.

Primary research findings

See appendix B for a list of facts and characteristics pertaining to the five factories included in the primary research component of this thesis.

Structuring and maintaining a successful WC requires member ownership and effective democratic governance. The tendency for egalitarian firm governance to devolve into hierarchies of power and participation threatens WC longevity. Both ownership and governance structures are relatively homogenous among the sample set; however, there is a high degree of variance in the distribution of power and participation. Three variables largely determine the efficiency and equality of democratic governance: collective identity, the division of labor and the incorporation of new members.

Identity and Development

The source and composition of a WC's collective identity largely determine its development trajectory. Intra-cooperative solidarity presupposes group identity. Therefore, understanding how groups cultivate camaraderie is an important step toward describing WC behavior. Faced with state opposition and economic hardship, members established RFs on a foundation of intra-cooperative unity and member commitment. They forged their bond and collective identity around the shared experience of challenging the state and, in some cases, former factory owners. Although these event-centric identity bonds members – enabling them to persevere through economic and political challenges as a group – it contrarily challenges WC longevity.

The ritualistic recapitulation of workers' personal stories and firm histories through a common narrative of resistance conveys the centrality of the takeover to cooperative identity. Workers from IMPA and Chilavert recounted their memories of the take from the perspective of a collective "we", using similar metaphors and lexicon. Founding members from all five RFs cited their remembrance of the takeover as the source of their commitment to the cooperative and continued participation in its governance. According to workers from IMPA and Chilavert, daily tasks take on a new significance – hence the common expression, "my work is my politics." Through the reactivation and dissemination of this archetypal narrative, workers find agency within their firm.

Although this narrative of resistance inspires individuals, it stunts firm growth by propelling a crisis mentality and myopia. In retelling stories of their takeovers, IMPA and Chilavert members solidify their shared identity as an oppressed other. The stagnation of identity and purpose has precluded both firms from the critical self-reflection necessary to change labor structures and planning processes. Consequently, there is a lack of long-term planning, investment and development.

Campichuelo's collective identity is antithetical to that of IMPA and Chilavert in that it is dynamic and flexible, both in its mode of activation and degree of inclusion. Whereas post-recovery members in Chilavert did not participate in day-to-day firm governance or administration, new members at Campichuelo are both engaged in firm administration and participate in leadership roles within the governance structure. High general participation rates at Campichuelo are a product of their rotational labor structure and employee training system, which allows members to take on active roles in firm administration and pursue their interests. By inciting workers to become involved in governance through the hiring system, the cooperative engages its members and builds a sense of community.

Labor Structure

Two components determine the relationship between labor structure and effective governance: the division of labor and job rotation. Whether by default or choice, the capitalist division of labor remains prominent in most RFs. Among the workers interviewed for this study, a general consensus emerged that democratic governance – as established through unrestricted access to information and collective decision-making – counteracts the tendency for a capitalist division of labor to produce power hierarchies. The assumption that workers have the time and tools required to access, digest and analyze information related to both firm production and administration is central to this theory.

A strict division of unempowered and empowered labor discourages production workers from participating in the decision-making process by restricting their access to information during the workday. There is an unspoken expectation at Chilavert that production employees finish their daily tasks and any large projects before engaging in activities not directly related to production. If these workers want to review finance or contract information in detail, they do so during their personal time. This time commitment is magnified when calculated with respect to education and training. In RFs with a capitalist division of labor, production workers will not necessarily acquire the skills necessary to analyze production information on the job.

For democratic governance to succeed in a firm with a hierarchical division of labor, production employees may be required to undergo training during their leisure time in order to effectively participate. In firms with a non-rotating capitalist division, I found that most employees opt to participate less in administration when not provided access and tools to analyze information. Consequently, workers in administrative positions tend to dominate firm governance as well.

Although the current non-rotating division of labor threatens firm democracy, there is little pressure from production workers to change the current system. Both the time and financial

burden of training employees in firm administration levies large direct and opportunity costs. The transition to a rotational job structure or egalitarian division of labor would require a significant training initiative. IMPA and Chilavert claim that the associated direct cost of training in conjunction with the opportunity cost of reducing productive hours is too high. Yet, both factories support community development programs housed in their buildings. The choice to focus on developing human capital in the community, as opposed to among employees, is a corollary of myopic planning. Investing now in employee training and retention programs will ensure the RFs maintain democratic governance and, in turn, maintain their commitment to community development in the long run.

Implementing a rotating job structure mitigates asymmetric information access in RFs. At Campichuelo all new members must begin in bindery production and other vacancies are filled from within through a transparent and egalitarian hiring process. Most employees hold a number of positions during their career while developing a diverse set of skills and personal relationships. Thus, they are able to gain the tools, knowledge and personal networks necessary to effectively consume and analyze production information without assuming a tremendous personal time burden.

Incorporating New Workers

Critical analysis of employment processes in the context of the RF movement is limited. As young firms, most cooperatives have just started to broach the topic of hiring new workers. Of the five firms in this study, only Campichuelo, IMPA and Chilavert have hired new members since their takeovers. The diversity of practices between these three firms reflects both the ideological incongruence and lack of analysis pertaining to hiring policies and firm development. The reluctance of many firms, IMPA and Chilavert included, formulating a clear policy for incorporating new workers evinces their crisis-centric collective identities. A comparison of Campichuelo and Chilavert's paradoxical hiring practices illustrates this correlation.

Chilavert does not have an established hiring policy. My final interview in Argentina was with a Chilavert employee hired after the takeover. Although he had been at the firm for several years, he had yet to participate in governance or administration outside of the infrequent general assemblies. As a production worker, he did not have on-the-job access to firm information that would enable him to participate more effectively. His experience reflects the inadequacy of Chilavert's hiring methods. By giving them voting rights, the cooperative allows participation but does not encourage or attach value to it. Through offering production information to workers, the firm provides physical access to data but does not provide the training required to fully digest it. The absence of socialization and formal training in firm administration prevents new employees from fully integrating into the cooperative and undermines truly egalitarian governance.

Contrary to Chilavert, Campichuelo has a formalized hiring policy, and it has replaced a significant portion of its original membership in the last eighteen years. Unique from other RFs, Campichuelo requires all new workers to begin in the bindery. It fills other vacancies through a hiring process open to all current members. Sharing a common point of entry builds solidarity in the cooperative. Requiring members to interact with governance in a formalized process to change positions gives workers control over their work environment and encourages participation in governance and administration, obviating the hierarchical tendencies associated with a capitalist division of labor.

Discussion

Researchers generally restrict their analyses of RFs to the first generation of the firm, belying a rosy future for the movement. With respect to the three characteristics that define a cooperative business structure – collective ownership, participatory governance and an egalitarian wage schema – a static, topical picture of RFs is generally positive: members collectively own RFs, they govern their firms through all member assemblies, and remuneration is fairly egalitarian. Research indicates, however, that a democratic framework does not inherently lead to member empowerment and effective participation.

Most research presumes that participatory governance through all-member assemblies obviates the tendency for hierarchies in the division labor to translate into hierarchies of empowerment. This conclusion is based on a static analysis of first generation RFs. Founding members derive a collective identity and psychological ownership of the firm through the shared experience of the factory recovery bonds. Motivated by both legal and psychological ownership, founding members tend to participate in governance and administration irrespective of their roles in the production or administrative processes.

Psychological ownership is the product of a strong collective identity among members of a firm. For founding RF members, the takeover forged strong intra-cooperative bonds, reinforced through the reactivation of these shared experiences. The collective narrative of resistance is to Argentina's RFs what labor mechanization is to capitalist firms. It is central to the initial success of RFs and ensures the continuity of cooperative values, particularly the cooperative-community relationship. Yet, the archetypal narrative of the firm takeover is not merely a component in the collective identity of most RFs, but the dominant feature. Within this framework, members find agency and motivation through their struggle against the state and this referential identity. Consequently, founding members exhibit a proclivity to crisis-oriented, myopic firm governance, which is a threat to firm longevity.

As we are beginning to see with the incorporation of new workers, shortsighted planning tends to go unchallenged by post-recovery members. A personal engagement with the

narrative of resistance – that is participation in the takeover – predicates member commitment and solidarity. Accordingly, "membership" in most RF inner circles is restricted to original employees, creating a social hierarchy between new and old members. The replication of social hierarchies in firm governance and administration reinforces the stagnation of firm growth as founding members dominate decision-making. While a strong sense of history and tradition promote the continued application of cooperative values, the centrality of this narrative to cooperative identity prevents the indoctrination of new members and limits the time horizon of RFs.

As the ratio of new to original members increases, overall participation rates will depend on the division of labor. Workers participate only in areas immediately relevant to their knowledge and interests. Governance is, therefore, dominated by a system of heterarchies. There are two points of origin for heterarchies: skill and commitment. Increasing member involvement in both requires a rotation of jobs, which allows workers to diversify their knowledge and interest in the firm as well as build stronger inter-personal networks.

Stagnant, event-centric RF identities preclude the realization of egalitarian labor structures. Instituting labor rotation or balanced job complexes requires a formal training program. Most RFs assume that it is simply too expensive in the short-run to design and implement such a program. Paralyzed by the fear of diverting investment income away from technological renovation – a product of crisis-oriented planning – many firms are unwilling to approach financial planning from the perspective of long-run gain. Not only does myopic investing stunt firm growth, it puts firm democracy at risk. Without the skills to understand and analyze knowledge, employees cannot effectively participate. Therefore, heterarchies of skill replicate themselves in the firm governance structure, causing the devolution from an egalitarian to a hierarchical firm.

Although the RF movement's unique history is different from that of other WCs, lessons from this history may be applied in a more general context. A truly democratic WC should have an egalitarian division of labor that affords all members the opportunity to learn administrative tasks and access critical firm information on the job. This type of rotational division of labor empowers members with the tools necessary to effectively participate in governance. Furthermore, it builds networks and solidarity, including new workers, thus reinforcing equitable participation.

Appendix A: president Carlos Menem's key reforms

1989, State Reform Law
Allowed firms to declare a state of financial "emergency" and operate under relaxed labor and capital regulations. Endowed the president with the executive authority to privatize any and all public enterprises.

1990, Convertibility Law
Established a permanent, fixed 1:1 exchange rate between the peso and dollar and implemented a temporary 10,000:1 exchange rate between the austral and the dollar which was set to end in January 1992, at which point all banks with deposit accounts in australes were required to convert to pesos.

1991, Employment Law

1995, 1998, Labor Reform
A series of labor deregulation reforms to: (1) reduce nonsalary costs of labor by cutting employer contributions to social insurance and payments related to dismissals and work-related injuries;
(2) decentralize collective bargaining; (3) permit temporary labor contracts; and (4) lengthen the workday.

1995, Insolvency and Bankruptcy law
Allows a debtor in default to avoid bankruptcy by negotiating a "reorganization" settlement directly with creditors. The debtor continues to manage assets, but under the oversight of a court-appointed trustee. If the debtor cannot meet the agreement terms, violates one of its clauses or commits fraud, the insolvency agreement will be null and void and the debtor will be declared bankrupt. If the debtor cannot pay her creditors, all firm assets will be seized by the government and liquidated.

Appendix B: Characteristics of firms included in primary research

	General Facts				Labor Structure	
	Industry	Previous ownership	Start year/ Legal status (1)	New employees	New job: possible/ common	Formal employee training
Campichuelo	Print/Bind	Govt	1992/P	Yes	Yes/Yes	Yes
IMPA	Aluminum	Co-op	T	Yes	Yes/No	No
Chilavert	Print/Bind	Private	P	Yes	Yes/No	No
La Nueva Union	Bind	Private	T	No	No/NA	No
Idelgraff	Print	Private	T	No	No/NA	No

	Investment			Governance		Other
	Received govt coop subsidy (2)	Expects govt coop subsidy (3)	Received other subsidy (4)	Assembly frequency (5)	Consejo (No. of positions)	Com. Dev. Program
Campichuelo	Yes	Yes	N/A	1/month	11	No
IMPA	No	No	N/A	4/year	Under 3	Yes
Chilavert	Yes	Yes	N/A	Irregular	3	Yes
La Nueva Union	No	No	Yes	NA	1	No
Idelgraff	No	Maybe	Yes	NA	1	No

(1) Legal status refers to the current state of firm expropriation: permanent "p" or temporary "t."
(2) Does not include unemployment compensation.
(3) Based on interview data.
(4) Cooperatives must have received the Ministry of Labor's unemployment subsidy in the last 12 months.
(5) Refers to the actual frequency of formal assemblies.

Notes

[1] Hampshire College

[2] Literature generally articulates member ownership of cooperatives and the legal assumption of control and residual claimancy rights in the form of cooperative principles, e.g. user-owner principle, user-control principle and user-benefit principle.

[3] "From 1991, Argentina paid the IMF some 59.7 billion dollars worth of interests and payments alike, and it borrowed new loans worth 63.5 billions (sic). Although the net financial transfer was, in the period 1991-97, favorable to Argentina in 4 billion dollars, the total foreign debt rose, in 1997, to 124.3 billion dollars, more than twice as much as in 1991. The annual interests went from 2.9 billion dollars in 1993, to 8.2 billions (sic) in 1999, i.e, they increased more than 180%" (Molina, 1999).

[4] This sentiment was expressed by numerous workers in my research and in first-hand accounts of the crisis.

Bibliography

Albert, M. (2005). *Argentine Self Management*, *ZNet,* www.zcommunications.org/argentine-self-management-by-michael-albert

Albert, M. (2003). *Parecon: Life after capitalism*, New York, South End Press.

Askildsen, J. and N. Ireland (1993). "Human Capital, Property Rights and Labour Managed Firms", *Oxford Economic Papers*, 45, p. 229-242.

Brewer, A. (1984). *A guide to Marx's Capital,* New York, Cambridge Press.

Dangle, B. (2005). "Occupy, Resist, Produce: Worker Cooperatives in Argentina", *Upside Down World.* www.upsidedownworld.org/main/content/view/21/32/

Davidovich, C. (1996). "The selling of Argentina: is the path to the First World privatized?", *Law and Policy in International Business*, 28, p. 151-174.

Ellerman, D. (1992). *Property and Contract: The Case for Economic Democracy*, Cambridge, Blackwell.

Fields, Z. (2008). "Efficiency and Equity: The Empresas Recuperadas of Argentina", *Latin American Perspectives*, 35, p. 83-92.

Hansmann, H. (1990). "When Does Worker Ownership Work? ESOPs, Law Firms, Codetermination and Economic Democracy", *The Yale Law Journal,* 99, p. 1749-1816.

Kandathil, G. and R. Varman (2007). "Contradictions of Employee Involvement, Information Sharing and Expectations: A Case Study of an Indian Worker Cooperative", *Economic and Industrial Democracy*, 28, p. 140-174.

The Lavaca Collective (2007). *Sin Patron: Stories from Argentina's Worker-Run Factories.* Translated by K. Kohlsted, Illinois, Haymarket Books.

Lewis, A. (director) (2004). *The Take*, DVD, Argentina.

Miyazaki, H. (1984). "On Success and Dissolution of the Labor-Managed Firm in the Capitalist Economy", *Journal of Political Economy*, 92, p. 909-931.

Molina, E. (1999). "Social and economic transformations in Argentina in the 1990s", *Estrategia Internacional,* 14.

Monayar, A. (n.d.). *Declaración de Utilidad Pública y Expropiación,* www.webappl.hcdn.gov.ar/secparl/icap/publicaciones/glosario/D/declara_util_expropiacion.html

Monteagudo, G. (n.d.). *Autonomy and Organization in Argentinean Social Movements Today*, [n.p].

Nataraj, G. and P. Sahoo (2003). "Argentina's Crisis: Causes and Consequences", *Economic and Political Weekly,* 38, p.1641-1644.

Pierce, J., T. Kostova and K. Dirks (2001). "Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations", *Academy of Management Review,* 26, p. 29-310.

Pierce, J., M. O'driscoll and A. Coghlan (2004). "Work Environment Structure and Psychological Ownership: The Mediating Effects of Control", *The Journal of Psychology*, 144, p. 507-534.

Ranis, P. (2006). "To Occupy, To Resist, To Produce: Argentina's Worker-Managed Factories and Enterprises", *Labor Studies in Working Class History of the Americas*, 3, p. 57-72.

Rothschild, J. and R. Russell (1986). "Alternatives to Bureaucracy: Democratic Participation in the Economy", *Annual Review of Sociology*, 12, p. 307-328.
Sauser, J. (2009). "Sustaining Employee Owned Companies: Seven Recommendations", *Journal of Business Ethics*, 84, 151-164.
Sitrin, M. (editor) (2006). *Horizontalism: Voices of Popular Power in Argentina*. Oakland, CA, AK Press, 2006.
Solanas, F. (director) (2004). *Memoria del Saqueo*, DVD, Buenos Aires, Argentina, Cinesur S.A.
Trigona, M. (2009). "Argentine Factory Wins Legal Battle: FASINPAT Zanon Belongs to the People", *Covering Activism and Politics in Latin America*. www.upsidedownworld.org/main/content/view/2052/32/
Ward, B. (1958). "The Firm in Illyria: Market Syndicalism", *The American Economic Review,* 48, p. 566-589

Summary

This paper analyzes the role of group identity in determining the health and longevity of worker cooperatives. It discusses the structural characteristics of cooperatives, specifically the division of labor and hiring policies, which build solidarity and promote effective democratic governance. The article explores these themes in the context of Argentina's recovered firm movement.

Resumen

Este texto analiza el rol que desempeña la identidad grupal para determinar la salud y la longevidad de las cooperativas de trabajadores. Trata sobre las características estructurales de las cooperativas, específicamente la división del trabajo y las políticas de contratación, que contribuyen a la solidaridad y fomentan un gobierno democrático y eficaz. Estos temas se exploran en el contexto del movimiento de recuperación de empresas en Argentina.

Résumé

Ce texte analyse le rôle de l'identité de groupe dans la santé et la longévité des coopératives de travailleurs. Il examine les caractéristiques structurelles des coopératives, et plus particulièrement la division du travail et les politiques d'embauche, qui favorisent la solidarité et une réelle gouvernance démocratique. Le texte se penche sur ces thèmes dans le contexte du mouvement de récupération d'entreprises en Argentine.

Cooperative Answers to Societal Challenges: 9 Insights from 2 x 9 Cases

Caroline GIJSELINCKX[1]

Introduction[2]

An increasing number of people and organisations are (re)discovering cooperative entrepreneurship. In Flanders – as well as in the rest of the world – grassroots initiatives are being introduced in fields such as: health care, child care, housing, mobility, renewable energy, sustainable production and consumption, and so on. This is often initiated by local civil society organisations, but is also often the result of the initiative of individual citizens. More than ever, the model supporting these initiatives is the cooperative model.

These cooperatives can be seen as 'social innovations' in the sense of "innovative responses to social challenges, socially-minded in their aims and in the way they intend to reach out to people", they are, "new associations of cooperation and interaction, aimed at improving the general welfare" (Hubert, 2010).

The possibilities for the cooperative model to offer an adequate answer to societal challenges are also recognised by international institutions. On December 18, 2009, the United Nations announced the year 2012 as the *International Year of Cooperative*s. In 2002, the International Labour Organisation issued *Recommendation no. 193* concerning the *Promotion of Cooperatives*—an appeal that was embraced in a *Communication of the European Commission* (2004) that earlier had recognised the cooperative as an ideal instrument for Corporate Social Responsibility in a *Green Paper* regarding this topic (2001). In its *Policy Note on Social Economy 2009-2014*, the Government of Flanders stated that it wants to revive the principles of cooperative entrepreneurship as an instrument for an innovative and socially just economy and to support it via research, pilot projects, front-line information and advice.

In this paper, we present insights from case study research conducted within the framework of the Action Plan of the Flemish minister of the Social Economy, and the Cera Centre for Cooperative Entrepreneurship, as well as a research unit based at the Research Institute for Labour and Society of the University of Leuven financed by Cera, a Belgian financial cooperative that aims to invest in welfare and well-being and actively supports and stimulates cooperative entrepreneurship. Nine Flemish cases and nine cases from abroad – including Finland, Italy, the United Kingdom and Sweden – are analysed.

These countries were selected because they are European countries that have developed stimulating policy measures for cooperative entrepreneurship and the latter four countries have experienced a recent revival of cooperative entrepreneurship, especially in the field of social services.

First, we situate the search for cooperative provision of social services in the context of changing welfare states. Then, we describe the methods of data collection and analysis as well as of the case selection, the cases studied and the enabling policy contexts for cooperative entrepreneurship in the five countries of which cases have been selected. In the last paragraph, nine insights from these 2 x 9 cases will be presented. They may provide inspiration for the further development of 'place-based' (Bradford, 2012) cooperative social innovations, challenging the traditional co-operative model.

Cooperatives and the provision of social services

The increasing tension between tightening state budget constraints on the one hand and growing societal needs on the other hand has led welfare states all over the world to try to find ways to scale back public expenditures and responsibilities by persuading citizens and private organizations to engage in the provision and alternative financing of social services. In profitable markets, for-profit actors have developed; in others, philanthropic organisations and an increasing number of not-for-profit organizations pursuing social goals in an entrepreneurial way (Borzaga and Depedri, *forthcoming;* Borzaga and Spear, 2004; Galera, 2004; Spear, 2004). In some countries where private non-profit organizations traditionally have been partnering with governments to provide necessary social services, this model continues to prevail. However, even in countries such as Belgium, non-profit organizations are increasingly led in an entrepreneurial way; adopting the development of truly economic activities. New legal frameworks have been developed – though with limited popularity – in order to stimulate entrepreneurial attitudes and the development of commercial activities with a social aim (Galera, 2004). In other countries, the cooperative model has been used widely (e.g. Italy, Spain, Portugal) or is becoming increasingly popular (e.g. Québec), albeit in an adapted form, as an organizational arrangement to provide social services in a not-for-profit but nevertheless entrepreneurial way.

These evolutions have been stimulated and supported by the development of new legal frameworks for these 'social' or 'solidarity' enterprises, often as a response to bottom-up evolutions: 'social cooperatives' in Italy (1991), 'social purpose companies' in Belgium (1995), 'community interest companies' in the United Kingdom (1995), 'solidarity cooperatives' in Québec (1997) and Portugal (1998), 'cooperatives of social initiative' in Spain (1999), 'cooperative societies with a collective interest' in France (2001) and 'non-profit cooperatives' in Sweden (2006). Of course, one should be careful, and not

uncritically applaud "a subtle abandonment of the welfare state under the guise of partnership, efficiency and local targeting," offering "a poor form of welfare for the poor" (Amin *et al.* in Bradford, 2012). The evolution toward more private local initiatives should take place according to principles of devolution and empowerment. Along with authority, appropriate resources have to be transferred from central governments to local actors, guarding against off-loading or downloading of responsibilities by governments (Bradford, 2012).

Galera (2004) makes an interesting distinction between four different models of cooperative providers of social services:

- The *mutualistic model*: the cooperative provides services for members, according to the interests of members. Only members can make use of the services and are involved in the governance of the cooperative. In fact, this is the traditional cooperative model;
- The *sociological model*: the cooperative is more open to the interests and needs of the wider community and does not restrict its services, governance and financing to user-members;
- The *in-between model*: the cooperative is tailored on an ambiguous mutuality concept in which the pursuing of members' interests does not prevent cooperatives from reaching collective goals; and,
- The *quasi-public cooperative model*: the cooperative is a public enterprise, led and controlled by public authorities. This model is strongly influenced by socialist thinking and sees cooperative property as a special form of collective property.

The cases considered in this paper all take the form of the 'in-between model'. Since they are largely framed along the lines of the newest legal forms for social cooperatives in Europe, or have been exemplary for the development of the respective laws, this comes not as a surprise. According to Galera (2004), the new legal forms in Europe for 'social cooperatives' can be seen as 'in-between' models'. Some cases will be more situated on the 'mutualist-like' side of the continuum, while others will be situated more on the 'sociological-like' side.

2 x 9 cases

Methodology and selection of cases

In this paper, we present the results of case studies of cooperative health care, housing and renewable energy. Data on nine Flemish and nine foreign cases from Finland, Italy, the United Kingdom and Sweden were gathered via face-to-face interviews with representatives of these cooperatives and of cooperative movements, complemented

with document analysis. The Flemish cases were selected on the basis of a stock-taking exercise (a survey carried out in the fall of 2010) and earlier research conducted with the financial support of Cera, a Belgian financial cooperative holding that aims to invest in welfare and well-being and to promote the cooperative model and support its development in Belgium. A selection of cases was made on the basis of criteria such as: the age of the cooperative, the number of members, the type of members (natural persons, institutional members, or both) and of course, the sector.

The nine other cases were selected on the basis of prior interviews with representatives of the cooperative sector and policymakers. We focused on Finland, Italy, Sweden and the United Kingdom, because these countries have already established a tradition of cooperative entrepreneurship in the areas studied, and because the government policy in these countries is very stimulating with respect to the development of cooperatives.

Enabling contexts for cooperative entrepreneurship in the countries of the cases studied

In Flanders, the cooperative model was recently (re)discovered as a potential answer to societal challenges by the government, as well as by social organisations and individual citizens. In 2010, the Flemish minister of the Social Economy launched an Action Plan for the Promotion of Cooperatives in the fields of: social care, health care, personal care, childcare, housing, mobility, energy, sustainable production and consumption, and poverty reduction. The Action Plan focuses on research, information and sensitization, and support for developing cooperative initiatives in these fields, with financial support granted to pilot projects, as well as the development of advisory services for cooperatives. A network of academics and consultants with expertise in social and cooperative entrepreneurship was formed in 2011 with support from the government. They provide information and tailor-made advice for developing and existing cooperatives. In 1995, a law regarding the 'social purpose company' had been passed at the federal level, providing the opportunity to develop commercial enterprises with a social goal. This legal form, which is a transversal statute that can be adopted by any kind of company provided that it obeys certain rules, was not very popular in Flanders until recently. Though not required, the cooperative society is most suited for social purpose companies and more than 70% of them are cooperatives. Most recent figures show that the cooperative form as such is gaining recognition in the sectors of health and social care, the arts, as well as leisure and recreation. Whereas in other sectors, a decline in the number of cooperative societies can be observed, a significant increase in cooperatives (with paid employment) in aforementioned fields can be observed from 387 in 2008 to 415 in 2010 (Van Opstal, 2012).

In Italy in the 1980s, at a time of increasing social needs and a limited and shrinking government budget, social cooperatives arose that were institutionalised in the law 382/1991 on social cooperatives (Thomas, 2004). The most recent figures show that in 2009, there were no less than 13,938 social cooperatives in Italy, of which about 8,000 provide social services in the realms of (health) care, personal services and education, along with some 5,000 work integration social cooperatives (Borzaga and Depedri, *forthcoming*). What is interesting about the majority of the Italian social cooperatives is their *de facto* multi-stakeholder character. This was a significant source of inspiration for – among other things – the development of the French '*Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif*' (SCIC) – or Cooperatives of General Interest (Fraisse, 2008). These social cooperatives open up the cooperative model from a member-oriented organisation to an organization that provides services and benefits for the wider community. Also of interest are the horizontal and vertical networks of cooperatives (consortia and federations, respectively), which support and strengthen the development of cooperatives in Italy.

In recent years the United Kingdom has also seen the rapid growth of cooperatives in sectors such as renewable energy, health care, public welfare and child day care. The most important exponent in the cooperative sector, *CooperativesUK* – a member organisation of cooperatives, federations of cooperatives and support structures for the cooperative sector in the United Kingdom – is supported by the British government in its promotion of the cooperative model. The former Labour government as well as the current Coalition government led by the Conservatives both have developed a keen interest in the cooperative model and are eager to support it as an instrument of community building and development, and as a vehicle to provide social services. There is no uniform legal status for cooperatives in the United Kingdom; however, the community interest company is often used for social purpose cooperatives.

In Sweden, cooperatives have become one of the most important private alternatives to providing public child care services (Pestoff, 1995). We see a similar picture in France (Defourny and Nyssens, 2008). The Swedish cooperative models for childcare are an inspiration around the world (see for ex. Coontz and Esper, 2003). Sweden also has a strong tradition of housing cooperatives (Pestoff, 1991, 1998) as well as cooperatives of disabled individuals for the management of their 'personal assistance budgets' (Van Hauwermeiren, 2010). *Coompanion* and its regional development agencies monitor and support the development of cooperatives in Sweden. Swedish cooperatives in general assume the form of an 'economic association'. Despite its associational form, it refers to genuine enterprises.

Since the economic recession in the 1990s, Finland has seen a boom in cooperative enterprises. Cooperatives were already strong in traditional sectors such as finance and agriculture, but in recent years more than 3,000 new cooperatives have started up in rural areas as well as cities in the area of social services and utility services. The federation of Finnish cooperatives, *Pellervo*, monitors these developments and also supports them by setting up specific programmes. In Tampere, with the support of *Pellervo* and the Finnish government, a Centre for Co-operatives was established with the intention of supporting developments in the field of cooperatives. With the project, 'Enterprising Together', the Finnish government hopes to further stimulate collective entrepreneurship.

9 Insights

Cooperatives are organisations that are guided by the logic of business economics in the interest of their members in concern for the wider community

The cooperatives studied all aim to be efficient—their goal being to provide services according to an optimal price/quality ratio. Making use of economies of scale and negotiating power, they are able to obtain better prices for input. By calling upon 'benevolent capital' (cf. infra), they do not need to create high profit margins. Furthermore, equity capital is to a significant extent generated by profit retention. Additionally, non-profit cooperatives that were examined, may appeal to gifts and subsidies, as well as volunteer work from members. This lowers personnel costs, despite the fact that working conditions (cf. infra). Personnel costs are furthermore kept low by avoiding bureaucratic procedures and a more horizontal division of labour. Lower personnel turnover also contributes to more efficient employment.

Cooperatives are 'member organisations', but access to membership is not necessarily limited to 'shareholders' or 'patrons'

In traditional cooperatives, being a shareholder grants entrance to membership. In consumer cooperatives and cooperatives targeting vulnerable groups, distinctions are made between different categories of shareholders, making it possible to become a member after paying only a very small member contribution. In *CDS* and *RCH*, for example, the tenants (in the tradition of British consumer cooperatives) pay respectively 5 and 1 British pounds for a 'share'. In the Italian cooperatives, the minimum share is 25 Euros, but in social cooperatives other members than shareholders are recognized. In the Italian law concerning social cooperatives, the connection between membership and shareholding in this type of cooperative is loosened. Different stakeholders can be recognized as 'members' according to different types of 'contributions' they provide to the cooperative. Alongside shareholding, contributions may be member contributions

or prices for services rendered, work (paid or voluntary), gifts or interest-free loans and movable or immovable property. Different categories of 'members' have control and have a say in decision making. In the French law on '*sociétés cooperatives d'intérêt collectif*' and the Québec law on 'solidarity cooperatives', multiple stakeholder-membership is required.

SPES and *Progetto92* include employees, social organisations, volunteers, a cooperative of nurses and a type-B cooperative among their membership. *Sunshine Care, Lilith* and *Landelijk Dienstcoöperatief* place control of services in the hands of their clients. *JAG* also entrusts the control over services to the clients and their legal representatives, and also hands much work and responsibility over to concerned volunteers.

Social cooperatives can rely on benevolent capital

Cooperative capital is less expensive than external capital provided that the investors – who (often) also have a user-relationship with the cooperative – are not investing in the cooperative for speculative reasons. In traditional cooperatives, where members are users, members are user-driven. In consumer and producer cooperatives, members want a qualitative product or service for a good price. In worker cooperatives, members want fair compensation for their labour, possibilities for further education and training, and a participatory work organization. In social cooperatives, where member investors may not always be users, they invest out of personal or social engagement. They want to support the aims of the cooperative and contribute to welfare and well being of their community. A lower (or even zero) return on investment is accepted for cooperatives where members have great user value, for cooperatives that have a high value for the community, or that are embedded in a well-organised community of interests or ideological community, or for initiatives that would otherwise have to primarily rely on the work of volunteers and charity. A higher return on investment in accordance with the market is expected from more commercial-oriented investments (Brown, 2008).

The investor-members of all cooperatives researched in the areas of care services and social housing are satisfied with no, or a very limited, dividend on their capital. In all cases researched, profits are, to a large extent, retained in order to increase capital and are further reinvested in the services. Particularly in the employee cooperatives *Ecopuur, Lilith, Landelijk Dienstencoöperatief, Coop Hope* and *Sunshine Care*, they are spent on better compensation, staffing and training of personnel. Cooperatives also maintain long-standing relationships with their shareholders and often include stipulations in their articles of association that impose restrictions upon leaving and separation from the cooperative. The articles of association of all the Flemish cooperatives investigated have such stipulations.

Most of the cooperatives investigated may also rely on interest-free or low-interest loans and on government subsidies. In the foreign cases where there is a built-in 'asset lock' (meaning that in the case of dissolution their remaining capital must be spent on a similar object), they can also reap the benefit of gifts—both public and private.

Cooperatives are 'empowering'

Cooperatives are created to provide products and services that are not (in the same way) offered by for-profits or the (local) government. They are developed as instruments for stakeholders who want to develop answers to their needs and expectations, and gain mastery over their lives (Rappaport, 1984). Participation, active involvement, control and critical awareness are key to this mastery (Zimmerman, 2000) and this is exactly what drives cooperative development. Thus, cooperatives are vehicles of 'empowerment'. For example, Swedish parents developed child day care cooperatives that functioned according to a particular method of upbringing that was not used anywhere else (Peeters, 2008, 2009 and 2010; Vamstad, 2007); health and social care cooperatives develop services that are not offered by other players in the market or the government (Deller *et al*., 2009; Fisher *et al*., 2010; Girard, 2002; McCarthy and Mueller, 2009; Pestoff, 1991, 1995, 1998 and 2003; Pickin *et al.,* 2004; Scott *et al*., 2004); energy cooperatives pioneered in the field of sustainable energy; *JAG* enables people with multiple disabilities to optimally manage and spend their personal assistance budgets; *Coop Hope* developed an alternative, non-medical and patient-oriented methodology; *Sunshine Care* offers a client-oriented approach that differs greatly from for-profit and public services in the community; *Ecopower* is a pioneer in investing in local projects for renewable energy in Flanders; *Eno Energy Cooperative* does the same in Finland; *Ecopower* and *Limburg Wind* enable local communities to gain control over and share in the profits of sustainable energy production and so on.

By training their members to handle management tasks or provide practical support, the cooperatives help them – and particularly underprivileged members – to develop skills that can be of use elsewhere in society (e.g. in the labour market). This is particularly the case in the housing cooperatives *CDS* and *RCH*. In *CDS* and *RCH*, second-degree cooperatives are responsible for the development of housing projects, settlement of all financial aspects (including rent collection) and the training and financial support of tenants' cooperatives (primary cooperatives). In the primary cooperatives, the tenants themselves take care of the management and maintenance of the houses and common areas. Thanks to their training in meeting skills, social skills, management skills and their technical training within the cooperative, and their practical experience in managing their cooperative, they develop skills that enable them to find a job in the labour market.

Cooperative entrepreneurship is a way to achieve economic democracy

Members of cooperatives are involved in the decision-making process. In small cooperatives, all members are members of the board. In larger ones, systems of (indirect) representation are developed. In cooperatives that have both a Board of Directors and a General Assembly, it is the General Assembly that elects and controls the Board of Directors.

Voting privileges are always disconnected from contributed capital. The principle is 'one member one vote'. In Flemish accredited cooperatives and the social purpose companies, as well as in Italian social cooperatives, there is a system where certain categories of members have greater voting rights than others, but the voting rights are nevertheless restricted. In this way, one avoids having majority shareholders, but still ensures that categories of members that are smaller in number, but have much interest in the cooperative (e.g. the founders), also have a sufficient say.

CDS and *RCH* adhere to the principle of 'one man one vote', but they have developed a different mechanism to keep the various interests in balance. They use different voting groups. Every type of member is equally represented on the Board of Directors and has an equal share of the vote therein. Thus all interest groups are represented on the board. Within each category, every member likewise has equal voting privileges and there must be a consensus. This ensures that management decisions are made by all member categories. Members of any category whatsoever can elect administrators from any category. Thus all the members of the board are accountable to all members.

Other systems of balancing the votes is to allot certain categories to the chairmanship or vice-chairmanship, or to allow co-option of board members by other board members, which enables the vote of one or more categories to carry more weight.

Most of the cooperatives studied also have one or more experts on the board. Members of larger cooperatives are also thoroughly informed about the functioning of the cooperative via other channels such as member newsletters (e.g. *Ecopower*, *RCH*, *CDS*), websites and annual reports. *RCH* and *CDS* also regularly organise satisfaction surveys among their members and thoroughly report on the compilation of the rental price in their annual reports and newsletters. *Ecopower* employs a uniform price for all its customers and they communicate in a very transparent way about the price setting. The cooperative invites its members – whom are not obliged to purchase their energy from the cooperative – to compare its price with that of other energy producers.

Cooperation between cooperatives has a strengthening effect

Companies (these may be cooperatives, but also independent contractors and professionals, non-profit organisations or other companies) strengthen their organizational capacity by working together in the context of second tier cooperatives. They achieve additional economies of scale and make a significant contribution professionalization, financial feasibility, and the potential for scaling up. Through education and support of the members, the latter can function in a way that is both cost-effective and empowering (cf. supra). It is doubled up cooperative entrepreneurship as seen, for instance, in housing cooperatives *RCH, CDS* and *HSB Riksförbund*. Also in the energy sector there is a tradition of working with second tier cooperatives. They are able to achieve new developments in a professional and cost-effective way, to secure favourable deals with local governments and favourable loan conditions from banks and private financers.

SPES and *Progetto92*, like many Italian (social) cooperatives, are members of consortia that offer the same services across a wider geographical area, or are able to offer complementary services in the same more limited area. Every year, they also invest 3% of their profits (tax-free for donor and recipient) into a mutual fund that provides financial and professional support to new (social) cooperatives. Also when the cooperative itself ceases to exist, its remaining assets go to the mutual fund. In Sweden and the United Kingdom, there are cooperative development agencies that, often with co-financing by the government, support new cooperative developments.

Cooperatives for high-quality labour

Research (Depedri *et al*., 2010; Vamstad, 2007) indicates, and interviews with employee representatives and multi-stakeholder cooperatives confirm that: good compensation, educational opportunities and involvement, ensure a high level of labour satisfaction. In the more horizontal structures, innovative suggestions concerning the organisation of labour or product development are formulated and implemented more quickly. In employee cooperatives there is a strong harmony between the values of the cooperative and personnel, which ensures a high level of motivation. This benefits the quality of the services offered, but together with the other favourable working conditions also results in a higher level of employment satisfaction and a lower turnover of personnel. Also, the fact that members – especially in childcare, health and social care cooperatives – contribute to the production of the services offered, lightens the workload and ensures that the professionals can concentrate on their primary professional duties; increases labour satisfaction. The Italian care services cooperatives rely to a large extent on input from volunteers. These may be family members of clients, but also people who have no direct personal relationship with the cooperative, but who want to be involved because of their social commitment.

Cooperatives for high-quality provision of services

Offering high quality services at the lowest possible price is the alpha and omega of cooperatives. Various research studies (including Bessmer and Peterson, 2007; Fisher *et al*., 2010; McCarthy and Mueller, 2009; Nolan, 1997; Peeters, 2010, 2009 and 2008; Picken *et al*., 2004; Rowlands, 2008; Scott *et al*., 2004; Thériault *et al*., 2010; Vamstad, 2007) confirm that the quality of services offered by cooperatives is at least as good as that of non-profit associations and the public sector, and better than that in the for-profit sector. Furthermore, member surveys by *CDS* and *RHC* reveal a high level of member satisfaction.

First of all, a motivated personnel corps ensures a high quality of services offered (cf. supra). Member consumers and clients also contribute to the quality of the services offered through their contribution to the management of the cooperative, and through other channels of member communication (e.g. member pages on websites, newsletters, member inquiries, etc.) where they express their expectations and steer the services offered. By rolling up their shirt sleeves, they allow personnel to focus on their core tasks, lighten the work load of personnel, and add a human touch to the services rendered. In *CDS* and *RCH*, the fact that renter-residents are held responsible for the management of their own housing has a positive effect on the quality of houses and the social cohesion in the neighbourhood. In *JAG*, as well as in *Sunshine Care* and *Coop Hope*, the fact that control and authority over the services offered are handed over to the clients/patients is an important factor in the satisfaction level of clients. In *SPES* and *Progetto92*, volunteers ensure a humanisation of the services offered and enable personnel members to concentrate on applying their professional expertise. *Progretto92*, for instance, enlists students from the University of Trento as night-sitters in the residential centres for children in need. In exchange they receive free accommodation. Admittance to this volunteer work is subjected to a strict selection process. They are also intensively trained by professionals who themselves are standby in case of emergency. In *SPES*, volunteers primarily play a complementary role in tasks that essentially come down to bringing the outside world into the shelter.

Governments are partners

Cooperatives in the areas of (health) care and social services cannot function without government support. Governments create the legal framework in which they can operate, but also purchase services and determine and control the criteria to which products offered and their suppliers must conform, provide price or wages subsidies, grant access to investment funds that only ask a modest return on investment, assign favourable fiscal or social measures, support pilot projects, and so on.

The researched cooperatives in home and health care and social housing all have agreements with (local) governments to offer services at a subsidised tariff or via direct payment (where clients are given a budget by the government to purchase care services). *Sunshine Care* receives its income largely through direct payments to those in need of care from the Department of Health. *RCH* and *CDS* develop their housing projects on municipal property. Also *HSB Risförbund* can count on government subsidies (up to 99% of the project cost, providing the development fits into a municipal plan and the cooperative submits to municipal audit). *Lilith* and *Landelijk Dienstencoöperatief* operate through service vouchers.

In *SPES* and *Progetto92*, governments provide for the buildings in which the cooperatives can offer their services.

Ecopower and *Limburg Wind* have municipalities and provinces as partners and also enjoy government subsidies. *Duwolim* is a civil society initiative that enjoys the support and trust of the province of Limburg and the Limburg municipalities. The Finish municipality Eno, has itself invested in one of the three incinerators for wood shavings on its terrain, which it then handed over to the management of the *Eno Energy Cooperative*. Finnish social security finances the projects of *Coop Hope*.

Governmental support, of course, is always bound to the rules on competition rights.

As concerns favourable fiscal and social measures, it should be noted that cooperatives with a social purpose and an 'asset lock' (community enterprises in the United Kingdom, the Swedish cooperatives societies of a non-profit nature and the Italian social cooperatives) may also – such as businesses – enjoy favourable fiscal measures and gifts and may take on volunteers. In Belgium, this is possible in theory for social purpose companies (cooperatives), but there is still policy work to be done in this field.

Table: The cases according to their core characteristics

Name	Country	Sector	Type(s) of members	Democratic decision making	Profit distribution	Subsidies / Gifts / property use for nothing	External capital
CDS	UK	Social housing	Secondary coop	One member – one vote	No	Yes	Yes
CoopHope	Finland	Health care	Professionals	One member – one vote	No	Yes	No
Duwolim	Belgium	Energy	Social organisations, communities	One share – one vote but restricted to 10% of votes at GA	No	Yes	No
E.MM.A	Belgium	Elderly care	Social organisations, inhabitants from the neighbourhood, beneficiaries	One share – one vote but restricted to 10% of votes at GA	No	No	Yes
Ecopower	Belgium	Energy	Individual member investors (users and non users)	One member – one vote	Limited (max. 6% dividend)	Yes	No
Ecopuur	Belgium	Housing	Workers	One member – one vote	No	No	No
Eno Energy	Finland	Energy	Woodland owners	One member – one vote	Yes	No	No
HSB Riksforbund	Sweden	Housing	Secondary coop		No	No	Yes
Inclusie Invest	Belgium	Housing and care	Social organisations and individual investors	One share – one vote but restricted to 10% of votes at GA	Very limited	No	No
JAG	Sweden	Care	Users		No	Yes	No
Landelijk Dienstencoöperatief	Belgium	Home care	Social organisations		No	Yes	No
Lilith	Belgium	Home care	Workers	One member – one vote	No	Yes	No
Limburg wind	Belgium	Energy	Companies, investors, local communities, individual investors (all non-users)	One share – one vote but restricted to 10% of votes at GA	Limited to 6% dividend	No	No
Progetto 92	Italy	Social and health care	Workers, professionals, social organisations, beneficiaries, other friendly investors	One member – one vote	No	Yes	No
RCH	UK	Social housing	Secondary coop	One member – one vote	No	Yes	Yes
SPES	Italy	Elderly care	Workers, professionals, social organisations, beneficiaries, other 'benevolent' investors	One member – one vote	No	Yes	No
Sunshine Care	UK	Home care	Workers	One member – one vote	No	Yes	No
Wonen	Belgium	Social housing	Social housing companies and local communities	One share – one vote but restricted to 10% of votes at GA	Restricted (max. 6% dividend)	No	Yes

Notes

[1] Research Manager, Research Institute for Labor and Society, Catholic University of Leuven, Parkstraat 47, Leuven, Belgium. Mailto: caroline.gijselinckx@hiva.kuleuven.be • Skype: caroline.gijselinckx

[2] This paper is an amended version of an e-note, published by the Cera Centre for Cooperative Entrepreneurship: Gijselinckx, C. (2011), *Cooperative answers to societal challenges: 9 insights from 2 x 9 cases*. E-note 11 of the Cera Centre for Cooperative Entrepreneurship, Leuven: HIVA – KU Leuven and Cera. The author wishes to thank Cera for financial support and for the permission to re-use this e-note.

Bibliography

Bessmer J. and R. Peterson (2007). *Housing cooperatives and health. A study of the relationship between cooperative living and physical and emotional health* (www.ica.coop).

Bliss, N. (ed.) (2009). *Bringing democracy home*, Report published by the Commission on Co-operative and Mutual Housing.

Borzaga, C. and S. Depedri (*forthcoming).* "Cooperatives in the provision of social services," in C. Gijselinckx, L. Zhao and S. Novkovic (eds.), *Cooperative innovations in China and in the West,* Basingstoke, Palgrave MacMillan.

Borzaga, C. and R. Spear (eds.) (2004).*Trends and challenges for co-operatives and social enterprises in developed and transition countries*, Trento, Edizioni31.

Borzaga, C. and R. Spear (2004). "Introduction", in C. Borzaga and R. Spear (eds). *Trends and challenges for co-operatives and social enterprises in developed and transition countries,* Trento, Edizioni31, p. 3-14.

Bradford, N. (2012). "Territory and local development: a place-based perspective", *Universitas Forum*, Vol. 3, No. 2, p. 1-13.

Brown, J. (2008). *Community Investment. Using Industrial and Provident Society Legislation*. Co-operatives UK.

Cairncross, L., C. Morrell, J. Darke and S. Brownhill (2002). *Tenants managing: an evaluation of tenant management organizations in England*, Oxford Brookes University - ODPM.

Coats, A., J. Vansteenberge and M. Denef (2008). *Juridische aspecten eigen aan de onderneming in de sociale economie, Onderzoeksdeel I: Onderzoek juridische statuten,* Universiteit Antwerpen, Steunpunt Werk en Sociale Economie.

Cooper M. and M.C. Rodman (1994). "Accessibility and quality of life in housing cooperatives", *Environment and Behaviour,* Vol. 26, No. 1, p. 49-70.

Deller S., A. Hoyt, B. Huet and R. Sundaram-Stukel (2009). *Research on the Impact of Co-operatives,* Wisconsin, University of Wisconsin.

Depedri S., E.C. Tortia and M. Carpita (2010). *Incentives, job-satisfaction and performance: empirical evidence in Italian social enterprises,* Trento, Euricse Working Paper Series 012/10.

Fisher J., M. Rainer and S. Baines (2010). *Personalisation of social care and health. A co-operative solution,* Manchester, University of Manchester/Co-operatives UK.

Galera, G. (2004). "The evolution of the co-operative form: an international perspective" in: Borzaga, C. and R. Spear (eds), *Trends and challenges for co-operatives and social enterprises in developed and transition countries,* Trento, Edizioni31, p.17-38.

Gijselinckx, C. (2011). *Cooperative answers to societal challenges: 9 insights from 2 x 9 cases,* E-note 11 of the Cera Centre for Cooperative Entrepreneurship. Leuven, HIVA – KU Leuven and Cera.

Gijselinckx, C., A. Coates and P. Deneffe (2011a). *Coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen*. *Onderzoeksrapport*. Onderzoek gefinancierd door het VIONA-programma beheerd door het Departement Werk en Sociale Economie, Leuven, HIVA – KU Leuven.

Gijselinckx, C., A. Coates and P. Deneffe (2011b). *Cooperative answers to societal challenges. Synthesis.* Research financed by the VIONA-programma managed by the Department of Work and Social Economy of the Flemish Government, Leuven, HIVA - KU Leuven, in collaboration with UALS.

Hubert, A. (2010). *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*, Brussels, BEPA. www.ec.europa.eu/bepa/pdf/publications_pdf/social_innovation.pdf

McCarthy, D. and K. Mueller (2009). *Organizing for Higher Performance: Case Studies of Organized Delivery Systems,* The Commonwealth Fund.

Mertens, S. and A. Dujardin (2008). *Contours statistiques des sociétés de l'économie sociale*. E-note 6 du Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen HIVA – KU Leuven en collaboration avec la Chaire Cera, CES-ULg.

Nolan, J.E. (1997). *Examination of the quality of life among older adults living in rural cooperative housing*, PhD Dissertation, Ohio, Ohio State University.

Peeters, J. (2008). *De warme professional, kinderbegeleid(st)ers construeren een professionaliteit*, Gent, Academia Press.

Peeters, J. (2009). "Lessen uit de vermarkting van de kinderopvang", *Alert*, Vol. 35, No. 5, p. 31-37.

Peeters, J. (2010). "De Oudercrèches in Frankrijk", in M. Vandenbroeck, *Pedagogisch management in de kinderopvang,* Amsterdam, SWP.

Pestoff, V.A. (1991). *Between the Market and Politics. Cooperatives in Sweden*, Frankfurt, Campus Verlag.

Pestoff, V.A. (1995). "Local Economic Democracy and Multi-Stakeholder Cooperatives", *Journal of Rural Cooperation*, Vol. 23, p. 151-167.

Pestoff, V.A. (1998). *Beyond the Market and State. Social Enterprises and Civil Democracy in a Welfare Society*, Aldershot, Ashgate & Economic Editions.

Pestoff, V.A. (2003). *Making Citizenship Meaningful in the 21st Century: the Politics of Participation in the Welfare State*, Östersund, Mid-Sweden University.

Pickin, D.M., A. O'Cathain, M. Fall, A.B. Morgan, A. Howe and J.P. Nicholl (2004). "The impact of a general practice co-operative on accident and emergency services, patient satisfaction and GP satisfaction", *Family Practice,* No. 21, p. 180–182.

Rappaport, J. (1984). "Studies in empowerment: introduction to the issue", in J. Rappaport, C. Swift and R. Hess (eds.), *Studies in empowerment: steps toward understanding and action*, New York, Haword Press, p. 1-7.

Rowlands, R. (2008). *Forging mutual futures – co-operative and mutual housing in practice. History and Potential,* Birmingham, University of Birmingham Centre for Urban and Regional Studies.

Scott, J.C., D.A. Conner, I. Venohr, G. Gade, M. McKenzie, A.M. Kramer, L. Bryant and A. Beck (2004). "Effectiveness of an Group Outpatient Visit Model for Chronically Ill Older Health Maintenance Organization Members: a 2-year randomized trial of the Co-operative Health Care Clinic", *Journal of the American Geriatric Society*, Vol. 52, No.1 p. 463-470.

Spear, R. (2004). "From cooperative to social enterprise", in C. Borzaga and R. Spear (eds.), *Trends and challenges for co-operatives and social enterprises in developed and transition countries,* Trento, Edizioni31, p. 99-116.

Thériault, L., A. Leclerc, A.E. Wisniewski, O. Chouinard and G. Martin (2010). "Not just apartment building": residents' quality of life in a social housing cooperative", *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, Vol. 1, No.1, p. 82-100.

Vamstad J. (2007). *Governing Welfare: The third sector and the challenges to the Swedish Welfare State*, Ostersund, University Dissertation from Mid-Sweden University.

Van Dijk G. and L.F.M. Klep (2005). *Als de markt faalt. Inleiding tot coöperatie,* Den Haag, Sdu Uitgevers.

Van Hauwermeiren J. (2010). *Bezoek van het Expertisecentrum Onafhankelijk Leven aan Zweden: een verslag*, Gentbrugge, Expertisecentrum Onafhankelijk Leven.

Van Opstal, W. (2012). *Coöperaties in België. Profielschets 2005-2010*, Leuven, CESOC KHLeuven and Coopburo.

Van Opstal W., C. Gijselinckx and P. Develtere (eds.) (2008). *Entrepreneuriat coopératif en Belgique: théories et pratiques*, Leuven, Acco.

Zimmerman, M.A. (2000). "Empowerment theory: psychological, organizational and community levels of analysis", in J. Rappaport. and E. Seidman (eds.), *Handbook of community psychology*, New York, Plenum, p. 43-63.

Summary

An increasing number of people and organisations are (re)discovering the cooperative model. In Flanders – as well as in the rest of the world – grassroots initiatives are being introduced in fields such as: health care, child day care, housing, renewable energy, and so on. These initiatives are often brought forward by local civil society organisations, but also are often the result of the initiative of individual citizens. More than ever, the model supporting these initiatives is the cooperative model. In this paper, we present the results from case studies of cooperative health, social care, housing, and renewable energy initiatives. Data on nine Flemish and nine foreign cases – including Finland, Italy, the United Kingdom and Sweden – were gathered via face-to-face interviews with representatives of these cooperatives and of cooperative movements, complemented with document analysis. We present insights, which may provide inspiration for further development of cooperative social innovations; while at the same time, challenging the traditional cooperative model.

Resumen

Una cantidad creciente de personas y organizaciones están (re)descubriendo el modelo cooperativo. En Flanders así como en el resto del mundo, se han implementado iniciativas básicas en materia de salud, guarderías, vivienda, energía renovable y demás. A menudo son iniciadas por organizaciones de la sociedad civil, pero a menudo son el resultado de la iniciativa de ciudadanos individuales. El modelo que respalda estas iniciativas es más que nunca el modelo cooperativo. En este trabajo presentamos los resultados de estudio de casos de atención de la salud y social cooperativa, vivienda y energía renovable. Se recopiló información sobre 9 casos flamencos y 9 casos extranjeros (Finlandia, Italia, Reino Unido, Suecia) a través de entrevistas cara a cara con representantes de estas cooperativas y movimientos cooperativos, complementados con el análisis de documentos. Presentamos puntos de vista que pueden servir de inspiración para el futuro desarrollo de innovaciones sociales cooperativas, que a la vez desafíen al modelo cooperativo tradicional.

Résumé

Un nombre croissant de personnes et d'organisations découvrent ou redécouvrent le modèle coopératif. Dans les Flandres, comme dans le reste du monde, des initiatives au niveau local sont lancées dans les domaines des soins de santé, des services de garde de jour pour enfants, du logement, des énergies renouvelables et plus encore. Ces initiatives sont souvent lancées par des organisations locales de la société civile, mais elles résultent souvent de l'initiative des citoyens. Le modèle qui soutient ces initiatives est plus que jamais le modèle coopératif.

Dans cet article, nous présentons les résultats d'études de cas du modèle coopératif appliqué aux soins de santé, à l'assistance sociale, au logement et à l'énergie renouvelable. Des données sur 9 cas flamands et 9 cas étrangers (Finlande, Italie, Royaume-Uni, Suède) ont été rassemblées au moyen d'entrevues individuelles avec des représentants de ces coopératives et des mouvements coopératifs. Ces données ont été complétées par une analyse de documents. Nous présentons des idées qui pourraient être une source d'inspiration pour le futur développement des innovations sociales coopératives, tout en stimulant le modèle coopératif traditionnel.

L'interaction des Logiques Coopérative et de Marché : Quelle évolution pour le modèle coopératif agricole français ? Le cas Champagne Céréales

Xavier DEROY[1] et Maryline THENOT[2]

Introduction

Revendiquant des valeurs propres, la forme institutionnelle coopérative revêt historiquement et juridiquement ce statut d'option fondamentalement contestatrice du capitalisme. En 2012, à l'initiative des Nations Unies, l'inauguration de l'année internationale des coopératives prend acte de l'attrait de ce modèle. Néanmoins, l'attention soutenue dont elle fait l'objet actuellement ne saurait faire oublier que la forme coopérative est issue d'une tradition historique déjà ancienne. C'était déjà pour contrecarrer les dérives du capitalisme industriel du XIXe siècle que devinrent plus visibles des institutions coopératives dérivées des idées de Saint Simon, Owen, Proudhon ou Fourier, la pratique coopérative étant déjà manifeste au moins dès le XVIIe siècle avec l'association des cordonniers fondée par Bûchez.

La coexistence des deux logiques institutionnelles, coopérative et de marché, constitue la préoccupation centrale de cette recherche. Cet article contribue ainsi à montrer comment, en raison de la présence de deux logiques institutionnelles, le changement échappe au déterminisme des travaux initiaux du néo-institutionnalisme. Elle montre également en quoi les logiques coopératives et de marché recèlent une véritable complémentarité quand elles sont associées dans une stratégie d'intégration verticale.

Alors que les travaux fondateurs de DiMaggio et Powell (1983) et de Scott (2001) fondent leur approche sur un isomorphisme dont les 3 composantes coercitive, normative et mimétique rapprochent les organisations, des chercheurs ont rapidement relevé la contradiction logique qui handicapait un argument expliquant davantage l'inertie institutionnelle que son changement.

C'est ce qui a conduit à proposer, à côté de l'isomorphisme institutionnel, d'autres orientations ouvrant la voie au changement. Dans cet article, nous nous situerons donc dans le cadre du changement d'un champ institutionnel qui s'accomplit en raison de la présence de plusieurs logiques et nous examinerons plus précisément la question de savoir si la compétition entre deux logiques n'aboutit pas finalement à la disparition de l'une d'entre elles.

Pour aborder cette question, nous étudions un cas, celui d'une grande coopérative agricole : Champagne Céréales. La logique coopérative et ses valeurs ont présidé à l'émergence et au développement de cette organisation. Toutefois, progressivement une autre logique a émergé et revêtu en raison de sa dynamique une dimension structurante. Une logique économique capitaliste s'est affirmée au point, aujourd'hui, de contester les principes traditionnels de fonctionnement de la logique coopérative.

L'apparition d'une compétition entre ces deux logiques résulte de la croissance et du succès économique démontrés de Champagne Céréales, phénomène indissociable de la logique coopérative qui l'a initialement permis. Pourtant, actuellement, et alors que le mouvement de concentration présent dans le secteur précipite l'accélération vers un gigantisme accru des structures coopératives, la logique capitaliste pourrait s'imposer de manière définitive, reléguant la logique coopérative au rang de principe fondateur dépourvu d'outil organisationnel concret. Une substitution de cette nature est-elle observable dans le cas de Champagne Céréales, posant, par extension, la question de la viabilité de la logique coopérative confrontée à la logique capitaliste, c'est-à-dire de l'utopie de l'alternative du modèle coopératif ?

L'article s'organise comme suit. D'abord, nous étudions comment le néo-institutionnalisme d'orientation sociologique rend compte du changement. Nous revenons sur les problèmes de cohérence interne qui se posent pour penser le changement, puis nous présentons les orientations principales qui prétendent remédier à cette impasse théorique. Nous montrons combien le cadre institutionnel s'est infléchi pour laisser une place à un travail institutionnel qui, dans son concept même, tempère très fortement le déterminisme strict des travaux pionniers du néo-institutionnalisme sociologique. Ainsi, au plan théorique, la présence de logiques institutionnelles différenciées introduit une forme d'indéterminisme dans le changement organisationnel. À partir de ces fondements théoriques, nous examinons le cas de Champagne Céréales et le contexte de sa montée en puissance. Ensuite, nous présentons les résultats empiriques concernant le changement intervenu au sein de ce groupe coopératif où coexistent deux logiques institutionnelles différenciées. Enfin, nous discutons ces résultats en soulignant qu'ils révèlent, au moment de cette recherche, que la compétition entre les deux logiques altère la logique coopérative sans cependant la faire disparaître. Les implications managériales sont également soulignées.

Institutionnalisme et déterminisme du changement

Le néo-institutionnalisme d'orientation sociologique s'est régulièrement confronté à la question du changement. Dans cette perspective, celle d'une approche holiste et structuraliste des institutions, le changement signifie le recouvrement d'une structure par une autre. Les recherches fondatrices du néo-institutionnalisme orientent vers un changement processuel des structures institutionnelles. Les travaux de DiMaggio et

Powell (1983) ou ceux de Meyer et Rowan (1977) montrent en effet que les organisations, considérées comme des institutions, reflètent et incorporent progressivement les mythes présents dans les règles sociales, éventuellement au détriment d'une rationalité formelle axée sur l'efficience. Par définition, cette dimension symbolique à partir de laquelle se construisent socialement les institutions les dote d'une certaine permanence. Aussi, la tendance intrinsèque des institutions à adopter puis auto-perpétuer des schémas de fonctionnement d'abord mythiques marginalise l'hypothèse d'un changement radical, comme le confirme Scott (2001) qui insiste sur la persistance institutionnelle. L'inertie inhérente aux institutions ouvrirait alors la voie à un changement processuel laissant cohabiter différentes logiques institutionnelles, potentiellement rivales, et ayant chacune une capacité intrinsèque de persistance.

Pourtant, la coexistence d'une pluralité d'origines du changement et leur affrontement ont longtemps été masqués par des explications privilégiant le résultat du changement. Celui-ci est alors expliqué rétrospectivement par un déterminisme qui intervient au niveau macro structurel : l'isomorphie institutionnelle est ce déterminisme par lequel se propagent des pratiques similaires en raison de l'encastrement des organisations dans un champ institutionnel commun. Elle aurait pour résultat de laisser subsister un état *unique* de croyances et de modalités de fonctionnement considérées comme seules légitimes. À l'issue de leur diffusion généralisée à l'ensemble du champ, ces croyances et pratiques devenues légitimes, adoptées par tous, sont naturalisées et s'imposent sans contestation, ce qui constitue un mode de domination et de régulation présent dans des outils de gestion utilisés régulièrement comme les équipes de projet (Clegg et Courpasson, 2004). Les routines assurent alors le maintien de l'institutionnalisation et son encryptage idéologique. Abordée sous cet angle, l'approche institutionnaliste du changement intègre donc un déterminisme a-téléologique qui relègue au rang de faire-valoir les différenciations d'acteurs, de groupes, de logiques ou de cultures présentes dans les organisations, même lorsque ceux-ci revendiquent un pouvoir qui, finalement, ne serait que pure illusion (Huault et Leca, 2009). Seules s'exerceraient les lois de l'isomorphisme institutionnel puisqu'elles seraient à la fois la cause et l'effet de toute action légitime. Néanmoins, cet évolutionnisme relevant d'un historicisme réducteur a été remis en cause.

Compétition des logiques et indétermination du changement

La réintroduction des agents à l'intérieur du cadre institutionnel s'opère notamment via le thème de l'entrepreneur institutionnel (Leca, 2006 ; Greenwood et Suddaby, 2006). L'entrepreneur institutionnel est plutôt constitué d'un groupe aux contours fluctuants comme le montre la recherche de Greenwood et Suddaby à propos du changement intervenu dans le champ des cinq grandes firmes d'audit. Néanmoins, le fait important à retenir réside dans le retour de l'action à l'intérieur du périmètre d'étude considéré par l'institutionnalisme. Ce retour a donné lieu à plusieurs orientations qui renouvellent l'analyse

du changement tel qu'il avait été initialement traité dans le cadre du néo-institutionnalisme sociologique. Il réintroduit une dimension éthico-politique (Fligstein, 1996 ; Deroy et Clegg, 2011 ; Deroy, 2009), décale l'analyse vers le niveau micro avec des recherches centrées sur le changement endogène des routines (Feldman, 2000) et oriente vers une conception du changement envisagé comme un « travail institutionnel » dans lequel l'action des agents retrouve une place (Lawrence *et al.*, 2009). Les interactions productrices du changement ne se réduisent pas à la relation entre agent et institution ; elles concernent aussi des logiques rivales présentes dans le champ institutionnel. L'existence de logiques différenciées fondées sur des cultures, des pratiques et des rationalités distinctes est en effet également source de tensions qui expliquent le changement tout en évitant de restaurer le dualisme entre agent et institution (Lounsbury, 2007). Le désencastrement, fût-il partiel et fugace, et la désinstitutionalisation des pratiques, des individus et des logiques institutionnelles diffé - renciées s'inscrivent alors comme des éléments d'un changement qui n'est plus confiné au déterminisme originel de l'isomorphisme.

Dimension éthico-politique

La dimension éthico-politique dont sont dotés les agents appartient à la tradition de l'institutionnalisme fondateur. De nombreuses recherches ont souligné la nécessité d'intégrer le pouvoir dans l'analyse du changement institutionnel (Fligstein, 1996 ; Clegg, 2010). La dimension éthico-politique signifie que les valeurs individuelles des personnes et l'histoire des groupes différenciés constituant l'organisation pèsent sur les choix qui y sont faits et influencent la trajectoire du changement institutionnel.

Dimension évolutive des routines

En se décentrant du niveau macro pour s'orienter vers un niveau micro, l'approche du changement s'est attachée non seulement aux agents mais aux processus qui encapsulent leurs actions, les routines. Traditionnellement, ces dernières sont considérées comme les fondements du fonctionnement organisationnel et les garantes de sa stabilité (Nelson et Winter, 1982). Or, plusieurs travaux vont contester cet axiome. Ainsi, Feldman (Feldman, 2000) montre que dans le cas d'une université certains processus routiniers évoluent de façon endogène.

Compétition des logiques et travail institutionnel

La friction qui intervient entre ces différentes logiques comme entre ces différents niveaux, macro ou micro, produit le changement. Une perspective complémentaire est celle qui met en avant les interactions entre les agents et les institutions lorsque les premiers se confrontent aux règles organisationnelles avec pour résultat la production d'un travail institutionnel (*institutional work*) (Lawrence *et al.,* 2009). L'*institutional work* confère de la sorte une créativité associée aux interactions pratiques, comme l'évoquait George Mead, venant de l'organisation qui intervient à partir des actions concrètes de ses agents. Une

des manières de rendre compte du travail institutionnel consiste donc à pointer les différentes logiques institutionnelles qui sont présentes à l'intérieur d'un champ.

Les logiques institutionnelles font référence à la dimension culturelle qui, par sa pluralité, différencie les groupes qui composent les institutions ou les champs (Thornton, 2002). Ces aspects culturels définissent des logiques cognitives et décisionnelles qui sont associées à des institutions spécifiques et à des périodes historiques données. Ainsi, les logiques institutionnelles structurent et influencent les manières d'apprécier les problèmes, sélectionnent les processus appropriés à leur résolution, et orientent vers les choix qui seront pris. Dès lors, en présence de logiques institutionnelles distinctes, le sens du changement devient indéterminé. Ce phénomène s'observe aussi bien au niveau du champ qu'à l'intérieur des organisations, particulièrement lorsque ces dernières se définissent, à un moment de leur histoire, comme intégrant en leur sein des logiques différenciées. Ainsi, à propos des agents de change sur la côte est des États-Unis, Lounsbury (2007) identifie deux logiques institutionnelles légitimant des pratiques distinctes, en compétition, s'imitant partiellement sans dénaturer leur logique respective.

Notre recherche consacrée au changement dans la coopérative Champagne Céréales s'interroge sur l'émergence et sur la présence de plusieurs logiques institutionnelles en interaction. Nous décrivons les composantes de ces logiques et leur évolution respective. Une meilleure compréhension du changement de Champagne Céréales devient alors accessible, sachant par ailleurs que la mise en place de ces logiques confirme aussi la place de la dimension éthico-politique à l'œuvre dans cette institution.

Le secteur coopératif et Champagne Céréales

Un secteur en profonde mutation

Au niveau mondial, les grandes manœuvres de concentration s'intensifient et le secteur coopératif agricole français n'échappe pas à ce mouvement (Pin, 2011). L'objectif régulièrement avancé par les coopératives est la recherche de la taille critique. Elle permet notamment de renforcer leur pouvoir de négociation face aux fournisseurs et aux acheteurs (GMS) souvent très concentrés, de lever plus facilement des fonds et d'investir dans la recherche. Ce contexte a favorisé la constitution de grands groupes coopératifs agricoles qui souvent sont allés chercher la croissance dans des activités filialisées. Cette dynamique de concentration, certes déjà bien engagée, est cependant loin d'être terminée, notamment dans l'optique de faire face à la concurrence exacerbée des groupes privés agroalimentaires et des géants européens de la coopération agricole. La nécessité de renforcer la position des quelques leaders actuels et d'en faire émerger de nouveaux est donc l'un des enjeux actuels de la coopération agricole française.

L'avenir est donc à la diminution du nombre de coopératives agricoles au profit de grands groupes coopératifs toujours plus puissants et performants. Ces entités génèrent des

phénomènes de complexité non négligeables liés à leur taille, à leur structure juridique mais aussi à la dualité des partenaires présents dans la *holding* et en aval. On y trouve en effet des acteurs coopératifs et des investisseurs privés engendrant la coexistence d'une logique coopérative liée à la valorisation du produit et d'une logique financière liée à la valorisation du capital.

Ces observations nous amènent à nous interroger sur la capacité de ces groupes à intégrer ces deux logiques et sur la manière dont elles le réalisent. Ces questions conditionnent l'orientation du changement des coopératives françaises et celui de Champagne Céréales spécifiquement. Ainsi, alors que ces deux logiques interagissent, il sera intéressant d'étudier ce qu'il advient de la spécificité coopérative dans une entité contrainte d'adopter des « comportements d'affaires » pour s'adapter à son environnement économique.

Le groupe Champagne Céréales

Le Groupe agro-industriel céréalier Champagne Céréales est le 5e groupe coopératif agricole français et le 13e européen. Le groupe s'articule autour d'une grande coopérative de plus de 8 000 adhérents du grand quart Nord Est de la France, avec en amont des filiales de production, de distribution et de logistique et en aval, via une *holding*, des filiales de transformation générant les deux tiers du chiffre d'affaires global. Le groupe est internationalisé avec des filiales implantées notamment en Union Européenne mais également en Chine et en Ukraine.

La gouvernance du groupe Champagne Céréales, entité fondée il y a plus de 20 ans, possède une structure juridique relativement originale avec une *holding* constituée sous la forme d'une Société en commandite par actions. Cette gouvernance repose sur un système délégataire qui confie un pouvoir décisionnel à des administrateurs élus par les adhérents eux-mêmes selon le principe de l'a-capitalisme. Ces administrateurs exercent leurs missions au niveau de la coopérative-mère et de la *holding* mais sont absents des filiales en aval où la gestion est confiée au Directeur Général ou/et aux cadres. Cependant, la forme juridique de commandite de la *holding* permet à certains des administrateurs de la coopérative d'être présents au sein du commandité et du Conseil de surveillance et d'exercer ainsi un véritable contrôle sur les filiales en aval. En outre, les adhérents coopératifs peuvent, depuis 2009, souscrire au capital de la *holding* et obtenir ainsi un droit complémentaire de regard direct sur l'aval.

À ce jour, on parle d'une véritable réussite économique du groupe Champagne Céréales avec un chiffre d'affaires de plus de 2,5 milliards d'euros en 2010. Ses dirigeants soulignent (Prot et Jubert, 2011) qu'ils doivent continuer à maintenir leur compétitivité face à une concurrence toujours plus concentrée sur un marché désormais globalisé. Le groupe poursuit donc son processus de croissance externe, la dernière fusion en date ayant été entérinée le 19/12/2011. Mais, parallèlement, le groupe annonce son intention

de renforcer la proximité avec ses adhérents pour les aider à s'adapter à un environnement de plus en plus complexe et imprévisible et à exceller dans la mise en œuvre des valeurs coopératives.

Méthodologie

Pour étudier la manière dont se construit l'interaction entre les logiques coopérative et capitaliste qui intervient dans le changement institutionnel, nous avons considéré un cas, celui de Champagne Céréales. L'étude a été menée entre mars et septembre 2011. L'utilisation d'un cas pour illustrer une recherche qualitative a été validée par des écrits spécialisés (Eisendhardt, 1989 ; Gombault, 2005). Elle est également bien adaptée en présence d'environnements complexes où voisinent plusieurs approches ou logiques car elle peut en rendre compte (Wacheux, 2005). En précisant le contexte où elles se déroulent, l'utilisation d'un cas oriente aussi vers une méthodologie compréhensive susceptible de faciliter l'accession au sens des actions et de leurs effets, ce qui a été démontré à plusieurs reprises par Weick (Weick, 1996). La phase empirique de compréhension du cas de Champagne Céréales à propos de ses différentes logiques a été menée en s'appuyant sur l'expertise d'acteurs concernés par l'objet de la recherche dans le cadre de la méthode Delphi. Elle vise à recueillir, à partir d'un questionnaire ouvert, les avis justifiés d'un panel d'experts entre 7 et 18 en moyenne (Paliwoda cité dans Okoli, C. et S. D. Pawlowski, 2004) sur une problématique précise, en mettant en évidence des convergences et des consensus qui doivent permettre de consolider les orientations à donner à un projet (Story *et al.*, 2001). Ces experts doivent posséder le savoir et la compétence nécessaires ainsi qu'une réelle intention de coopérer à l'étude (Bolger et Wright, 1992). En outre, dans le cas spécifique de notre étude, ils doivent avoir une réelle expérience de coopérateur agricole ainsi qu'un savoir en management d'un grand groupe coopératif.

Après analyse, ce sont les administrateurs, les auditeurs des comptes et les délégués de section du Groupe étudié qui se révèlent comme ceux pouvant être potentiellement experts pour notre étude. Plusieurs rencontres successives ont permis d'en sélectionner 39 suffisamment motivés pour s'investir dans un questionnaire long de 63 questions.

Lors du premier tour, 24 experts sur les 39 sélectionnés ont complété le questionnaire, puis nous avons eu 17 retours au 2e tour sur les 24 répondants du 1er tour. De plus, l'intégralité des questions a été traitée et avec des développements qualitatifs longs.

Résultats

Les résultats obtenus grâce à la méthode Delphi expriment le positionnement de plus de 65 % des membres du Conseil d'administration d'un grand groupe coopératif agricole français, très en avance sur sa stratégie de filialisation, sur l'ouverture du capital de sa *holding* et sur l'internationalisation. Il en ressort des convergences et des divergences plus ou moins fortes en fonction de la nature des questions.

Intégration, croissance et valeurs coopératives

Les résultats valident l'intérêt que peuvent avoir les coopératives à opter pour une stratégie de concentration et de structuration en Groupes coopératifs. L'internationalisation de ces groupes est reconnue comme un atout important du point de vue de l'efficacité économique et de l'adaptation au contexte sectoriel. La logique économique de marché doit cependant coexister avec la logique coopérative qui est reconnue, avec ses valeurs de solidarité, non pas comme dépassée ou désuète mais bien comme *« toujours en adéquation avec son environnement économique »*.

Toutefois, la structure groupe est globalement reconnue comme synonyme de complexification, de différenciation, en raison des spécificités relatives à sa structure juridique, administrative et financière. Selon les experts, le *« très grand nombre d'adhérents »* est également souligné comme générateur de complexité et de distanciation notamment dans la communication entre les leaders et les adhérents de base.

Mais la croissance de la taille du groupe, et la complexification de ses stratégies notamment à l'international, permettent de le rendre plus attractif pour attirer des managers de haut niveau. Le groupe évolue : il est devenu *« une concentration de matière grise »* et *« c'est attrayant pour les dirigeants de travailler avec des managers de haut niveau »*.

Cette évolution est analysée comme un élément positif car le groupe donne « *de la force* » face à la concurrence. Mais l'étude relève une insuffisance de formation des administrateurs en matière de gestion complexe de grands groupes. Les questions à traiter semblent évoluer plus vite que les compétences des administrateurs même si ces derniers bénéficient de formations régulières en gestion. Cette inadéquation de formation peut amener un risque de concentration du pouvoir réel de décision entre les mains du Président, du Directeur Général et de la technostructure.

Mais simultanément, les experts observent un accroissement des comportements qu'ils jugent individualistes ou opportunistes de la part des coopérateurs. Ils relativisent ce constat en avançant que ce phénomène est sociétal et, d'après eux, finalement assez indépendant de la stratégie de Champagne Céréales et de la logique économique de marché qui la sous-tend.

Rationalité du groupe, rationalité de l'exploitant

L'étude conclut que l'évolution de la structure du groupe ne s'est pas traduite par un relâchement du lien avec les adhérents ni par leur démobilisation. Ce constat peut s'expliquer par l'expérience du groupe Champagne Céréales qui, depuis plus de 20 ans, a instauré des processus de maintien de la culture coopérative. Les experts mentionnent l'existence d'une communication permanente et de qualité à destination des adhérents ainsi que *« la volonté, l'impulsion du groupe à développer et à faire vivre les 18 conseils*

de section ». Chaque conseil auquel participent les adhérents et des administrateurs permet de *« discuter des problèmes de terrain »*, mais c'est également un organe politique qui permet *« une communication descendante et ascendante entre le terrain et la Direction qui est au siège » : « c'est un relais pour transmettre les informations sur la stratégie et les objectifs du Groupe et faire remonter l'opinion des adhérents sur les projets du Groupe* ». Les experts mentionnent également le rôle capital que peut jouer l'administrateur pour conserver le lien adhérent-groupe*: « il doit être très présent sur le terrain pour répondre aux questions, expliquer et faire remonter l'info » ; « il existe une culture forte Champagne Céréales comprise et portée par les élus »*.

Cependant, il peut persister pour le coopérateur adhérent des difficultés à faire le lien entre la stratégie du Groupe, sur les dimensions de aval et de l'international particulièrement, et l'intérêt propre de son exploitation agricole. Or, l'une des missions de base de la coopérative est de favoriser la rentabilité de cette exploitation. Pour les experts, le maintien d'adhérents motivés et engagés passe donc par une politique de communication forte expliquant les orientations stratégiques du groupe, mais aussi par la fourniture de services de haut niveau au profit des exploitations des adhérents.

Il apparaît également que le Groupe favorise la dilution du pouvoir des adhérents ainsi que la baisse de la solidarité, ce qui va à l'encontre des valeurs coopératives fondamentales. De plus, la recherche du « meilleur prix » par l'adhérent corrobore cette baisse de la solidarité.

L'orientation « groupe » pourrait donc amener une certaine prise de distance par rapport aux valeurs fondatrices de solidarité, bien que ce trait doive être replacé à nouveau dans une évolution sociétale plus large. Comme le note l'un des experts, *« la génération sortante était plus préoccupée à construire l'avenir des générations suivantes en investissant dans les outils de transformation, elle était plus solidaire, la génération actuelle est plus préoccupée pour avoir tout, tout de suite »*.

Gouvernance et Valeurs coopératives

La question du pouvoir de contrôle des administrateurs sur le *top management* et celle de la possibilité de veiller à la préservation de la logique coopérative sont importantes compte tenu de l'évolution du groupe. Le phénomène de complexification lié à la structure de groupe peut être limité grâce à des outils de gouvernance. Ainsi, Champagne céréales a limité les effets de la complexité juridique en réorganisant le groupe autour de deux pôles, le pôle agricole et le pôle industriel : *« Maintenant c'est plus lisible, plus clair et c'est plus facile de comprendre la stratégie* ». Ces deux pôles ont des principes de fonctionnement qui renvoient à des cultures différentes de la gouvernance. Cette scission structurelle entre deux logiques coopérative et capitaliste est censée faciliter la compréhension de la stratégie du groupe comme de son fonctionnement.

Les résultats obtenus rejettent l'existence d'une difficulté pour les administrateurs à conserver le contrôle réel sur la stratégie du Groupe. On peut l'expliquer notamment par la forme juridique de Société en Commandite par actions retenue pour la *holding* du groupe. Ce choix permet l'entrée de capitaux extérieurs tout en permettant aux agriculteurs adhérents de conserver, dans la durée, le contrôle des outils industriels.

Les experts interrogés affirment leur attachement aux valeurs d' « équité, [de] transparence et [de] solidarité ». Ils déclarent être coopérateurs parce qu'ils préfèrent les valeurs coopératives à celles du privé. Ils choisissent leur coopérative en fonction des valeurs qu'elle défend. Ils indiquent que les principes coopératifs sont toujours actuels à l'exception de la rémunération limitée du capital. Toutefois, on constate que de nouvelles façons de penser, liées à l'existence du groupe, apparaissent car certains experts proposent la création d'un nouveau principe qui consisterait en un droit systématique à la distribution de dividendes en provenance des filières d'aval.

Discussion

Dimensions théoriques

Depuis plus de vingt ans, le changement d'une institution comme la coopérative Champagne Céréales atteste de la présence d'une désinstitutionalisation par rapport à la forme coopérative originelle, qui s'observe à travers l'intégration de valeurs et de modalités d'un fonctionnement managérial auparavant étranger au monde coopératif. Les causes de ce changement sont diverses. La légitimation des techniques managériales orientées autour des valeurs d'efficience reléguant au second plan l'authenticité du lien social (Clegg et Baumeler, 2010) a incontestablement joué un rôle de premier plan dans cette évolution. Reprenant un argument de Weber, Jackall (1988 : 2) note que les valeurs bureaucratiques du management ont tendance à modeler de façon exclusive les valeurs et la conscience morale. La bureaucratie managériale charrie des valeurs ambiguës qui amènent à s'interroger sur la solidarité entre individus lorsque la coopération dans le travail de groupe est transformée en un outil managérial au service de l'efficience et du pouvoir de celui qui l'utilise (Sennet, 1998 : 109-110 ; Boltanski et Chiapello, 1999). Dans ces conditions, les frontières entre les valeurs coopératives et les valeurs capitalistes portées par le managérialisme deviennent poreuses dans un monde organisé selon la notion de « liquidité » (Bauman, 2000).

À s'en tenir au déterminisme simpliste suggéré par l'isomorphisme institutionnel, cette porosité orienterait vers une substitution aussi progressive qu'inexorable des valeurs d'efficience de la logique de marché à des valeurs coopératives (au détriment de celles-ci) puisque le champ de l'industrie agro-alimentaire s'encastre dans une logique de marché institutionnalisée. Les résultats de cette recherche nuancent ce schéma et montrent que deux logiques, coopérative et capitaliste, coexistent et sont en interaction.

La tension institutionnelle issue de cette interaction laisse indéterminée l'issue du changement. Assurément, quelle qu'en soit l'issue, il serait réducteur d'en inférer un déterminisme abstrait qui ne reflèterait pas l'état des pratiques observées à un moment donné ni l'incertitude qu'elles contiennent (De Certeau, 1990). Par ailleurs, bien qu'elle soit limitée à un seul cas, cette recherche montre également que la question du changement institutionnel gagnerait vraisemblablement à éviter un clivage prononcé entre agent et institution. Malgré les apports très intéressants ouverts par le concept de travail institutionnel qui repose sur ce dualisme, la notion de logique institutionnelle, en se situant à un niveau intermédiaire, évite l'inconvénient d'un agent redevenu sans explication autonome dans ses choix ou, alternativement, d'une institution sans agents.

Implications managériales

Les implications managériales issues de cette recherche sont observables dans les pratiques étudiées chez Champagne Céréales et peuvent étayer des voies de généralisation. Tout d'abord, si on se tourne vers les pratiques effectives et observables du fonctionnement de Champagne Céréales, il est frappant de noter que sa direction générale a refusé, en période de crise, les licenciements évoqués par les filiales d'aval régulées par une logique de marché. C'est la logique coopérative et la défense de ses valeurs qui ont légitimé ce refus. Par ailleurs, en se dotant d'un système de gouvernance structuré autour d'une *holding* en commandite, le groupe permet à ses commandités qui sont tous issus du monde coopératif de garder le contrôle des filiales aval et de leur logique de marché. Néanmoins, symétriquement, certains mécanismes favorisent la diffusion des modes de régulation présents dans une logique capitaliste de marché. Ainsi, les profits réalisés par les filiales peuvent être redistribués via la *holding* en direction des adhérents en fonction de leurs participations au capital de la coopérative. Dans ce cas, les coopérateurs sont donc associés à une logique de maximisation du profit selon des critères équivalents à ceux appliqués pour des actionnaires, ce qui est contradictoire avec le principe de l'a-capitalisme.

Les implications managériales de cette recherche peuvent ensuite être étendues au-delà du cas spécifique de Champagne Céréales, en se situant sur plusieurs plans. D'abord, il est fondamental de relever que les choix stratégiques peuvent durablement prendre en considération des valeurs éthiques. L'éthique coopérative peut fonder des choix de politique générale qui orientent vers des stratégies et des formes organisationnelles susceptibles de les maintenir durablement. Une préoccupation effective en faveur d'une croissance et d'un environnement durables requiert une distanciation par rapport au court-termisme de la logique de marché, les valeurs coopératives constituant alors pour les managers une alternative légitime et pertinente. En l'occurrence, le choix d'une stratégie d'intégration verticale qui permet à la fois d'associer la logique de marché et la logique coopérative est intéressant. Il montre en effet la pertinence socio-économique

de la logique coopérative en amont de la filière agricole alors que c'est une logique de marché qui est appliquée par les filiales situées en aval. La forme de gouvernance est déterminante pour assurer le maintien durable des valeurs coopératives, en dépit de l'existence de deux logiques potentiellement exclusives. De ce point de vue, le cas du groupe Champagne Céréales montre que sa structure juridique avec une *holding* en commandite est un bon instrument pour maîtriser l'amont et l'aval. Comme les commandités émanent systématiquement de l'amont, la diffusion et le maintien de la logique coopérative s'en trouvent renforcés. Le choix stratégique de cette forme de gouvernance évite la diffusion de la logique de marché à l'ensemble de la filière, comme dans certaines coopératives nord-américaines, tout en tirant parti de son efficience.

Conclusion

Cette recherche contribue à comprendre la manière dont des logiques institutionnelles différentes peuvent, par leur interaction, produire le changement. Dans le cas de Champagne Céréales, la logique coopérative est maintenue en présence d'une logique de marché dont le périmètre est circonscrit par des choix stratégiques dans lesquels les dimensions éthiques et politiques sont présentes. À travers de ce cas, cet article montre l'apport probablement indispensable des valeurs coopératives à toute stratégie se revendiquant d'une croissance durable, dans les multiples acceptions de ce terme. Les valeurs coopératives ne sont alors pas seulement une alternative possible. Elles apparaissent comme le fondement nécessaire de choix socio-économiques à longue portée intégrant le concept de croissance durable. Enfin, nous avons montré que les avancées les plus récentes du courant néo-institutionnaliste ouvrent vers une forme d'indétermination du changement qui rend d'autant plus importants les choix managériaux, dans leurs dimensions éthique et politico-stratégique.

Notes

[1] Reims Management School, Cnam/Lirsa

[2] Reims Management School, Urca/Regards

Bibliographie

Arbuthnott, A. (2011). « Regional Cooperative and Competitive Forces Driving Industry Cluster Development and Renewal in the Swedish Periphery », *Journal of Rural and Community Development,* Vol. 6, N° 1, p. 22-48.

Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*, Cambridge, Polity Press.

Bolger, F. et G. Wright (1992). *Expertise and Decision Support*, New York, Plenum Press,.

Boltanski, L. et E. Chiapello (1999). *Le Nouvel Esprit Du Capitalisme*, Paris, Gallimard.

Clegg, S. (2010). « The State, Power, and Agency : Missing in Action in Institutional Theory ? », *Journal of Management Inquiry*, Vol. 19, N° 1, p. 4-13.

Clegg, S. et C. Baumeler (2010). « Essai : From Iron Cages to Liquid Modernity in Organization Analysis », *Organization Studies*, Vol. 31, N° 12, p. 1713-1733.

Clegg, S. et D. Courpasson (2004). « Political Hybrids : Tocquevillean Views on Project Organizations », *Journal of Management Studies*, Vol. 41, N° 4, p. 525-547.

De Certeau, M. (1990). *L'Invention Du Quotidien, Arts De Faire*, Paris, Gallimard.

Deroy, X. et S. Clegg (2011). « When Events Interact With Business Ethics », *Organization* Vol. 18, N° 5, p. 637-53.

Deroy, X. (2009). « Qui Contrôle L'Éthique Des Affaires Dans Les Situations D'Événement ? ». *Management International*, Vol. 13, N° 2, p. 11-22.

DiMaggio, P. et W. Powell (1983). « The Iron-Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field », *American Sociological Review*, Vol. 48, p. 147-160.

Eisendhardt, K. (1989). « Building Theories From Case Study Research », *Academy of Management Review,* Vol. *14,* N° 4, p. 532-550.

Feldman, M. (2000). « Organizational Routines as a Source of Continuous Change », *Organization Science*, Vol. 11, N° 6, p. 611-629.

Fligstein, N. (1996). « Markets as Politics : A Political-Cultural Approach to Market Institutions », *American Sociological Review*, Vol. 61, p. 656-673.

Gombault, A. (2005). « La Méthode Des Cas », dans P. Roussel et F. Wacheux, *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, De Boeck, p. 31-64

Greenwood, R. et R. Suddaby (2006). « Institutional Entrepreneurship in Mature Fields : The Big Five Accounting Firms », *Academy of Management Journal, Vol. 49,* N° 1, p. 27.

Huault, I. et B. Leca (2009). « Pouvoir : Une Analyse Par Les Institutions », *Revue française de gestion*, N° 193, p. 133-149.

Jackall, R. (1988). *Moral Mazes*, New York, Oxford University Press.

Lawrence, T., S. Roy et B. Leca (2009). *Institutional Work, Actors and Agency in Institutionals Studies and Organizations*, New York, Cambridge University Press.

Leca, B. (2006). « Pas seulement des 'Lemmings'. Les relations entre les organisations et leur environnement dans le néo-institutionnalisme sociologique », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 9, N° 4, p. 67-86.

Lounsbury, M. (2007). « A Tale of Two Cities : Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds », *The Academy of Management Journal*, Vol. 50, N° 2, p. 289-307.

Meyer, J. et B. Rowan (1977). « Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, Vol. 83, p. 340-363.

Nelson, R. et S. Winter (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change,* Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.

Okoli, C. et S. D. Pawlowski (2004). « The Delphi method as a research tool : an example, design considerations and applications », *Information & Management*, Vol. 42, p.15-29.

Pin, R. (2011). « Les coopératives agricoles montent en puissance », *Process alimentation*, N° 1286, novembre.

Prot, P. et L. Jubert (2011). « Le groupe en bref », www.champagne-cereales.com, consulté le 30/09/2011.

Scott, R. (2001). *Institutions and Organizations,* Thousands Oaks, Sage.

Sennet, R. (1998). *The Corrosion of Character, The Personal Consequences of Work in New Capitalism*, New York, Norton & Company.

Story, V., L. Hurdley, G. Smith et J. Saker (2001). « Methodological and Practical Implications of the Delphi technic in Marketing Decision Making - A Re-Assessment », *The Marketing Review*, Vol. 1, N° 4, p. 487-504.

Thornton, P. H. (2002). « The Rise of the Corporation in a Craft Industry : Conflict and Conformity in Institutional Logics », *Academy of Management Journal,* Vol. 45, N° 1, p. 81-101.

Wacheux, F. (2005). « Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe », dans P. Roussel et F. Wacheux, *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, De Boeck, p. 9-30

Weick, K. (1996). « Drop Your Tools : An Allegory for Organizational Studies », *Administrative Science Quarterly,* Vol. 41, N° 2, p. 301-313.

Résumé

Le modèle coopératif est présenté comme une alternative crédible à la régulation capitaliste. Pourtant, sa croissance se heurte à la diffusion généralisée des normes et valeurs de la logique de marché. En nous appuyant sur un cadre théorique néo-institutionnaliste renouvelé, nous analysons l'interaction intra-organisationnelle de ces deux logiques institutionnelles dans la production du changement. Empiriquement, la croissance d'une institution coopérative comme Champagne Céréales montre comment les logiques de coopération et de marché sont dans une relation de compétition et de complémentarité. Cela nous amène à rehausser l'importance des choix éthico-politiques dans le changement institutionnel et à en rechercher les implications managériales.

Summary

The cooperative model is presented as a credible alternative to capitalist regulation. Yet, its growth has been impeded by the generalized dissemination of the market rationale's norms and values. Based on a renewed neo-institutional theoretical framework, we will look at the intra-organizational interaction between these two institutional rationales in creating change. Empirically, the growth of cooperative companies like *Champagne Céréales* shows how cooperative and market rationales compete against each other and at the same time complement one another. This leads us to emphasize the importance of ethico-political choices in institutional change and to identify the managerial implications of these choices.

Resumen

El modelo cooperativo es presentado como una alternativa creíble a la regulación capitalista. Sin embargo, su crecimiento se enfrenta a la difusión generalizada de las normas y valores de la lógica de mercado. Basándonos en un marco teórico neo-institucionalista renovado, analizamos la interacción intraorganizacional de dichas lógicas institucionales en la producción del cambio. Desde un punto de vista empírico, el crecimiento de una institución cooperativa como *Champagne Céréales* muestra de qué manera las lógicas cooperativas y de mercado se encuentran en una relación de competencia y de complementariedad. Todo ello nos permite resaltar la importancia de las opciones ético-políticas en el cambio institucional y buscar las implicaciones gerenciales.

Hybridation du modèle d'affaire et gouvernance : l'arrivée des actionnaires dans le groupe Crédit Agricole

Alexandre POURCHET[1]

Introduction

Les années 80 sont marquées par la désinflation et par la poussée de composantes nationales et internationales liées au ralentissement de la croissance économique, ce qui conduit à modifier les comportements bancaires. C'est dans cet environnement qu'émerge la Loi bancaire de 1984, marquant la déréglementation du secteur bancaire en France. L'industrie bancaire française sera caractérisée pendant les 15 années suivantes par de profondes restructurations et évolutions, dont les groupes coopératifs seront les grands acteurs. Les banques coopératives françaises profitent pendant cette période des opportunités que présente le secteur au détriment des banques SA qui traversent une période de crise et qui mènent des restructurations internes.

Le Crédit Agricole n'échappe pas à ces transformations et prend par exemple des participations dans des banques italiennes comme en 1989 avec la Banco Ambrosiano Veneto, ou bien portugaises avec la Banco Espirito Santo en 1991. Mais l'acquisition la plus marquante reste celle de la banque Indosuez en 1996, acquisition qui fait entrer le Crédit Agricole par la grande porte en matière de banque de financement et d'investissement et de réseau international. La stratégie de diversification menée par le Crédit Agricole avait débuté dès la fin des années 1980 avec Predica, une filiale d'assurance, créée en 1986, qui devient numéro un français dès 1994. En 1990, on assiste à la création de Pacifica afin de couvrir le secteur de l'assurance dommages. Ce développement se poursuit jusque dans les années 2000, avec en 2003 une offre amicale d'échange du Crédit Agricole sur le Crédit Lyonnais. Le rapprochement des deux entités donne naissance à un groupe qui rassemble les différents métiers par filiales : Calyon qui sera issue de la fusion des activités de banque de financement et d'investissement des deux entités et le lancement de LCL en août 2005 centré sur la banque de détail. Enfin, la dernière phase de développement est lancée pendant la période 2006-2008, ou le groupe cherche à accroître sa visibilité à l'international : acquisitions en Égypte, Ukraine, Serbie, Grèce et en Italie pour ce qui concerne la banque de détail et enfin au Portugal pour ce qui concerne le métier de bancassurance.

Néanmoins, l'étape la plus marquante et la plus importante de cette transformation est celle de l'année 2001, qui voit l'introduction en bourse de la CNCA (Caisse Nationale de

Crédit Agricole), sous le nom de Crédit Agricole SA. Cette étape voit l'arrivée des actionnaires dans le capital du groupe Crédit Agricole, dont voici la répartition :

- 56,2 % du capital est détenu par les 39 caisses régionales du Crédit Agricole, via la holding SAS Rue de la Boétie
- 43,5 % du capital est détenu par le public :
  - Investisseurs institutionnels pour 27,9 %
  - Actionnaires individuels pour 10,8 %
  - Salariés par les fonds d'épargnes salariales pour 4,8 %
- 0,3 % du capital est détenu en autocontrôle par le Crédit Agricole

(Source : Rapport annuel du Groupe Crédit Agricole, 2011)

Les bonnes performances des réseaux coopératifs en France par rapport aux banques SA ont amené de nombreuses questions, interrogations et débats qui se sont inscrits dans un cadre néo institutionnel. Ils ont été nourris avec les apports de la théorie des droits de propriété et de la théorie positive de l'agence notamment. Ces travaux ont porté sur l'efficacité, la stabilité et la pérennité des groupes bancaires coopératifs dans l'industrie bancaire française (Ory *et al*., 2006 ; Gurtner *et al*., 2002 ; Sifakis-Kapetanakis, 2007). Ils ont également porté sur l'impact et la contribution des banques coopératives à la cohésion économique et sociale des territoires, sur ce que représente l'identité coopérative et notamment sur la banalisation de cette identité (Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2006). Ces interrogations conduisent des chercheurs notamment au Québec à poser la question de la nécessité d'un fondement d'un nouveau paradigme coopératif (Côté, 2007). Notre recherche conduite en 2011 s'inscrit dans ces travaux et dans ce cadre théorique.

Notre recherche porte sur l'impact de l'arrivée d'actionnaires dans le modèle organisationnel du Crédit Agricole. C'est notamment l'impact de cette arrivée dans le processus de création de valeur et de distribution pour les sociétaires qui a attiré toute notre attention. Une étude longitudinale a été menée sur la période allant de 2001 à 2010. Les attentes des sociétaires et des actionnaires sont très différentes : le profit, une appréciation de la valeur de l'action en bourse et un accès à l'information concernant la stratégie de l'entreprise à long et moyen terme pour l'actionnaire ; pour le sociétaire : un maillage fort du territoire, une rapidité de décision à l'échelle locale, et des produits et services adaptés à ses besoins et moins chers que le marché. Néanmoins, ils cohabitent dans la même organisation. Cette question de la gouvernance au Crédit Agricole n'a pas échappé à l'actualité. La Tribune du jeudi 2 décembre 2010 en page 24, titrait : « Nouveau remue-ménage parmi les dirigeants du Crédit Agricole ». Le journal Les Échos titrait le même jour : « Crédit Agricole SA procède à une vague de changement des dirigeants de ses filiales ». La dernière crise financière a certainement joué un rôle important dans la

refonte du management et de la gouvernance du Crédit Agricole. En effet, la crise financière a « plombé » sa banque d'investissement de plus de 7 milliards d'euros de pertes. Cette perte colossale a changé, bouleversé le groupe et son management a été remis en cause.

La question de la gouvernance est donc plus que légitime au sein des groupes bancaires coopératifs et notamment son rôle dans la préservation des intérêts des sociétaires. Cette question pose le problème de la répartition de la valeur entre les sociétaires et les actionnaires qui ont des attentes et des objectifs extrêmement différents. Le processus de création de valeur est tout aussi important, et l'étude de la chaine de valeur des groupes bancaires coopératifs peut nous renseigner sur la place de chacun dans l'organisation.

Architecture organisationnelle : Avantages et inconvénients de la forme coopérative

Les travaux ont établi que les organisations sont caractérisées par diverses formes de propriété et de contrôle, et de ce fait par un mode de gouvernance qui influence leur efficacité dans un environnement donné (Fama, 1980).

Dans la banque coopérative, les droits de propriété sont dévolus aux sociétaires et à leurs représentants (administrateurs) par la détention de parts sociales. La fonction des sociétaires est double : propriétaires et clients créanciers. Ils ont la défense d'un intérêt commun : obtenir les meilleurs prix et les meilleurs services. Les actionnaires sont les propriétaires. Ils ont droit au revenu résiduel, ou à la valeur résiduelle, en fonction du nombre d'actions possédées. Ils peuvent négocier librement leurs actions sur un marché secondaire à un prix qui reflète l'évolution de cette valeur. Enfin, leur responsabilité est limitée aux apports.

Le sociétaire est le créancier résiduel et il est le détenteur du droit de contrôle, mais ses droits sont atténués :

- le droit de contrôle ne s'exerce pas proportionnellement au capital détenu, puisqu'un homme égale une voix ;
- le sociétaire ne partage pas l'intégralité de la valeur résiduelle, puisque les rémunérations de la part sont également plafonnées (elles ne peuvent dépasser le maximum du TMO : les banques coopératives ont l'interdiction de servir un taux supérieur au rendement moyen des obligations des sociétés privées) ;
- la part n'est pas cotée et ne peut être rachetée que sous certaines conditions par l'entreprise à sa valeur nominale (la loi du 13 Juillet 1992 modifie cela et rapproche le sociétaire de l'actionnaire) ;
- les titres de propriété sont non aliénables : il n'existe pas de marché secondaire où peuvent librement se négocier les parts sociales.

La coopérative est plus à même de traiter le problème d'asymétrie d'information, car l'objectif est de servir les intérêts communs des membres de la coopérative. La cohésion et l'homogénéité des membres permettraient alors de réduire l'asymétrie d'information dans la relation de prêt ainsi que le risque de contrepartie (Hart et Moore, 1990 ; Berger et Merster, 1997). La littérature est venue dans les années 1990 conditionner les atouts des banques coopératives. Les banques coopératives doivent rester de petite taille, et ne réaliser que des opérations simples, standardisées et spécifiques à leur clientèle membre (Akella et Greenbaum, 1988 ; Mester, 1991 et 1993). Ces avantages sont appelés à disparaître si la taille de ces organisations augmente et que l'intérêt commun devient plus diffus (Emmons et Schmid, 2000). En effet, il ressort de l'article que l'existence d'une clientèle trop homogène ou trop restreinte ne permet plus de réaliser des économies d'échelle ou de gamme, ni de diversifier correctement les risques.

Si la coopérative est plus à même de traiter le problème d'asymétrie d'information du fait de servir un objectif commun, elle souffre néanmoins d'une forte asymétrie d'information entre les sociétaires et les dirigeants et celle-ci est plus forte que dans une banque SA. En effet, il existe une faible corrélation entre la rémunération des parts sociales et les résultats de l'entreprise, et cela affaiblit donc leurs incitations à contrôler les dirigeants. La dilution du contrôle et la faible liaison propriétaire dirigeant renforcent le pouvoir managérial discrétionnaire et de fait l'inefficacité organisationnelle (Mayers et Smith, 1994). Les dirigeants bénéficient d'une autonomie interne et externe, car ils ne sont pas évalués à travers l'évolution de la valeur des titres, et cela est source d'inefficacité.

L'existence de l'intérêt commun repose sur l'existence d'un projet commun, clairement identifiable et bien délimité. Il en découle des établissements de petites taille qui s'adressent à des clients homogènes. Divers critères issus de la littérature conditionnent l'exigence d'un intérêt commun :

- la clientèle doit être homogène et de taille réduite (Hart et Moore, 1995) ;
- les opérations et les produits doivent être simples et standardisés ;
- l'organisation doit se spécialiser dans la collecte de la petite épargne, qu'elle redistribue ensuite dans la même communauté sous forme de crédits (Rasmussen, 1988) ;
- l'attrait des particuliers ou des entreprises se réduirait lorsque leur taille augmente, c'est-à-dire, lorsque l'intérêt commun devient diffus (Emmons et Schmid, 1999).

Il se produit naturellement une segmentation du marché et un partage des rôles entre les coopératives et les SA, en se spécialisant dans un domaine de compétences :

- les coopératives : une clientèle peu risquée et la réalisation d'opérations simples et standardisées ;
- les SA : des opérations plus complexes et plus spécifiques.

Un environnement prudentiel et juridique peu favorable aux spécificités du modèle coopératif

Certains aménagements sont venus nuancer ces spécificités du modèle coopératif. Le premier aménagement vient de la loi de 1992 qui permet deux éléments :

- elle permet à des associés non coopérateurs de détenir une proportion du capital des coopératives (inférieur à 35 % des droits de vote) ;
- elle donne la possibilité d'émettre des parts à avantages particuliers, offrant des taux de rémunération plus élevés.

L'ouverture du capital à des associés non coopérateurs est contraire au principe de double qualité et peut être par extension source de conflits entre les sociétaires et les actionnaires, qui ont des objectifs différents. Le premier : un objectif de solidarité, le second : un objectif de rentabilité. Le deuxième aménagement est en réponse à la normalisation comptable internationale. En effet l'IASB (International Accounting Standard Board) à travers l'IAS (International Accounting Standard) 32, impose cette norme comptable *« tout instrument financier donnant droit au porteur de demander son remboursement à l'émetteur en échange du versement d'espèce ou de tout actif financier doit être considéré comme une dette »*. La part sociale coopérative est donc considérée de fait, comme une dette et non plus comme une composante des fonds propres. Les États européens font un fort lobbying sur l'IASB pour revoir cette norme. Le lobbying est gagnant puisque les parts sociales garderont la qualité de fonds propres aux prix d'aménagements : la coopérative a un droit inconditionnel à refuser le remboursement de la part sociale. On voit donc que le droit coopératif se heurte aux évolutions de l'environnement réglementaire prudentiel et comptable, qui se normalise pour devenir semblable à celui des banques SA.

Un autre élément vient nourrir notre réflexion : le sociétaire devient une partie prenante parmi d'autres dans le groupe bancaire coopératif. À l'origine, la coopération devait permettre à certaines catégories de population d'accéder au marché du crédit ; la coopérative faisait reposer son fonctionnement sur une relation durable, en échange de la loyauté du sociétaire-client, de sa participation à la vie de l'organisation et de son apport en fonds propres dont la rémunération est plafonnée. La coopérative permettait à ce dernier de satisfaire son besoin de financement par des produits simples, un maillage fort du territoire ainsi qu'une rapidité de décision à l'échelon local ou régional. La fusion des caisses en 2000 repousse l'idée de la banque de proximité, ainsi que l'autonomie de décision. La logique de valeur actionnariale s'impose pour les filiales SA (on exclut des filiales SA les caisses régionales) : les filiales techniques et les autres filiales doivent créer de la valeur. Valeur qui remontera vers la holding mère et qui sera destinée pour partie aux actionnaires détenteurs du « flottant ». La rentabilité doit donc être conforme au

ROE du secteur, ce qui suppose de tarifier les activités bancaires de manière adéquate, de rationaliser les activités et de réduire les coûts.

La loi du 17 Juin 1987 sur l'épargne crée les CCI (Certificats Coopératifs d'Investissement) et celle de 1992 créée les CCA (Certificat Coopératif d'Associés). Les CCI et CCA font remonter une partie du résultat du réseau en banque de détail vers l'entité SA cotée en bourse et donc pour partie vers les actionnaires composant le flottant. Il existe donc une pression exercée sur le réseau à faire du résultat même si cela n'est pas visible dans les liens capitalistiques et les droits de propriété assortis.

La création de valeur pour l'actionnaire est assez simple à modéliser. C'est le dividende que touche l'actionnaire sur son action. Pour le sociétaire, nous supposons la création de valeur comme double : d'une part financière, à travers la rémunération de sa part sociale et qualitative à travers une gestion de la relation client particulière en lien avec son statut particulier dans l'organisation et donc une offre, en terme de produits et de services, différente que celle proposée au client « classique ».

Les aspects méthodologiques

Avoir une approche longitudinale nous a semblé nécessaire afin de pouvoir étudier au mieux la place du sociétaire et celle de l'actionnaire dans le modèle du Crédit Agricole, modèle qui est celui d'un groupe bancaire coopératif. Cette analyse longitudinale couvre une période allant de l'année 2001, qui marque l'introduction du Crédit Agricole en bourse et donc l'apparition de l'actionnaire dans son modèle organisationnel à l'année 2010, qui est la dernière année pour laquelle nous disposons de données, notamment financières. Comme nous l'avons évoqué plus haut, cette analyse couvre deux types de populations :

- le sociétaire qui est le membre historique et fondateur du modèle ;
- l'actionnaire qui est le dernier entrant dans le modèle du Crédit Agricole.

Les données collectées sont de deux formes : quantitatives à travers les rapports annuels du groupe Crédit Agricole et qualitatives grâce aux entretiens semi-directifs réalisés dans le groupe.

L'étude des rapports annuels nous a également permis de mettre en lumière les liens capitalistiques entre les caisses régionales et CASA (le véhicule coté du groupe Crédit Agricole) et également de voir de quelles natures sont ces liens. Afin de voir la circulation des flux monétaires et financiers, il a également été nécessaire d'analyser les méthodes de consolidation utilisées par le management du Crédit Agricole notamment pour savoir comment étaient consolidées les caisses régionales et donc de pouvoir comprendre la circulation du résultat net de chaque ligne de métiers au sein du groupe. Dans le cadre des entretiens menés au Crédit Agricole, nous avons fait le choix de mener des entretiens individuels, et plus précisément des entretiens semi-directifs.

Description de la place donnée au sociétaire et à l'actionnaire dans l'organisation par l'analyse des flux financiers entre CASA et les caisses régionales

La création de valeur pour l'actionnaire passe par le versement régulier du dividende. Nous avons donc cherché à connaître depuis 2001 le montant du dividende versé puis rapporter ce montant au montant moyen de l'action Crédit Agricole sur l'année. De l'analyse des rapports financiers du groupe CASA couvrant la période 2001-2010, nous pouvons constater que le Crédit Agricole accorde un rendement constant à travers le paiement du dividende, de l'ordre de 3,5 % - 4 %. On remarque également que pendant les années 2009 et 2010, malgré la crise financière et une forte chute du résultat net du groupe, le management a fait le choix de verser un dividende, certes moins important que les années précédentes, mais qui, une fois rapporté au cours moyen, donne sur les années 2009 et 2010, le meilleur rendement depuis la cotation du groupe en 2001.

Le taux de distribution pour les années 2008, 2009 et 2010 est très révélateur de la place accordée par le management de CASA au groupe Crédit Agricole. Malgré la très forte chute du résultat net du groupe, le management a décidé de maintenir le paiement d'un dividende et a donc consacré à ce titre 98 % du résultat net pour l'actionnaire en 2008, 93 % en 2009 et 85 % en 2010. Par ces actions, le management montre très clairement que l'actionnaire est une partie prenante importante de son organisation et qu'il souhaite la satisfaire en lui accordant une rémunération importante et constante.

Concernant la création de valeur pour le sociétaire, nous avons supposé qu'elle était double : la rémunération de sa part sociale, et le fait qu'il puisse bénéficier de services et de produits en lien avec sa qualité particulière de client – Sociétaire. Nous souhaitons tout d'abord mentionner que la pratique de la ristourne n'existe plus au Crédit Agricole. Le législateur impose que le rendement de la part sociale ne dépasse pas le TMO, qui est le rendement moyen des obligations des sociétés privées.

Même si les deux produits ne peuvent être comparés de prime abord, ceux-ci peuvent nous apporter certaines informations. La première est que les actionnaires du groupe Crédit Agricole ont, d'un point de vue purement financier, obtenu un rendement plus important sur les deux dernières années de la période étudiée : autour de 4,1 % pour l'actionnaire et 3,6 % pour le sociétaire.

On voit dans un deuxième temps que le rendement des parts sociales est limité, puisque quel que soit le résultat de la caisse régionale le management ne peut pas servir un taux de rentabilité qui dépasse le TMO. Donc si la caisse régionale réalise d'importants bénéfices, les sociétaires ne peuvent pas totalement tirer profit de l'appréciation du résultat net de leurs caisses. Pour l'actionnaire, le mécanisme est profondément différent.

La rémunération des actions n'est pas limitée, et l'augmentation du résultat net du groupe conduit mécaniquement à une appréciation du montant du dividende, et cela sans limite.

On observe qu'il y a une forme « d'injustice » entre les actionnaires et les sociétaires, puisque les deux parties prenantes ne peuvent bénéficier à même hauteur de l'augmentation du résultat net du groupe.

Si connaître le rendement des actions et des parts sociales peut nous aider à connaître la place de ces deux populations dans le groupe, connaître le processus de création de valeur et sa provenance peut nous renseigner encore plus grandement.

Afin de mieux connaître la place de l'actionnaire et du sociétaire, nous avons voulu analyser le processus de création de valeur au sein du groupe et l'apport de chaque ligne de métier au résultat net du groupe. Une fois cette étape réalisée nous avons rapporté la part de résultat net des caisses régionales consolidées dans CASA avec le résultat net du groupe. Enfin, nous avons comparé les montants obtenus au montant distribué chaque année à l'actionnaire, dans le but notamment de connaître l'impact des caisses régionales dans le processus de versement du dividende à l'actionnaire.

Notre analyse se décompose en deux phases qui correspondent à deux périodes de temps. La première phase couvre la période 2001-2007 et la dernière 2008-2010.

Lors de la première phase, les deux principaux pourvoyeurs de résultat net sont la business line « Gestion d'actif et Assurance » et la BFI : Banque de Financement et d'Investissement. La gestion d'actif et Assurance représente en moyenne 32 % du résultat net du groupe, avec un maximum de 47 % en 2007 (1899 millions d'euros de résultat net). La Banque de Financement et d'Investissement apporte en moyenne 31 % du résultat net du groupe sur la première phase, avec un apport maximal de 32,89 % soit 1723 millions d'euros en 2006. Il faut néanmoins relever qu'en 2007, la BFI accuse une perte de 904 millions d'euros.

Les caisses régionales sur la première phase (2001-2007) représentent en moyenne 19 % du résultat net. Elles ne sont donc pas les premières pourvoyeuses de résultat net à l'échelle du groupe. Comme le démontre la littérature, les filiales techniques qui ont le statut de SA, dans notre cas la Gestion d'actif et Assurance et la Banque de Financement et d'Investissement, sont les premiers pourvoyeurs de résultat net et sont chargées de créer le plus de valeur possible, notamment pour pouvoir redistribuer la valeur créée aux actionnaires.

On voit donc très clairement que les filiales techniques réalisent la majeure partie du résultat net du groupe et peuvent donc assurer le paiement du dividende aux actionnaires. À ce titre, l'accroissement du résultat net du groupe s'accompagne de

l'accroissement du montant distribué à l'actionnaire. D'ailleurs, les deux ont augmenté dans les mêmes proportions : entre 2001 et 2007 le résultat net du groupe a augmenté de 175,47 % et sur la même période le montant distribué aux actionnaires a augmenté de 174,89 %, soit sensiblement le même pourcentage.

On constate très facilement sur le graphique 1 qu'il y a deux phases avec des mécanismes de fonctionnement très différents. La deuxième phase couvre la période allant de 2008 à 2010.

Sur cette deuxième phase les principaux pourvoyeurs de résultat net à l'échelle du groupe sont le pôle gestion d'actif et assurance et les caisses régionales, et elles vont représenter un montant de plus en plus important sur cette période : 581 millions d'euros en 2008, 730 millions d'euros en 2009 et enfin 957 millions d'euros.

Le graphique 2 illustre très clairement la provenance du résultat net du groupe depuis 2008. On observe que sur la période allant de 2008 à 2010, ce sont les caisses régionales qui ont assuré le résultat net du groupe. En 2008, le résultat net provenant des caisses régionales représente 57 % du résultat net du groupe et 58 % du montant distribué aux actionnaires. En 2009, elles représentent 65 % du résultat net du groupe et 70 % du montant distribué aux actionnaires et enfin pour 2010, elles correspondent à 76 % du résultat net du groupe et à 89 % du montant distribué aux actionnaires.

Nous pouvons donc affirmer que sur la première période d'étude (2001-2007), les filiales techniques du groupe assurent le paiement du dividende aux actionnaires, mais sur la deuxième période (2008-2010), le paiement du dividende n'a été possible que par l'apport du résultat net des caisses régionales consolidées à hauteur de 25 % dans CASA. On peut donc dire que ce sont les sociétaires des 39 caisses régionales du groupe Crédit Agricole qui ont assuré le versement du dividende aux actionnaires.

On remarque que les deux « business line » dites filiales techniques que sont la Gestion d'Actif et d'Investissement et LCL compensent les résultats négatifs des autres filiales techniques et notamment ceux de la Banque de Financement d' Investissement et de la banque de détail à l'international. Les Caisses régionales assurent donc pendant cette période, 75-80 % du résultat net du groupe et pratiquement 90 % du montant versé aux actionnaires. Il est donc possible affirmer que sans le jeu des CCA (Certificat Coopératif d' Associés) permettant de faire remonter une partie du résultat net des caisses régionales vers le véhicule coté du groupe Crédit Agricole, le management de Crédit Agricole SA n'aurait pas pu verser de dividende sur la période allant de 2007 à 2010. Cela aurait certainement conduit à la fuite de nombreux capitaux pour le Crédit Agricole et donc à de nombreux problèmes au niveau de ses fonds propres et à une nouvelle chute de la valeur de son action en bourse.

Dans le but de compléter nos informations, nous avons réalisé des entretiens dans les caisses régionales du groupe Crédit Agricole, afin de voir si le management de ces caisses, accordé un traitement privilégié au client-sociétaire, traitement qui viendrait donc accroître la création de valeur pour le sociétaire. La question de l'existence d'une gestion de la relation particulière pour le client sociétaire a été posée très rapidement au cours des entretiens. La même réponse a été donnée par le management du Crédit Agricole : *« Il n'existe à l'heure actuelle aucun traitement spécifique pour le client sociétaire. Le Crédit Agricole ne propose aucun produit ou même aucun service particulier en lien avec le sociétariat »*.

Le sociétaire apparaît donc comme un client comme un autre dans la caisse régionale. Si la gestion de la relation client est la même pour le client sociétaire que pour le « simple » client, nous avons cherché à savoir s'il existait néanmoins des produits ou des services en lien avec sa qualité de client-sociétaire. Une nouvelle fois, le management nous a répondu par la négative : *« Il n'existe pas de produits ou de services particuliers pour les clients sociétaires. Nous offrons exactement les mêmes produits, les mêmes services et les mêmes offres à l'ensemble de nos clients, qu'ils soient sociétaires ou non »*.

On voit donc qu'il y a une banalisation du sociétariat dans la caisse régionale et que les responsabilités qui incombent au sociétaire ne sont pas présentées ou alors mal présentées.

Un des facteurs de la banalisation a été mis en avant : le manque de formation et d'informations des chargés d'affaires ou des chargés de clientèle sur la question du sociétariat, sur les responsabilités qui incombent aux sociétaires et sur le rôle que le sociétaire doit jouer dans sa caisse. Un axe d'amélioration et de développement passe certainement par une meilleure formation des employés en contact avec la clientèle sur la question du sociétariat.

Le prix de la part sociale est également trop faible pour vraiment impliquer le sociétaire dans la vie de sa caisse locale ou de sa caisse régionale. Imposer un prix plus élevé pour la part sociale nous paraît être une solution envisageable afin de responsabiliser, à travers son achat, le futur sociétaire.

La question du sociétariat ne reste pas pour autant une problématique sans intérêt pour le management du groupe Crédit Agricole. Le management de la banque de détails considère que cette problématique est au cœur des débats des années à venir.

Conclusion

Les entretiens menés dans le cadre de notre recherche ont permis de mettre en avant le manque de connaissances du management et notamment du personnel en contact avec la clientèle, sur les questions touchant au monde des coopératives et sur ce que représente le sociétariat. Le personnel le reconnaît lui même : il manque de connaissances sur ce que représente le sociétariat, sur le fonctionnement des coopératives, et même sur l'histoire du mouvement coopératif. La perte de l'identité coopérative observée au Crédit Agricole peut s'expliquer en partie par le manque de formation du personnel sur les questions liées aux coopératives, à leurs fonctionnements et au rôle du sociétaire dans cette organisation.

L'affaiblissement de l'identité coopérative passe à notre sens, également par le comportement de la banque en général. Au cours des entretiens, nous avons cherché à savoir si actuellement il existait des différences entre les produits et les services proposés par une banque coopérative et une banque commerciale. Il n'existe aucune différence et même la gestion de la relation client est semblable. La notion de territoire n'intervient plus dans la proposition de produits ou de services au client. Il y a donc une banalisation de l'offre et des services et même de la gestion du client. Pour marquer sa différenciation, les banques coopératives pourraient réfléchir à la création de produits et de services bancaires coopératifs : des produits et des services en adéquation avec la demande locale, avec le territoire et surtout avec les valeurs historiques et fondatrices du mouvement coopératif.

La notion de proximité se perd également sous l'effet de la constitution du groupe. La création de produits et de services à l'échelle locale pourrait à terme renforcer la notion de proximité qui existait à l'époque de la création des premières banques coopératives.

L'hybridation du modèle d'affaire des banques coopératives, qui conduit à la formation de groupes bancaires coopératifs, est à un stade avancé et un retour en arrière ne semble pas possible. Il semble difficile notamment dû à l'avancement du processus d'hybridation et par la complexité de ce processus. Le changement fréquent du management du Crédit Agricole est une bonne illustration de la complexité de ce processus. Si, en politique, on parle souvent d'alternance, cette comparaison peut être reprise pour le cas du groupe bancaire coopératif. Les directions successives ont toujours penché soit vers un modèle organisationnel tourné vers l'actionnaire soit vers un modèle tourné vers le sociétaire.

La direction actuelle du Crédit Agricole SA, cherche à revenir vers un modèle basé sur le sociétaire et sur les valeurs coopératives. La direction précédente avait une vision plus actionnariale et avait axé son développement sur les filiales techniques, créatrices de valeurs.

On peut donc parler d'alternance dans le modèle du Crédit Agricole : entre un modèle qui penche par moment vers l'actionnaire et par moment vers le sociétaire. Les analyses financières qui ont été menées ont néanmoins relevé une forme de stabilité dont il convient de discuter maintenant.

La période étudiée allait de 2001 à 2010, et elle concentre deux sous périodes : la première va de 2001 à 2007 et correspond à un cycle économique de croissance, sans crise financière et économique majeure. La deuxième période qui va de 2008 à 2010 correspond à une période de crise financière et économique majeure. Les deux périodes vont mettre en avant la stabilité du modèle organisationnel du groupe bancaire coopératif qu'est le Crédit Agricole.

Sur la première période, les filiales techniques remplissent leurs rôles : elles créent de la valeur qui est redistribuée aux actionnaires sous forme de dividendes. Les caisses régionales bénéficient également du contexte économique favorable et engrangent des bénéfices qui seront reversés pour partie aux sociétaires grâce à la rémunération de leurs parts sociales.

Sur la deuxième période, les filiales techniques subissent de plein fouet les effets de la crise et accusent de lourdes pertes financières, notamment la banque de financement et d'investissement. Malgré les lourdes pertes financières, un équilibre prend forme. Les pertes des filiales techniques sont compensées par les activités d'assurance et de gestion d'actif. Enfin, les caisses régionales consolidées à hauteur de 25 % dans les comptes de Crédit Agricole SA permettent d'apporter la liquidité nécessaire au paiement du dividende de l'actionnaire.

Pendant cette, période le sociétaire touche également une rémunération grâce à sa part sociale, rémunération qui est plus faible que les années précédentes. La chute de la rémunération n'est pas liée aux manques de performances de la caisse régionale ou du groupe, mais plutôt au plafonnement du rendement des parts sociales par le TMO, TMO qui a chuté sur cette période.

La place du sociétaire a nécessairement évolué sous le poids du processus d'hybridation du modèle d'affaire des groupes bancaires coopératifs. Dans une approche globale, une forme d'équilibre se dessine entre les actionnaires et les sociétaires. Le premier est un équilibre financier : cet équilibre est assuré soit par les caisses régionales à hauteur de 25 % dans le cas du groupe Crédit Agricole, soit par les filiales techniques. Malgré des intentions et des objectifs fondamentalement et idéologiquement différents, une certaine cohérence existe entre la place accordée à l'actionnaire et celle accordée au sociétaire.

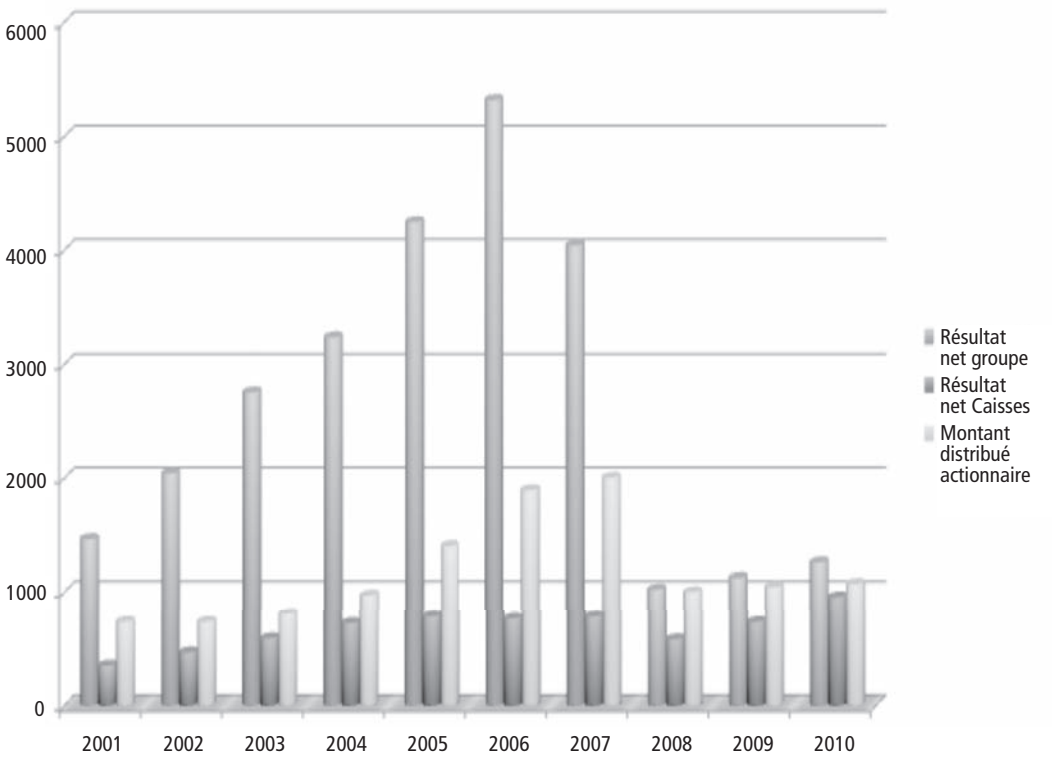
Le sociétaire reste la pierre angulaire de l'organisation du groupe Crédit Agricole, et si la rémunération de sa part sociale a chuté au cours des 4 dernières années, cela est dû aux

mécanismes juridiques limitant le rendement de la part sociale au maximum du TMO. Il faut néanmoins relever que la limitation du rendement de la part sociale a permis d'utiliser une partie du résultat net des caisses régionales afin de verser un dividende aux actionnaires du groupe.

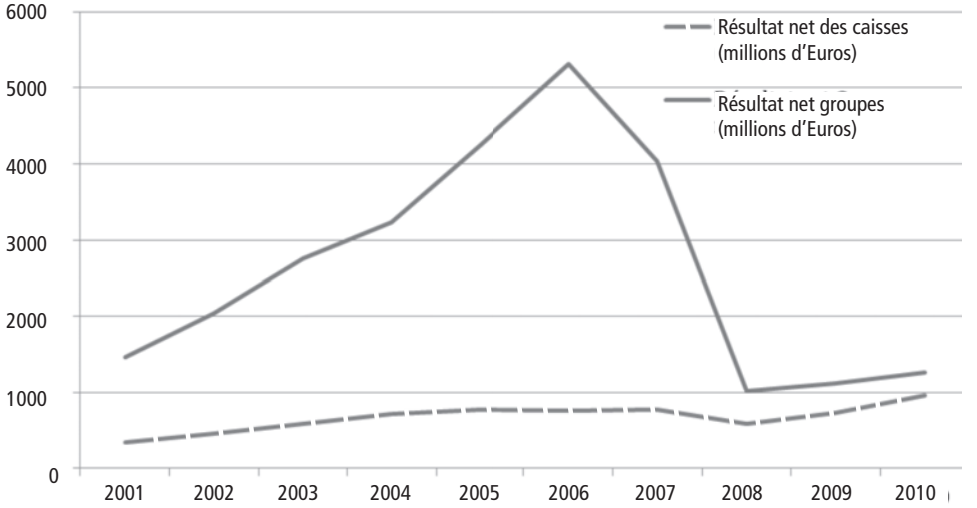
La place du sociétaire reste néanmoins à redéfinir, ou plutôt à souligner. Il se retrouve perdu dans la masse des parties prenantes présente au sein des groupes bancaires coopératifs. Aucune différence n'est faite entre un client et un client-sociétaire. Or son implication est en théorie bien différente. Pour y arriver, il faut certainement spécialiser la gestion de la relation client, avec les clients-sociétaires. Pour cela de nouveaux processus de fidélisation doivent être développés. Pourquoi ne pas accorder des services particuliers aux sociétaires les plus anciens et même à ceux qui sont les plus actifs au sein de la caisse, afin de favoriser le retour de l'identité coopérative ?

Une nouvelle forme de communication, plus présente, plus proche du sociétaire doit également être trouvée. Le management des groupes bancaires coopératifs doit œuvrer au retour de l'implication des sociétaires dans la vie de leur caisse.

Graphique 1 : Résultat net de CASA comparait au résultat net des caisses régionales et au montant distribué à l'actionnaire



Graphique 2 : Part du résultat net des caisses régionales dans le résultat net de CASA



Note

[1] DRM Dauphine – ESG UQAM

Bibliographie

Akella, S.R. et S.-I. Greenbaum (1988). « Savings and loan ownership structure and expense-preference », *Journal of Banking and Finance*, Vol. 12, p. 419-437.

Berger, N. et J. Mester (1997). « Inside the black box : what explains differences in the efficiencies of Financial Institutions », *Journal of Banking and Finance*, Vol. 31, p. 895-947.

Cote, D. (2007). « Fondements d'un nouveau paradigme coopératif (NPC) : Quelles incitations pour les acteurs clés ? », *RECMA*, N° 305, Juillet, p. 72-91.

Emmons, W. et F. Schmid (1999). « Wages and risk-taking in occupational credit unions : theory and evidence », *Review-Federal Reserve Bank of St. Louis*, March, p. 13-32.

Emmons, W. et F. Schmid (2000). « Bank Competition And Concentration : Do Credit Unions Matter ? », *Review-Federal Reserve Bank Of St. Louis*, May, P. 29-42.

Fama, E. (1980). « Agency Problems And The Theory Of The Firm », *The Journal Of Political Economy*, Vol. 88, P. 288-307.

Gianfaldoni, P. et N. Richez-Battesti (2006). *Gouvernance Et Proximité : La Contribution Des Banques Coopératives Au Développement Local*, Cinquièmes Journées De La Proximité : Entre Interactions Et Institutions, Université De Bordeaux 4, 28-30 Juin.

Gurtner, E., M. Jaeger et J.-N. Ory (2002). « Le Statut De Coopérative, Est-Il Source D'efficacité Dans Le Secteur Bancaire ? », *Revue D'économie Financière*, N°67.

Hart, O. et J. Moore (1990). « Property Rights And The Nature Of The Firm », *The Journal Of Political Economy*, Vol. 98, N°6, P. 1119-1158.

Hart, O. et J. Moore (1995). « The Governance Of Exchanges : Members' Cooperatives Versus Outside Ownership », *Oxford Review Of Economic Policy*, Vol. 12 (4), P. 53-69.

Mayers, D. et C. Smith (1994). « Managerial Discretion, Regulation And Stock Insurer Ownership Structure », *The Journal Of Risk And Insurance*, Vol. 61, N°4, P. 638-655.

Mester, L. (1991). « Agency Costs Among Savings And Loans », *Journal Of Financial Intermediation*, Vol. 1, P. 257-278.

Mester, L. (1993). « Efficiency In The Savings And Loan Industry », *Journal Of Banking And Finance*, 17, P. 267-286.

Ory, J.-N., M. Jaeger et E. Gurtner (2006). « La Banque À Forme Coopérative Peut-Elle Soutenir Durablement La Compétition Avec La Banque Sa ? », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 9, N°2, P. 121-157.

Sifakis-Kapetanakis, C. (2007). « Les Banques Coopératives Françaises Dans Les Années 1990-2000 : Spécialisation Des Activités Et Performances », *Annals Of Public And Coopérative Economics*, 78 : 4, P. 595-628.

Rasmussen, R. (1988). « Mutual Banks And Stock Banks », *Journal Of Law And Economics*, 31, P. 395-422.

Résumé

L'objectif de cet article est d'analyser à travers une étude longitudinale du groupe bancaire coopératif Crédit Agricole, l'impact de l'arrivée d'actionnaires sur la place du sociétaire dans le groupe bancaire coopératif. En 2001, le management du Crédit Agricole décide d'ouvrir une part du capital de CASA aux marchés financiers, ce qui a pour effet d'ajouter une nouvelle partie prenante à l'organisation : l'actionnaire. Les attentes des sociétaires et des actionnaires sont très différentes : le profit, une appréciation de la valeur de l'action en bourse et un accès à l'information concernant la stratégie de l'entreprise à long et moyen terme pour l'actionnaire ; pour le sociétaire : un maillage fort du territoire, une rapidité de décision à l'échelle locale et des produits et services adaptés à ses besoins et moins chers que le marché. Néanmoins, ils cohabitent dans la même organisation et c'est cela qui tend à rendre ce modèle intéressant et atypique.

Summary

The goal of this paper is to analyze the Credit Agricole group through a longitudinal study and more particularly the impact of the arrival of shareholders. In 2001, the management of Credit Agricole decided to open a part of the capital of CASA to financial markets, which had the effect of bringing a new stakeholder to the organization : the shareholder. Expectations of members and shareholders are very different : profit, and an appreciation of the value of the share for the shareholder ; to the member : a strong mesh of the territory, a quick decision-making at local level, and products and services tailored to their needs and less expensive than the market. Nevertheless, they coexist in the same organization and that tends to make this model interesting and unusual.

Resumen

El objetivo del artículo es analizar, por medio de un estudio longitudinal del grupo bancario cooperativo Crédit Agricole, el impacto de la llegada de accionistas en el ámbito del socio del grupo cooperativo. En 2001 la dirección del Crédit Agricole decidió abrir parte del capital de CASA a los mercados financieros, añadiendo así una nueva parte activa en la organización : el accionista. Las expectativas de socios y de accionistas son radicalmente diferentes. El accionista se preocupa de la ganancia, de la valoración de una acción en la bolsa y del acceso a la información estratégica de la empresa a largo o mediano plazo. El socio se interesa en una sólida puesta en red del territorio, en la rapidez de decisión a nivel local, en productos y servicios adaptados a sus necesidades y más baratos que los del mercado. Sin embargo, los dos conviven en la misma organización y allí radica la diferencia y lo interesante de este modelo.

Développement durable et exercice du pouvoir des adhérents de coopératives agricoles françaises : Originalité et émergence du territoire

Maryline FILIPPI[1]

Introduction

En cette année internationale des coopératives, sont louées les vertus du modèle coopératif jusqu'à lui reconnaître une pertinence économique et sociale. Ce modèle n'a-t-il que des vertus, et à quelles conditions est-il un modèle pertinent face au modèle capitaliste ? Modèle alternatif, il se différencie par ses finalités, son mode de gouvernance, et revendique une éthique tripartie (te) basée sur l'économie, le social et l'environnemental.

À partir du constat qu'en France, la présence des coopératives agricoles irradie l'ensemble du territoire national et participe, à des degrés différents, à la structuration des filières agricoles et agro-alimentaires (Agreste, 2009), comment peut-on expliquer le processus de construction territoriale mis en œuvre par les coopératives agricoles ? Ce processus repose sur un triptyque adhérent, espace géographique et entreprise coopérative. De l'alliance de ces trois paramètres naît l'ancrage territorial de la coopérative. Or cet ancrage se différencie de l'obligation réglementaire de « circonscription territoriale » imposée aux coopératives françaises. La transformation de la contrainte réglementaire en processus de construction territoriale révèle alors le potentiel des coopératives. En quoi ce dernier est-il durable et comment les coopératives participent-elles au développement territorial des espaces ruraux ? Le cadre théorique proposé par les proximités, géographique et organisée, permet d'expliciter la façon dont les acteurs se coordonnent individuellement et collectivement pour amorcer un processus de développement sur un territoire. À partir de la finalité des coopératives qui est de « rendre service à l'adhérent », la discussion s'engage sur la notion de la performance du modèle coopératif et sur la complexification de l'organisation mise en place par les adhérents à travers leurs structures coopératives. Issus d'une synthèse d'études réalisées au niveau national (Filippi *et al.*, 2006 ; Filippi, 2011), les résultats présentés mettent en évidence que la création de valeur pour l'adhérent, guidant l'action des coopératives, se traduit au niveau collectif par la consolidation du lien coopérative / adhérent qui implique le processus de construction territoriale. Dès lors, pour être compétitives sur les marchés,

les coopératives doivent unir les dimensions sociétale et environnementale afin de renforcer la cohérence de leurs arrangements institutionnels et être des acteurs structurants du développement territorial. Cela peut alors prendre différentes formes selon le type de produits et de territoires mais nécessite toujours d'activer les valeurs de solidarités avec les adhérents dans leurs modes de gouvernance.

Dans une première partie, nous présentons les faits et les spécificités législatives des entreprises coopératives agricoles françaises. Dans une deuxième partie, nous mobilisons le cadre théorique proposé par l'économie de la proximité et les mécanismes en jeu appliqués au modèle coopératif. Dans la dernière partie, nous décomposons la notion de performance coopérative en deux : le rôle du conseil agricole et l'exercice de la gouvernance coopérative. Le territoire apparaît alors comme le facteur intrinsèque à leur finalité.

Spécificités des coopératives agricoles françaises

Un cadre législatif ancien mais simplifié

À l'inverse de la plupart des pays européens, la France a mis en place une législation spécifique pour l'ensemble des familles coopératives (qu'elles soient agricoles, maritimes ou autres), qui sont toutes soumises, mais à des degrés divers, à la loi N°47-1775 du 10 Septembre 1947 (Chomel, 2010). Cette loi définit le mode général de fonctionnement et d'administration des coopératives et les différencie des autres sociétés (Filippi *et al*., 2006). La loi du 10 Septembre 1947 stipule que les coopératives ne peuvent admettre que les tiers non sociétaires bénéficient de leurs services, à moins que les lois particulières qui les régissent ne les y autorisent. Cette règle, appelée « exclusivisme », est obligatoire pour les coopératives régies par la loi de 1947.

Les coopératives agricoles françaises sont également soumises au Code Rural qui inclut des clauses plus spécifiques, notamment celles concernant l'objet, le sociétariat ou encore la distribution du résultat. Les coopératives agricoles peuvent également avoir une activité avec des non-associés, mais dans la limite de 20 % de leur chiffre d'affaires annuel.

Cependant, en France la principale distinction entre les coopératives agricoles et les entreprises de droit commercial de l'agroalimentaire tient au fait que les coopératives agricoles sont soumises à une stricte contrainte de territorialité (Filippi *et al.,* 2008). Ainsi, l'article 2 des statuts-types des coopératives agricoles définit une zone géographique appelée circonscription territoriale, indivisible et continue, dans laquelle la coopérative peut développer tout son objet social et ce quelle que soit la branche d'activité ou les filières produits. Cette zone peut être constituée de cantons, de départements, voire même de régions. Cela se traduit par une restriction des membres qui, pour devenir adhérents, doivent être situés sur cette zone et être engagés sur activité conformément à l'objet social de la coopérative (Article L.522-2 du Code Rural).

Par conséquent, si les coopératives agricoles souhaitent bénéficier pleinement des avantages fiscaux attachés à leur statut, elles doivent obligatoirement travailler avec les agriculteurs situés dans leur circonscription territoriale respective. Concrètement, cela n'empêche pas une coopérative de vendre la production des adhérents ailleurs que dans la circonscription territoriale, puisque les clients d'une coopérative peuvent être situés à n'importe quel endroit. Ainsi, la contrepartie de ces restrictions correspond à l'exemption d'impôts et de taxes, dont l'impôt sur les sociétés, pour toutes les opérations que les coopératives réalisent avec leurs sociétaires. Les coopératives agricoles qui le souhaitent peuvent aussi adopter l'option des tiers non-associés dans leurs statuts (dans la limite de 20 % du chiffre d'affaires HT global de la coopérative) ; dans ce cas uniquement, les opérations faites avec les tiers non-associés sont soumises à l'impôt sur les sociétés.

Des principes pour un mode de gouvernance original

Les entreprises coopératives agricoles sont des sociétés de personnes, qui sont la propriété de leurs adhérents. Ces derniers possèdent donc une double qualité, celle de propriétaires et celle d'engagés sur activité, *i.e.* clients ou fournisseurs. De par cette propriété capitalistique, les entreprises de droit coopératif se différencient des entreprises de droit commercial dont les propriétaires recherchent eux des profits liés à la rémunération de leur investissement en capital social. Dès lors, la mise en évidence d'un conflit de logique entre valeurs actionnariales et valeurs coopératives a ouvert l'analyse dans les coopératives à l'étude des relations entre des propriétaires clairement identifiés et une gestion quelque peu différente en matière de direction d'entreprise (Koulytchizky et Mauget, 2003 ; Filippi *et al.*, 2006).

Selon une définition harmonisée pour toutes les entreprises de droit coopératif :

> « Les coopératives constituent un modèle d'entreprise démocratique fondé sur les valeurs de responsabilité, de solidarité et de transparence. Ce sont de sociétés de personnes ayant pour finalité première de rendre des services individuels et collectifs à leurs membres. Des engagements réciproques et durables se nouent entre la coopérative et ses membres qui sont à la fois associés et clients, producteurs ou salariés » (GNC, 2010).

Considérées pendant longtemps comme la continuation de l'exploitation des agriculteurs, les coopératives agricoles visent à regrouper les moyens au service d'un objectif collectif afin de faciliter leur activité économique et à en améliorer les résultats. La revendication des valeurs de responsabilité, de solidarité et de transparence, les identifie comme sociétés de personnes à la différence des sociétés de capitaux où l'objet social repose sur la valorisation d'un capital financier.

L'Alliance Coopérative Internationale a réaffirmé le principe fondateur des entreprises coopératives en 1995 : l'adhésion volontaire par souscription de capital social (principe de l'adhésion libre et volontaire). Cette adhésion est toujours en lien avec l'activité que la coopérative s'engage à développer avec la structure (principe de la double qualité, propriétaire et engagé sur activité). Cette prise de capital social se différencie d'une prise de capital dans une entreprise capitaliste dans la mesure où cette souscription lui donne un intérêt limité aux parts, y compris en cas de ristournes qui restent proportionnelles aux opérations : c'est le principe d'acapitalisme. Conformément au projet coopératif, les bénéfices dégagés par la coopérative sont soit distribués sous forme de ristournes à l'ensemble des adhérents (rémunération sur la base du produit et non du capital), soit affectés aux réserves devenant ainsi des « réserves impartageables » afin de consolider les fonds propres de l'entreprise. Cette prise de capital donne alors à l'adhérent, quelque soit la quantité de capital souscrit, un droit de vote reposant sur le principe démocratique d'1 homme / 1 voix.

Mais ces principes contraignent en retour les coopératives. Ainsi la limitation des fonds propres et du capital social est-elle souvent avancée comme argument pour invoquer la faiblesse de leur capacité d'investissement. De même le mode de gouvernance est-il incriminé dans l'arbitrage entre distribution des bénéfices ou mise en réserve, dans la prise de décision et dans le management des entreprises. L'objectif des coopératives est de créer de la valeur pour l'actionnaire.

Or, des changements organisationnels importants se sont produits au sein des coopératives agricoles françaises au cours de ces vingt dernières années (Copa-Cogeca, 2010 ; Eurogroup, 2010). Ils questionnent le respect de ces principes et des spécificités de gouvernance, accompagnant également l'évolution des formes d'organisation spatiale de la coopération agricole au niveau national.

Des faits stylisés qui révèlent de profondes mutations organisationnelles

Les statistiques officielles françaises révèlent que le périmètre coopératif s'est considérablement transformé depuis les années 1990 (Agreste, 2009). Cela nous a amené à construire une méthodologie liée à la définition du « périmètre coopératif », *i.e.* « *l'ensemble des entreprises à statut coopératif et des entreprises à statut non coopératif qu'elles contrôlent, seules ou à plusieurs* ». Cette appréciation de la complexité organisationnelle des entreprises coopératives permet de révéler une partie importante de l'iceberg : l'existence de ramifications dans des filiales de droit commercial détenues seules ou à plusieurs sur des échelles territoriales différentes. Établit sur la base des liens financiers (taux de détention du capital social et droit de vote afférant), ce périmètre coopératif est caractérisé par les relations de dépendance entre entreprises en termes de propriété et de contrôle. Cette notion, fruit d'une

collaboration avec le Service de la statistique et de la prospective (SSP), mobilise les enquêtes statistiques nationales (EAE-Enquête Annuelle d'Entreprise, LIFI Liaisons Financières, petites coopératives agricoles) en 1995, 2000 et 2005. Notons que les données de la dernière enquête 2010 ne sont à ce jour pas encore communiquées (voir Figure N°1).

L'appariement des bases de données LIFI et EAE, combiné avec l'enquête « *Petites coopératives* agricoles et forestières », permet ainsi de caractériser le périmètre coopératif de manière précise et exhaustive.

Si le nombre de coopératives agricoles a connu une forte diminution (de 5711 coopératives en 1965 à 2900 en 2011), le développement de groupes coopératifs est le fait caractéristique majeur depuis 1990 (Agreste, 2009 ; Coop de France, 2011). Aussi, l'hybridation des statuts juridiques au sein des groupes coopératifs, associée à la possibilité via les filiales de droit commercial de s'extraire de la contrainte imposée par la circonscription territoriale, signale l'importance des mutations à l'œuvre au coeur de ces entreprises. Les statistiques attestent ainsi de la présence des coopératives agricoles sur l'ensemble du territoire français, mais cette présence coopérative s'exerce de façon différenciée.

L'analyse de la répartition des activités des coopératives agricoles sur le territoire métropolitain via des outils d'économétrie spatiale (Lisa et Moran) révèle une hétérogénéité de la présence coopérative (Filippi *et al.*, 2012 ; voir graphique N°1). Les cartes montrent l'existence de regroupements (ou *clusters*) de cantons ayant des caractéristiques communes en termes de schémas de localisation des coopératives françaises. Ainsi, ces derniers se répartissent en 4 classes, allant d'une présence très concentrée incluant les filiales de droit commercial à une présence plus diffuse (voir Tableau N°1).

Dès lors, il est précieux de mobiliser un cadre théorique permettant de prendre en compte l'articulation des dimensions territoriale et organisationnelle. Le croisement entre proximité géographique et proximité organisée explicite alors les modalités de structuration des territoires par les acteurs.

Construire son territoire : au croisement des proximités géographique et organisée

Influencée par l'Économie Régionale et l'Économie Industrielle, l'approche théorique de l'Économie de proximités a l'avantage d'intégrer le territoire à l'analyse des entreprises et leurs stratégies. En distinguant les dimensions géographique et organisée, l'objectif est d'analyser les processus de coordination des coopératives agricoles et leur dynamique dans la construction des territoires.

Proximités, une dualité indispensable à l'analyse de la dynamique territoriale

Depuis le début des années 90, le développement des analyses en termes de « proximités » conduit à distinguer deux catégories fondamentales de proximité nommées « géographique » et « organisée » (Dupuy et Burmeister, 2003 ; Torre et Rallet, 2005). D'une part, la proximité géographique traduit la distance kilométrique entre deux entités (individus, organisations, villes...), pondérée par le coût temporel et monétaire de son franchissement. Elle a pour propriétés essentielles celle d'être de type binaire, de savoir si on est « loin de » ou « près de », et celle d'être de type relatif, à travers le partage entre proximité et éloignement. Cette dernière propriété fait référence aux moyens de transport mais intègre également un jugement subjectif porté par les individus ou les groupes sur la nature de cette distance géographique qui les sépare. D'autre part, la proximité organisée n'est pas d'origine géographique mais relationnelle. Par proximité organisée, on entend la capacité qu'offre une organisation à faire interagir ses membres. L'organisation favorise les interactions en son sein en les rendant *a priori* plus faciles qu'avec des unités situées à l'extérieur de cette même organisation. Cela mobilise alors deux types de logique : une logique d'appartenance à une organisation qui se traduit par l'existence d'interactions directes entre ses membres ; et une logique de similitude faisant référence au fait que des membres d'une organisation peuvent partager un même système de représentations, ou ensemble de croyances, et les mêmes savoirs ce qui facilite leur capacité à interagir (cas des diasporas).

La proximité géographique n'est pas suffisante pour amorcer des coopérations entre acteurs locaux et impulser dès lors un processus de développement économique territorial. Être co-localisé n'entraîne pas *de facto* une coordination entre acteurs. Elle constitue néanmoins un soubassement indispensable qui nécessite d'être activé par le biais d'actions collectives, porteuses de projets collectifs par la proximité organisée (Torre et Filippi, 2005). La combinaison des deux proximités donne ainsi naissance au territoire (Pecqueur et Zimmermmann, 2004 ; Torre et Rallet, 2005 ; Torre et Beuret, 2012) ; territoire qui devient alors unique en raison de la spécificité des relations entre acteurs qui s'y nouent et de leurs actions de valorisation des ressources potentielles locales.

Activer le potentiel territorial selon les modèles d'organisation des coopératives

Trois modèles analytiques de coopératives peuvent permettre de conceptualiser la combinaison entre l'implication des agriculteurs, les relations territoriales et la gouvernance coopérative (Filippi, 2004 ; voir Tableau N°2). Dans le premier modèle, les coopératives sont le prolongement des unités de production des agriculteurs, donc les zones territoriales définissent le périmètre d'action coopérative. Dans le second modèle, les coopératives développent des relations au sein de la chaîne de valeur et des filières de production. Elles se complexifient du point de vue de l'organisation via l'intégration

dans les groupes de filiales de droit commercial. Par conséquent, le poids de la contrainte territoriale pourrait être moins pesant entraînant une « extraction » de la circonscription initiale. Enfin, dans le dernier modèle, la pression concurrentielle conduit à investir à la fois au niveau le plus en aval des filières ainsi qu'à celui en amont pour combiner des réductions de coûts, une traçabilité et des processus d'innovation. L'idée principale est de partager les risques de production et financiers des coopératives avec leurs agriculteurs-membres. Les propriétaires-membres doivent alors être associés aux décisions stratégiques et impliqués dans le pilotage des coopératives. Dans ce cas, l'utilisation du lien au territoire est différente, car elle représente un vecteur essentiel dans l'interaction et la solidarité entre les coopératives et ses membres. Le périmètre permet alors de structurer des réseaux fortement mutualisés par des interdépendances qui diffèrent intrinsèquement de l'action des entreprises commerciales.

Ces trois modèles explicitent ainsi les impacts de la complexification des structures organisationnelles des coopératives. Sous la pression concurrentielle, la coordination entre acteurs (adhérents / dirigeants) a progressivement été dominée par des proximités de nature organisée donnant l'impression d'un détachement des coopératives de leur ancrage local. Ce mouvement dit « de distanciation entre les adhérents et leurs structures » qui correspond à un relâchement de l'ancrage territorial est consécutif à la modification du traitement égalitaire des adhérents. En effet, les règles de qualité sanitaire édictées par des normes officielles (type ISO) ou négociées entre les distributeurs, les organismes certificateurs et la coopérative ne se contentent pas de codifier la qualité des productions : elles entraînent également l'apparition de rémunérations différenciées entre adhérents jusqu'alors égalitairement rémunérés. La contrepartie est qu'en se dotant de moyens pour améliorer leurs performances économiques ces coopératives remettent en cause leurs objectifs sociaux et s'acheminent vers une perte de leur ancrage territorial initial. En effet, les adhérents qui ne respectent pas les cahiers des charges sont écartés par le système de rémunérations différenciées de leurs apports. Il s'ensuit que l'éviction de certains adhérents va reposer sur des critères techniques et économiques et non plus sur ceux de la solidarité coopérative (Torre et Filippi, 2005).

Dans le troisième modèle, c'est grâce à la maîtrise des savoir-faire et du management de la qualité des productions agricoles que les coopératives réussissent à réactiver l'ancrage local et à renforcer ainsi le lien avec les adhérents. En s'attachant à la certification de production, l'origine et la liaison au territoire jouent un rôle prédominant. La valorisation de ces productions locales peut alors se réaliser par une mobilisation des énergies présentes au sein de la structure coopérative autour d'un projet collectif. La mise en réseau des acteurs, qui utilise les ressources de la proximité organisée, est fondée sur la mobilisation des compétences et sur la mise en valeur des ressources du territoire.

Analyser la coordination des acteurs autour de la valorisation de savoir-faire locaux mise en lumière souligne la nécessaire activation organisationnelle à opérer pour bénéficier des effets d'une proximité géographique. On comprend mieux en quoi le pouvoir des adhérents met en exergue la nécessité d'une territorialisation de leurs entreprises en vue d'un rééquilibrage des rémunérations jusqu'à en faire une originalité des coopératives agricoles françaises. Cette notion d'équité économique va de pair avec une volonté d'exploitation des ressources locales grâce à un respect des dimensions autant sociale qu'environnementale. L'invention du territoire est le travail de la coopérative qui œuvre avec ses adhérents et les parties prenantes pour une symbiose durable. Le territoire crée les hommes autant que les hommes créent le territoire.

Être performant pour les coopératives : rendre service à l'adhérent

Comment comprendre la performance coopérative ? En fonction de sa finalité, *i.e.* rendre service à l'adhérent. Loin de rester prisonnières de leur immuable enracinement local, les coopératives ont su s'adapter aux contraintes concurrentielles pour réinventer la dimension territoriale. Tenues de rémunérer au mieux leurs adhérents, dont elles s'engagent à collecter la production, elles se doivent d'être performantes sur toute la chaîne reliant ainsi le producteur au consommateur. Contrairement aux entreprises de droit commercial animées par la maximisation des profits, et qui peuvent choisir leurs fournisseurs en toute liberté sans engagement durable, les coopératives, pour valoriser et pérenniser leur ancrage territorial, produisent du lien social toujours avec le souci d'un meilleur respect de l'environnement. Elles s'appuient pour cela sur deux leviers d'action : à la fois sur le conseil agronomique économique et stratégique proposé à leurs membres et sur la qualité de la gouvernance.

Clé de la performance coopérative, créer de la valeur pour l'adhérent-propriétaire

La création de valeur pour l'adhérent mobilise des sources traditionnelles comme la rationalisation des systèmes de production en amont mais aussi celles qui les rapprochent du consommateur final. Dès lors, de nouvelles sources apparaissent liées à l'imbrication entre agriculture et alimentation, entre agriculture et non alimentaire (énergie, environnement, …), renouvelant les modes d'insertion sur le territoire.

Renouveler les sources de valorisation des productions locales

Valoriser les productions locales renforce la mise en place de stratégies commerciales exigeantes. Même les petites coopératives se positionnent plutôt sur des marchés de niche et, face aux exigences croissantes de la société civile en ce qui concerne la traçabilité et la qualité alimentaire, elles mettent en œuvre des stratégies de signalisation de la qualité et de l'origine des produits. Pour cela, ces mêmes coopératives jouent sur

deux types de ressorts : développer une marque propre reposant sur une réputation privée, ou bien bénéficier de signes officiels certifiés par des organismes professionnels, tels que les AOP ou les labels, basés sur une réputation collective. Dans le paysage varié de la petite coopération agricole française, 70 % des entreprises possèdent au moins un signe officiel de qualité, près de 25 % détiennent une marque, quand 5 % d'entre elles associent signe privé et signe collectif (Magrini *et al.*, 2011).

Ce qui peut apparaître comme paradoxal, mais ne l'est qu'en apparence, est que ces stratégies de lien au territoire n'annihilent pas pour autant toutes les motivations des coopératives à se développer au-delà de leurs frontières. Ainsi, d'autres coopératives, dont les grands groupes coopératifs français, se sont aussi internationalisées à partir de leur base territoriale initiale. L'objectif en rendant service à l'adhérent est de maintenir des parts de marchés sur leurs productions locales (Filippi et Triboulet, 2011a et 2011b). Par exemple, le groupe Agrial poursuit au Maroc l'extension de ses bassins de production de légumes. Le groupe Tereos, leader de la transformation de la betterave en France, a misé lui sur l'accès à des ressources alternatives : il transforme 324 000 ha de canne à sucre sur l'île de la Réunion, au Mozambique et au Brésil. Dans ce dernier pays, il produit des sucres de grande qualité issus des usines de sa filiale Guarani. L'intérêt pour ces coopératives est de maintenir les parts de marché et/ou un référencement dans la distribution ce qui, pour l'adhérent, constitue une sécurisation du revenu (Filippi, 2011).

En conséquence, ce qui se dégage du travail de certaines coopératives agricoles françaises actuelles, y compris pour les stratégies d'internationalisation, est que la valorisation de l'ancrage territorial est fondamentale. De même, les autres secteurs d'activités afférant aux coopératives sont soumis à la même logique de territorialisation : outils de transformation et de commercialisation via le référencement client et GMS ; sécurité alimentaire et traçabilité ; mais aussi biocarburants, chimie verte, méthanisation, photovoltaïque, etc.

Valoriser grâce à un Conseil agricole performant et individualisé

L'originalité des coopératives agricoles françaises réside aussi dans l'expérimentation constante de pratiques qui visent à une adaptation fine aux besoins des adhérents, aux fluctuations des marchés et à l'évolution des réglementations environnementales.

La mise en œuvre et la gestion de systèmes de production et de transformation de plus en plus complexes reposent sur la capacité des coopératives à offrir à leurs agriculteurs un conseil agricole de plus en plus personnalisé et diversifié. En effet, la pérennité du modèle coopératif dépend de sa performance économique et technique. Cela implique le développement de compétences en matière de conseil agricole. Au cœur des stratégies

des coopératives, ce conseil agricole permet des gains de productivité dans des systèmes de production de plus en plus complexes. Toutefois, la notion même de conseil agricole a fortement évolué, intégrant les dimensions économiques et stratégiques (comme les outils de gestion des marchés de matières agricoles) : il consolide et anime le lien avec l'adhérent, il est le ciment des interactions et l'outil de gouvernance pour la coopérative. Grâce à l'activation de cet outil, les coopératives sont dans l'obligation de mieux concevoir la pertinence de leurs démarches en articulant différemment les dimensions sociales, économiques et environnementales du développement durable des territoires. Des compétences acquises par le recours récurrent aux expérimentations, ces coopératives contribuent à la mise au point et à la mesure de pratiques agricoles dans les exploitations via divers indicateurs (mesures des pesticides, …), voire à la mise en œuvre opérationnelle de nouvelles pratiques dans la lignée de l'agro-écologie (cf. l'Agriculture Ecologiquement Intensive mise en œuvre par le groupe Terrena). Elles participent ainsi à la production de références de bonnes pratiques et au développement de systèmes de production innovants plus respectueux de l'environnement éen relation avec la demande des consommateurs.

L'assise technique et économique tend à mettre les coopératives françaises en capacité d'apporter un conseil individualisé aux agriculteurs en vue de contrôler et de garantir les itinéraires techniques de production et les produits. Elles sont donc en mesure de concilier l'organisation de l'amont (*i.e*. l'agriculture de précision, la mise en œuvre de la certification coopérative Agriconfiance, du Plan Ecophyto 2018…) et de l'aval (certification, productions contractualisées et élaboration de cahiers des charges clients), afin d'être performantes dans la maîtrise des filières. Compte tenu des risques de marché générés par la volatilité des prix, les coopératives investissent dans les outils de gestion de marché et travaillent aux modalités de contractualisation qui permettraient de faire face aux chocs provoqués sur les exploitations et sur les filières de production. La diversité des activités de conseil s'opère en fonction des besoins spécifiques des adhérents. À cet égard, le recours à l'évaluation AFAQ 26 000 (à l'exemple du groupe Maïsadour) marque cette volonté des coopératives d'inscrire leurs actions dans une démarche de développement durable reconnue et reconnaissable. En mesurant leur impact sur les territoires, les coopératives peuvent ainsi agir en conséquence pour répondre aux enjeux de traçabilité, de sécurité alimentaire et de respect de l'environnement.

Les nouvelles conditions de compétitivité offrent ainsi des opportunités aux coopératives agricoles d'œuvrer à ce que leur conseil agricole devienne un véritable outil de gouvernance en activant leur ancrage territorial. À travers cette activation, l'enjeu est de renforcer l'implication, et en conséquence, l'exercice du pouvoir des adhérents au sein de leur coopérative.

Exercer le pouvoir de décision ou l'exercice de la gouvernance coopérative

Finalité des coopératives agricoles

Si la spécificité des entreprises coopératives est lisible dans leur finalité, c'est à dire être au service des adhérents, l'orientation des choix stratégiques restent, en dernière instance, du ressort des adhérents propriétaires (Hansmann,1988). Or, les processus concurrentiels conduisent à mettre les processus organisationnels des coopératives en conformité avec ceux des entreprises de droit commercial. Mais, l'hybridation des coopératives avec des entreprises de statut juridique différent complexifie l'exercice du droit de propriété. L'apparition de groupes coopératifs internationalisés souligne tous les enjeux des nouvelles façons de gouverner.

Impliquer les adhérents, c'est donc arriver à gérer le choix collectif, opéré par ces premiers, entre une mise en réserve et une distribution des bénéfices. Cet éternel dilemme reste crucial dans la nécessaire quête de financements (Feng et Hendrikse, 2008). Or, les opérations liées aux innovations, comme les bioénergies ou la modernisation constante des outils de transformation, induisent l'introduction de nouveaux partenaires dans le capital social des entreprises sous contrôle coopératif. Cela est de nature à exacerber les conflits de logique entre adhérents et investisseurs.

L'exercice de la démocratie au sein de ces groupes est une source d'innovation tant pour les processus d'organisation que pour les processus institutionnels, ce qui se traduit par le renouveau de l'ancrage au territoire particulier. Les adhérents sont le ciment pour structurer l'ancrage territorial en vue de consolider les stratégies commerciales et industrielles. Dès lors, le pouvoir de décision reste en « région » et oblige à rendre cohérent le dispositif local.

… pour la construction durable du territoire et des identités régionales

La valorisation des productions des adhérents selon une logique de produit reste le moteur principal de l'organisation spatiale des activités des coopératives. En construisant leurs stratégies productives à partir des relations qu'elles entretiennent avec leurs adhérents, elles valorisent leur périmètre territorial en faisant jouer leurs alliances et partenariats avec des entreprises locales et autres parties prenantes telles que des banques et des restaurateurs. Elles jouent en conséquence un rôle significatif dans le maintien de l'emploi en milieu rural, favorisant un développement durable. Ainsi, les coopératives participent activement autant à la structuration en amont des filières qu'à l'organisation des productions agricoles, alimentaires et non-alimentaires sur leur territoire. Soucieuses de leur impact sur le territoire, les coopératives travaillent ainsi au respect de l'environnement. De plus, elles réalisent un maillage sur l'ensemble du territoire national, tout en conservant la majorité de leurs outils de transformation auprès des coopératives têtes de groupes et/ou à proximité des consommateurs (Filippi *et al.*, 2011 ; Filippi, 2012). Cet engagement productif, en

augmentant leur part de valeur ajoutée tout en répartissant les risques, est renforcé par leurs alliances et constitue la toile de fond du maintien du contrôle coopératif : c'est véritablement le moyen pour les coopératives de s'affirmer comme des acteurs leaders. Elles contribuent de fait à la construction des identités régionales.

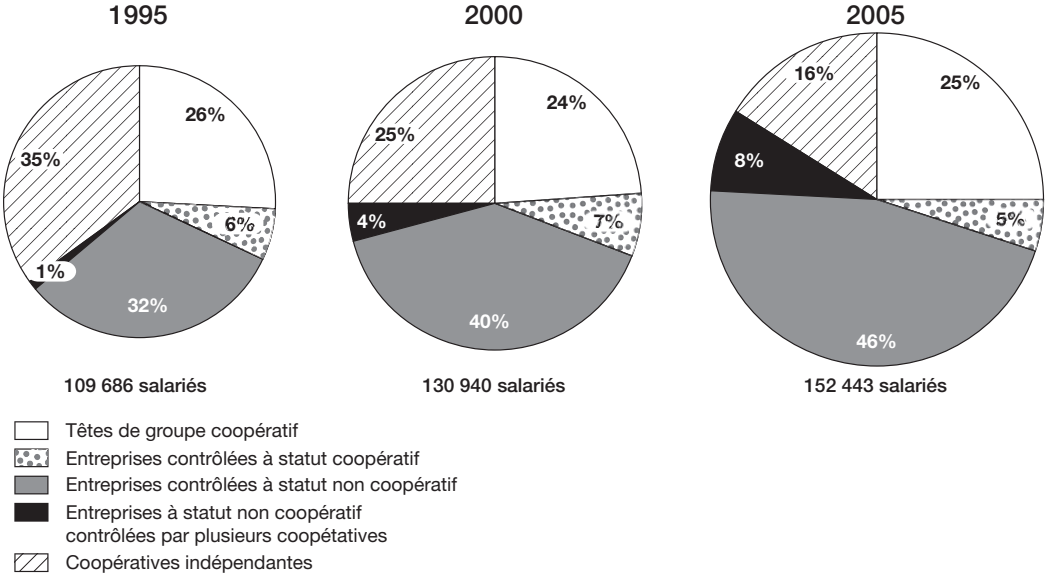
En définitive, c'est à partir de sa propre interprétation du « service à rendre à ses membres » que chaque coopérative invente et oriente aujourd'hui ses choix stratégiques.

Conclusion

Étant donnés leurs spécificités juridiques et leurs principes éthiques, les coopératives se singularisent par un caractère non opérable ni délocalisable. Cela renforce le pouvoir qu'elles construisent en « région » au service de leurs adhérents-propriétaires. Les coopératives agricoles, en créant de la valeur économique, sont également créatrices de liens sociaux et de territoires. Condition de leur gouvernance à la fois dans la dimension de solidarité et dans la dimension environnementale, les nouvelles modalités de compétitivité génèrent de nouvelles opportunités pour les coopératives en activant le potentiel territorial.

Le modèle coopératif français a fait preuve de sa viabilité sur le territoire national. Entre impératifs de compétitivité et maintien d'une identité, il a su trouver de nouveaux relais de croissance. Pour nous, sa pertinence repose aujourd'hui sur l'équilibre de trois piliers : le maintien de ses finalités, la solidité du ciment que constitue la double qualité d'associé-coopérateur de ses membres, et l'exercice du droit de propriété. Les adhérents, garants du lien au territoire, constituent la pièce maîtresse de cet édifice. L'ancrage au territoire est la source du renouvellement des valeurs coopératives. La territorialisation reflète donc un choix de gouvernance pour réconcilier producteurs et consommateurs, en allant vers de nouveaux pactes sociétaux et ainsi répondre à la pression concurrentielle par la créativité collective.

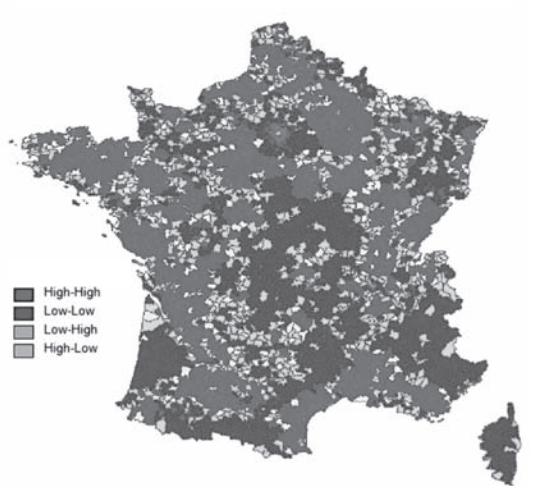
Figure 1 : Une forte extension du périmètre coopératif entre 1995 et 2005



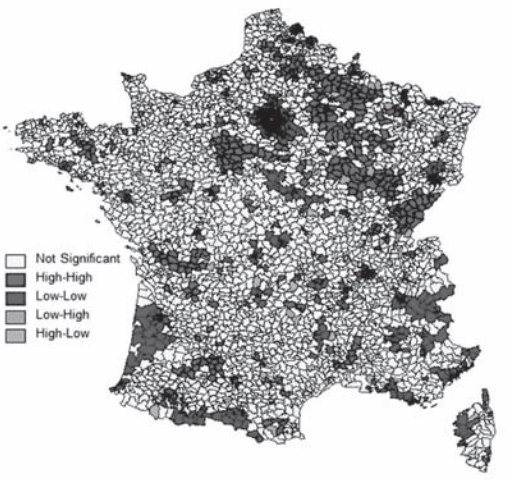
Source : enquête INSEE-LIFI et INSEE/SESSI/SSP - EAE 1995, 2000, 2005.

Graphique N°1 : Carte globale de la concentration spatiale

Moran scatterplot of agricultural cooperative establishments, French districts, 2005



LISA statistics of agricultural cooperative establishments, French districts, 2005



Source : Filippi *et al.*, 2012.

Tableau N°1 : Les modèles spatiaux des coopératives agricoles

Types	Modèles spatiaux	Caractéristiques organisationnelles
Cas 1	Très forte concentration	Diversité des tailles de groupes (grands et petits)
Cas 2	Concentration forte mais très hétérogène	Diversification des activités
Cas 3	Concentration diffuse	Influence du groupe
Cas 4	Pas de concentration spatiale	Existe une présence de coopératives agricoles

Source : Filippi *et al.*, 2012.

Tableau N°2 : Les modèles d'organisation des coopératives agricoles

Critères des modèles d'organisation	Modèle 1 de concentration de l'offre	Modèle 2 réactifs aux pressions concurrentielles	Modèle 3 de co-construction des avantages concurrentiels
Nature de la solidarité du lien à l'adhérent	Géographique	Organisée	Géographique et organisée
Partage du risque	Identique, solidarité adhérent/coopérative mais reposant sur la structure	Supporté par les adhérents	Entre adhérents et structure, avec création de partenariats en aval
Nature de l'inscription territoriale	Géographique	Distendue, organisée	Co-construite, géographique et organisée

Source : Filippi, 2004.

Note

[1] Université de Bordeaux, INRA SAD USC GAIA, 1 cours du Général de Gaulle, 33175 Gradignan
maryline.filippi@agro-bordeaux.fr

Bibliographie

Agreste (2009). « Les groupes coopératifs poursuivent leur développement, Plus d'un salarié sur deux dans des entreprises à statut non coopératif », *Agreste Primeur*, N°235, Décembre, p. 4

Chomel, C. (2010). « France Report » in *Study on the implementation of the Regulation 1435/2003 on the Statute for European Cooperative Society (SCE),* p. 519-545.

Code Rural. Article L.522-2.

Coop de France (2011). *Le poids économique et social de la Coopération Agricole et Agroalimentaire française*, p. 14

Copa-Cogeca (2010). *Agricultural cooperatives in UE, main issues and trends.* Annual Report, p. 174

Dupuy, C. et A. Burmeister (2003). *Entreprises et territoires. Les nouveaux enjeux de la proximité*, La Documentation française, Paris.

Eurogroup (2010). *Quelles stratégies d'alliances et quel développement international pour les groupes coopératifs ?*, Décembre, p. 93

Feng, L. et G. Hendrikse (2008). "On the nature of a cooperative : a system of attributes perspective" in L. Feng and G. Hendrikse (editors), *Strategy and Governance of Networks,* Springer, p. 13-26.

Filippi, M. (2004). « Réorganisation dans la coopération agricole : proximités et solidarité territoriale », *Économie Rurale,* 280, p. 42-58.

Filippi, M., O. Frey et A. Torre (2011). "The modalities of Territorial Embeddedness of French Cooperative Groups", in A. Torre and J.B. Traversac (editors), *Territorial Governance, Local Development, Rural Areas, and Agrofood Systems*, Springer Verlag, New York, Heidelberg, p. 278

Filippi, M., O. Frey, P. Triboulet et J. Vivensang (2006). *Bilan des lois de 1991 et 1992 et gouvernance des groupes coopératifs*, Rapport final, Etude 03 B6 04 01 – A, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, p. 105.

Filippi, M. et P. Triboulet (2011a). « Alliances et partenariats dans l'activation des compétences des coopératives agricoles », *Canadian Journal of Regional Science*, vol.33 (1), p. 115-132.

Filippi, M. et P. Triboulet (2011b). « Alliances stratégiques et formes de contrôle dans les coopératives agricoles », *Revue d'Économie Industrielle*, *vol.133, 1er trimestre*, p. 57-78.

Filippi, M. et O. Frey (2011). « Valoriser l'ancrage territorial à travers l'internationalisation : perspectives pour la coopération agricole française », *Communication at the 48th ASRDLF Seminar*, Schoelcher, 6- 8 July, p. 13

Filippi, M. (2011). "Support for farmers' cooperatives in France", en collaboration avec O. Frey, Wageningen, Wageningen, UR, p. 85

Filippi, M. (2012). « Tourner la contrainte territoriale en avantage compétitif ! Le challenge des coopératives agricoles françaises », *Communication au 49e Colloque ASRDLF*, Belfort, 6-8 Juillet, p. 15

Filippi, M., O. Frey et S. Peres (2012). "The international development of French cooperative groups : The influence of territorial constraint", *International Conference Humboldt Universität zu Berlin "Cooperative responses to global challenges"*, 21-23 March, p. 21

Groupement National de la Coopération (GNC) (2010). *Assises 2010*, 15 octobre.

Hansmann, H. (1988). "Ownership of the firm", *Journal of Law, Economics and Organization,* 4 (2), p. 267-304.

Koulytchizky, S. et R. Mauget (2003). « Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle. A la recherche d'un nouveau paradigme », *RECMA,* N° 287, p. 14-40.

Magrini, M.B., M. Fares et M. Filippi (2011). « La signalisation de la qualité chez les petites coopératives agricoles française », *Revue d'économie Régionale et Urbaine*, N°4, p. 705-733.

Pecqueur B. et J.B. Zimmermann (editors) (2004). *Économie de Proximités*, Paris, Hermes.

Torre A. et A. Rallet (2005). "Proximity and localization", *Regional Studies*, Vol. 39, N° 1, p. 47-60.

Torre, A. et M. Filippi (éditeurs) (2005). *Proximité et changements socio-économiques dans les mondes ruraux*, Paris, INRA Éditions,

Torre, A. et J.E. Beuret (2012). *Proximité territoriale*, Hermes.

Résumé

Comment les coopératives agricoles françaises, tout en maintenant leur finalité sociale, parviennent-elles à jouer un rôle économique sur le marché mondial ? Si la pression concurrentielle les conduit à mettre leurs modes d'organisation en conformité avec ceux des entreprises de droit commercial, leurs valeurs de transparence, de solidarité et d'équité subsistent et guident leurs stratégies ainsi que leurs modes de gouvernance. L'article questionne le rôle de l'ancrage territorial. En mobilisant des modèles d'organisation et de lien au territoire différenciés, on aborde son rôle décisif dans le développement économique local et la durabilité de l'environnement. La création de valeur pour l'adhérent guide l'action des coopératives et se traduit au niveau collectif par la consolidation du lien coopérative / adhérent impliquant le processus de construction territoriale. Le territoire apparaît comme une source de lien social contribuant à la gouvernance des coopératives tout autant que ses acteurs créent durablement du territoire.

Summary

How do French agricultural cooperatives manage to reconcile their social goals with their economic role in the global market place? Although the pressure of international competition forces them to organize themselves like enterprises constituted under commercial law, their values of transparency, solidarity and equity still remain, guiding their strategies and types of governance. This leads us to examine the decisive contribution played by territorial anchorage, thanks to the specific differentiated modes of organization and links it induces, in what concerns local economic development and environmental sustainability. The cooperatives then consolidate this territorial construction process set in motion by their ambition to create value for their members. The territory serves as a source of social bonds; in so doing, it contributes to cooperative governance as well as all its actors, jointly and severally, create sustainable territory.

Resumen

¿De qué modo consiguen las cooperativas agrícolas francesas jugar un papel económico en el mercado mundial, sin perder de vista su finalidad social ? Si la presión competitiva las conduce a la adaptación de sus modos de organización a los de las empresas privadas tradicionales, sus valores de transparencia, de solidaridad y de equidad subsisten, y guían tanto sus estrategias como su modo de gobernabilidad. El artículo cuestiona el papel del arraigo al territorio. Movilizando los modelos de organización y de vínculos al territorio diferenciado, abordamos su papel decisivo en el desarrollo económico local y en la conservación del medio ambiente. La creación de valor para el asociado dirige la acción de las cooperativas y se traduce a nivel colectivo en la consolidación del vínculo cooperativa/adherente, que implica el proceso de construcción territorial. El territorio aparece como una fuente de vínculo social contribuyendo a la gobernabilidad de las cooperativas así como los actores contribuyen a la creación de territorios duraderos.

Identification des tensions et paradoxes dans la gouvernance des SCIC

Valérie PALLAS-SALTIEL, Amina BÉJI BÉCHEUR,
Pénélope CODELLO-GUIJARRO et Pascale CHÂTEAU TERRISSE[1]

Introduction

Les SCIC ont été créées en France par la Loi 2001-624 du 17 juillet 2001, complétée par un décret gouvernemental de février 2002 (Décret 2002-241 du 21 février 2002). « Les sociétés coopératives d'intérêt collectif sont des sociétés anonymes ou des sociétés à responsabilité limitée à capital variable, régies, sous réserve des dispositions de la présente loi, par le code de commerce. Elles ont pour objet la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale. »

Le cadre légal impose certaines limites sur la distribution du pouvoir entre les parties prenantes : les collèges des organes de gouvernance doivent inclure les employés et les clients ; un collège ne peut pas détenir plus de 50 % des voix ou moins de 10 % ; les autorités publiques ne peuvent pas détenir plus de 20 % des voix.

Ce mode de gouvernance multipartite suscite un débat dans la communauté scientifique sur son degré d'efficacité. Alors que certains travaux s'intéressent aux coûts associés à la prise de décision d'organisations ayant des parties prenantes multiples, d'autres s'efforcent de montrer que différents groupes d'acteurs sont capables de gouverner avec succès (Leviten-Reid et Fairbairn, 2011). Pour les praticiens, les SCIC présentent la particularité de rassembler autour d'un projet un ensemble de partenaires avec des intérêts particuliers différents, ce qui peut contribuer à affiner le projet et mutualiser les ressources humaines, financières et techniques. Mais, les dirigeants de SCIC se demandent comment une telle organisation peut fonctionner avec autant d'intervenants d'horizons et champs d'intérêt différents (Margado, 2005).

Notre objectif ici est d'identifier les paradoxes et les tensions possibles à l'œuvre dans la gouvernance d'une organisation pluraliste qu'est la SCIC.

L'approche par les paradoxes est reconnue comme étant utile aux chercheurs pour comprendre la complexité, la diversité et l'ambiguïté de la vie organisationnelle (Lewis,

2000 ; Smith et Lewis, 2011). Dans sa définition originelle, le paradoxe désigne « des éléments contradictoires, mais reliés entre eux qui semblent logiques isolément, mais absurdes et irrationnels quand ils apparaissent simultanément » (Lewis, 2000 : 760). De façon plus précise, Stohl et Cheney (2001 : 354) voient le paradoxe comme « une situation pragmatique ou interactive dans laquelle la poursuite d'un but s'accompagne de la poursuite d'un autre but concurrent qui vient saper le premier but ». Identifier le paradoxe revient alors, selon Lewis (2000), à reconnaître et interpréter les tensions à l'œuvre qui sont les sources profondes du paradoxe.

Le contexte des SCIC est particulièrement propice à cette approche dans la mesure où, avec Michaud (2011 : 71), nous considérons la SCIC comme une organisation pluraliste - « le pluralisme [faisant] référence à la cohabitation d'acteurs divers aux intérêts multiples de même qu'à la complexité de leurs identités construites et reconstruites au fil des actions et interactions ».

La première partie vise, à partir des travaux sur les paradoxes et les tensions dans les organisations pluralistes, et en particulier dans les coopératives, à identifier les tensions dans les SCIC. Nous montrerons dans une deuxième partie dans quelles mesures ces tensions apparaissent et comment elles sont vécues par les acteurs et véhiculées par les documents. Cette observation portera sur deux types de SCIC dont les missions et les activités diffèrent : Artisans du monde et Websourd. Une discussion permettra ensuite de déceler les moyens utilisés par ces deux SCIC pour faire face à ces tensions qui coexistent dans les modes de fonctionnement de la gouvernance

Identification des tensions et des paradoxes dans des organisations pluralistes.

Les organisations pluralistes « sont généralement animées par des objectifs et des intérêts divergents de différents groupes, chacun disposant d'un pouvoir suffisant pour veiller à ce que leurs objectifs soient légitimes au sein de la stratégie de l'organisation » (Jarzabkowski et Fenton, 2006 : 631). Les objectifs stratégiques multiples et fragmentés sont donc potentiellement conflictuels. Pour Denis, Langley et Rouleau (2007 : 179), les organisations pluralistes sont caractérisées par « de multiples objectifs, un pouvoir diffus et des processus de travail basés sur la connaissance », trois caractéristiques traditionnellement présentes dans les coopératives. Par ailleurs, une deuxième grande famille de tensions liées à la gouvernance est exacerbée dans ce type d'organisations (Michaud, 2011).

Les tensions d'objectifs et de logiques.

Jarzabkowski et Fenton (2006) identifient deux formes de pluralisme : celui motivé en interne et celui motivé en externe.

Le pluralisme est motivé en interne lorsque des pratiques diverses sont mises en place dans l'organisation par différents groupes de parties prenantes internes aux champs d'intérêt multiples pour donner force à leurs multiples identités et cultures.

Le pluralisme est motivé en externe lorsque l'organisation détermine des objectifs et des buts stratégiques contradictoires en vue de répondre simultanément à des exigences multiples.

Les coopératives sont particulièrement concernées par deux discours identitaires généralement en tension : la mission sociale d'un côté, et la logique économique de l'autre. S'intéressant à la gouvernance des entreprises sociales (qui comprennent l'ensemble des organisations du tiers secteur), Spear, Cornforth et Aiken (2009) montrent que les conseils d'administration sont face à des compromis difficiles entre les différents types de buts, le danger étant que certains buts dominent au détriment des autres.

Ferrand-Bechman (1992 et 2000) et Michaud (2011) mettent également en évidence la tension entre l'identité « organisation de bénévoles » et l'identité « organisation professionnelle et efficace », qui peut être vue comme une déclinaison de la tension plus large entre le social et l'économique. Au-delà de tensions internes à la coopérative, des tensions apparaissent dans la relation de la coopérative avec son environnement externe en termes de valeurs, principes et objectifs (Michaud, 2011).

D'autres tensions peuvent émerger dans les organisations pluralistes, inhérentes au secteur d'activité dans lequel elles gravitent. L'étude de deux SCIC dans la deuxième partie nous permettra d'y répondre.

Les tensions en termes de gouvernance.

Les SCIC sont censées avoir une gouvernance multipartite et démocratique : de nombreuses parties prenantes y sont représentées (Margado, 2005 ; Lindsay et Hems, 2004).

Traditionnellement, la gouvernance dans les coopératives est caractérisée par le principe démocratique, qui donne une voix à chaque membre. Le vote dans les SCIC peut être organisé en collèges, pas selon une proportion économique ou numérique, mais d'une façon qui préserve l'équilibre des pouvoirs.

Des tensions liées à la composition de la gouvernance multipartite et à la difficulté de coordination : rapports et rôles entre parties prenantes hétérogènes

La composition hétérogène (membres internes et externes à l'organisation) et des milieux hétérogènes (formation, fonctions et métiers différents) des membres des organes de gouvernance permettent d'accroître les conflits cognitifs et les débats créatifs. Mais la

diversité pose le challenge de la collaboration et augmente les risques de conflits dysfonctionnels et de fragmentation (Sundaramurthy et Lewis, 2003).

Selon Michaud (2011), les organisations intégrant formellement des parties prenantes hétérogènes sont susceptibles d'être le terrain de tensions additionnelles. En particulier, les tensions émergent des différences d'intérêts et de rôles entre les différents individus impliqués dans la gouvernance et de la difficulté de la coordination ; cela se traduit en particulier par « des préoccupations concernant les rapports entre élus et managers, la composition des conseils d'administration, la place des usagers, la participation des travailleurs, le rôle des financeurs » (Bouchard, 2005 : 582).

Les divergences d'intérêts au sein du conseil d'administration peuvent aboutir à un accord difficile (Spear, Cornforth et Aiken, 2009). Les décisions peuvent alors générer des tensions entre le maintien de la démocratie participative et le besoin d'une prise de décision efficace et rapide. Le rôle des organes de gouvernance est alors d'équilibrer les intérêts de chacun et de faciliter la construction d'accords.

La compréhension des rôles et responsabilités de chacun dans les organes de gouvernance va bien au-delà des catégories des parties prenantes : si chaque partie prenante a en effet une multiplicité de rôles, ce n'est pas seulement dans la catégorie à laquelle elle appartient,mais parfois au sein même de sa catégorie (Michaud, 2011). De l'ambiguïté peut émerger notamment autour de ceux qui représentent les membres des organes de gouvernance (eux-mêmes, leur organisation, un collège). Le partage des rôles entre la gouvernance et le management semble aussi particulièrement problématique (Spear, Cornforth et Aiken, 2009) car les rôles sont interdépendants et les frontières floues.

Des tensions liées au fonctionnement démocratique de l'organe de gouvernance : déséquilibre de pouvoir et structure

Le déséquilibre de pouvoir entre les parties prenantes est souvent indiqué comme constituant une tension pour la gouvernance multi partite (Bryson, Crosby et Stone, 2006). Alors que les organes de gouvernance doivent contrôler la gestion de l'organisation, ce sont les managers qui ont le temps, l'infra structure informationnelle, les compétences et l'accès aux ressources.

Dans les SCIC, « le risque de domination d'un groupe de parties prenantes non pas en terme de droit de vote, mais en terme de contrôle de l'information ou de domination technocratique ou bureaucratique » peut survenir (Lindsay et Hems, 2004). Lindsay et Hems (2004) montrent alors que la SCIC donne un pouvoir grandissant aux cadres, ce qui contraste avec les associations. Cette situation fait écho aux tensions entre

performance et démocratie identifiées par Cornforth (2004). Les tensions entre membres représentatifs et membres spécialistes dans les conseils d'administration, s'exercent dans le compromis entre le besoin de démocratie et le besoin de performance.

La structure de la gouvernance dans les organisations coopératives est soumise à deux paradoxes principaux : le paradoxe de l'adaptation lorsque l'organisation s'adapte trop aux forces et attentes extérieures au risque d'y perdre son âme ; le paradoxe de la formalisation où la démocratie est institutionnalisée, mais au détriment de la spontanéité (Stohl et Cheney, 2001).

Méthodologie et présentation des structures étudiées

L'analyse se situe dans le cadre d'une étude menée sur les SCIC en France par le Groupe POPESS de l'IRG-Université Paris-Est. L'étude s'appuie sur l'analyse des statuts et des entretiens menés au sein de deux SCIC : Artisans du Monde Paris 9 et Websourd (Tableau 1).

La SCIC Artisans du Monde Paris 9

La SCIC SARL Artisans du Monde (AdM) a vu le jour en 2008 à la suite d'une assemblée générale extraordinaire ayant décidé de transformer la SARL. Ses valeurs correspondent à des valeurs éthiques fondamentales liées au statut coopératif et des valeurs spécifiques liées au projet d'intérêt collectif.

L'activité commerciale de la SCIC est un levier d'action économique et éthique au service du projet porté par l'association qui vise à une transformation du fonctionnement du commerce international et des modes de consommation au nord, notamment en vue de l'amélioration des conditions de vie des producteurs marginalisés du sud.

La boutique AdM Paris 9 est le premier magasin de commerce équitable à avoir vu le jour en France. C'est la seule structure du réseau AdM à avoir choisi le statut de SCIC. Le principal motif était de permettre l'augmentation du capital en raison du besoin de trésorerie de la SARL.

En outre, cela ouvrait des perspectives en matière d'aides dédiées aux organisations de l'économie sociale et solidaire auxquelles la SARL ne pouvait pas prétendre.

Depuis, le capital est détenu par 5 catégories d'associés et les pouvoirs sont répartis sur 5 collèges équivalant à ces catégories d'associés (Tableau 2).

La gestion de la SCIC est assurée par deux gérants élus en AG. Actuellement, la SCIC compte une salariée à temps plein et une soixantaine de bénévoles de l'Association qui assurent l'activité de la boutique. L'association est membre de la Fédération Artisans du Monde qui regroupe aujourd'hui 170 points de vente et s'appuie sur 6000 bénévoles.

La SCIC Websourd

> « Websourd est une entreprise née de la rencontre entre le réseau associatif des sourds et le réseau des entreprises coopératives. Ses deux membres fondateurs sont la Fédération Nationale des Sourds de France et l'Union Régionale des SCOP Midi-Pyrénées/Languedoc-Roussillon. Son action est nationale et son siège est situé à Toulouse. La vocation de Websourd est la mise en œuvre de services d'accessibilité pour les personnes sourdes et le développement d'outils et métiers qui favorisent leur indépendance et leur citoyenneté » (site internet www.Websourd-entreprise.fr).

Le projet est porté collectivement par des acteurs de structures associatives et coopératives : un dirigeant d'une Scop d'interprètes en Langue des Signes INTERPRETIS, un membre de l'association IRIS (recherche d'outils innovants pour les sourds), un représentant de l'Union Régionale des Scop Midi Pyrénées et l'actuel dirigeant de Websourd qui rejoint d'abord le projet en 2003 en tant que bénévole.

> « Le collège des usagers a un droit de regard sur les activités mises en place et les stratégies adoptées pour mener à bien son objet d'intérêt général. Les autres collèges représentent des partenaires financiers, des entrepreneurs, ce qui permet de développer une pédagogie de l'entreprise envers les sourds. Les organismes et partenaires institutionnels ont été surtout convaincus de participer à une expérience innovante qui mêle un projet de type associatif (accessibilité pour les personnes sourdes) et un projet entrepreneurial (développement de la recherche et de nouvelles technologies pour améliorer cette accessibilité) » (livret d'accueil Websourd).

Les droits de vote sont répartis à raison de 20 % chacun entre cinq collèges : les fondateurs, les utilisateurs, les salariés, les partenaires actifs et les partenaires financiers

Les tensions et paradoxes dans deux SCIC

Tensions d'objectifs et de logiques

L'ensemble du champ de l'économie sociale et solidaire est traversé par une tension centrale dans la mesure où sa spécificité est de proposer d'encastrer l'économique et le social et plus largement de mettre l'économie au service de projets de société. Cette tension est d'autant plus prégnante dans les SCIC, entreprises marchandes avec une orientation économique affirmée.

L'enjeu de l'encastrement entre économique et social prend ensuite une coloration différente en fonction du contexte de l'entreprise. À travers les deux études de cas, nous rendons ainsi compte des enjeux spécifiques aux deux secteurs d'appartenance.

Secteur du Commerce équitable

La situation du commerce équitable est actuellement tendue par une forte concurrence exercée par la grande distribution, mais aussi par le développement des enseignes spécialisées vendant des produits du commerce équitable. Ainsi, dans le périmètre de la zone de chalandise d'AdM, se sont installés deux autres magasins de commerce équitable. Par ailleurs, la concurrence de la grande distribution sur les produits alimentaires est difficile à surmonter pour une petite boutique. Aussi, la pression économique est-elle forte amenant AdM à questionner ses méthodes de vente et son organisation. Auparavant, les bénévoles aménageaient l'espace de vente, avaient des marges de manœuvre en matière de décoration. Aujourd'hui, la communication est rationalisée avec une identité commune aux boutiques AdM, la boutique a été auditée et le marchandisage revu par un professionnel de la grande distribution.

La transformation touche la place respective du salarié et des militants dans cette évolution, car les discussions autour des changements des dispositifs marketing sont menées par le gérant en présence de la salariée, du consultant, d'une chargée de communication et de la fédération artisans du monde sans les militants.

Les bénévoles interviennent peu dans les problématiques de gestion n'étant pas considérés comme des experts et sont ensuite formés pour pouvoir intégrer ces nouveaux dispositifs dans leurs pratiques de vente.

Il y a donc une volonté d'acculturer les bénévoles. On voit émerger ici le risque du paradoxe de l'adaptation : préserver les qualités essentielles de l'organisation (le commerce équitable et le rôle fort du bénévolat) en s'adaptant aux forces et attentes extérieures au risque de perdre l'âme de l'organisation.

Cependant, le fait d'intégrer un statut d'entreprise sociale crée une nouvelle image de l'organisation comme acteur économique à part entière notamment auprès de banques : « il y a un constat, on est perçu peu efficace quand on est une asso, par rapport à des sociétés » (membre du collège Personnes Ressources). De ce fait, le statut semble légitimer l'organisation sur les deux volets : économique et social, résolvant ainsi la tension entre performance économique et sociale du moins sur le plan institutionnel.

Secteur lié à l'accessibilité pour les personnes sourdes

Dans le cas de Websourd, une tension provient de la nature de la réponse faite par la Société aux questions liées au handicap de manière générale. Traditionnellement, des associations de personnes sourdes comme la Fédération Nationale des Sourds de France (FNSF) se sont organisées pour faire reconnaître une différence, voire une forme de « culture sourde » avec son langage, ses codes et ses fonctionnements spécifiques. L'accessibilité des personnes sourdes passe essentiellement par deux voies : l'appareillage ou la Langue des Signes. Une partie des personnes sourdes, soutenue par la FNSF, ne

souhaite pas emprunter la voie de l'appareillage et revendique plutôt une reconnaissance de la Langue des Signes en tant que langue à part entière représentative d'une communauté de personnes.

Websourd a un positionnement militant assez marqué pour avancer vers la reconnaissance de la Langue des Signes par la professionnalisation de l'interprétariat en Langue des Signes Française (LSF) et le développement de nouvelles technologies comme la visioconférence avec interprètes en LSF ou les avatars bientôt présents dans les gares pour traduire les messages aux voyageurs. La tension se situe entre « militantisme » et activité économique.

Websourd propose une réponse pour atténuer cette tension en organisant l'encastrement des deux objectifs : sur les 33 salariés, plus de la moitié sont des personnes sourdes et la langue de travail dans l'entreprise est la LSF. Par ailleurs, le dirigeant actuel est concerné par la surdité, son fils étant sourd. De ce fait, l'activité économique reste toujours fortement imbriquée avec les besoins des sourds et avec la logique militante.

Pour autant, aujourd'hui, Websourd entre dans une phase importante de développement économique qui réactive cette tension. De nouveaux objectifs d'accroissement des activités ont été fixés et la fonction commerciale a été créée. Ainsi, l'arrivée d'un nouveau Responsable Commercial (entendant de surcroît) a créé une double tension en interne : la logique militante face à la logique commerciale et le monde des sourds face au monde des entendants. Des dispositifs de gestion permettent à long terme d'atténuer cette tension. Ce nouveau salarié va apprendre la LSF et sera à même de comprendre et traduire les besoins des personnes. Par ailleurs, le développement de l'activité est suivi et contrôlé par les différents collèges de la SCIC, ce qui garantit l'objet d'intérêt collectif du développement commercial.

Cette tension entre objectifs économiques et projet sociétal est également perceptible, dans cette phase de croissance, au moment de la recherche de souscriptions, car l'objet social constitue un frein pour les investisseurs qui ne percevront pas le même retour sur investissement.

Tensions et paradoxes inhérents à la gouvernance

AdM, une forte culture associative.

Chez AdM, l'associé majoritaire est l'association Les Amis d'AdM qui, historiquement, est la fondatrice du projet. Elle détenait 90 % du capital avant la transformation en SCIC ; depuis, le collège détient 50 % des parts, la majorité relative. Ses membres, bénévoles qui interviennent en boutique, se sentent propriétaires de la SCIC.

Ainsi, s'il y a des tensions, elles sont débattues au sein de l'association et de fait la démocratie se déroule dans l'association et finalement peu au sein de la SCIC.

Par ailleurs, les associés détenant la majeure partie du capital n'interviennent que très peu dans la gouvernance dans la mesure où ils font confiance aux militants actifs (gérants élus et membres de l'association). Il s'agit souvent d'anciens membres qui ont pu occuper la place de gérants ou qui ont été très actifs.

De fait, si des tensions sont évoquées entre salariés et bénévoles, elles n'interfèrent pas dans la gouvernance dans la mesure où les membres actifs du conseil d'administration sont légitimes, tant sur le plan du projet collectif qu'en matière de compétence organisationnelle.

Le rôle du collège « usager et bénévole » est d'animer le projet collectif ; le conseil d'administration est donc le lieu des décisions techniques, créant une séparation des rôles assez tranchée : « l'association anime le projet collectif, et la SCIC est l'outil de l'association » (gérant, AdM).

En conséquence, la place des autres collèges est plutôt amoindrie et si le collège salarié détient 10 %, il n'est pas perçu comme étant prédominant eu égard au modèle d'organisation fondé sur le bénévolat.

Cette situation n'est pas toujours bien vécue par la salariée qui voit l'association comme une actionnaire avant d'être une initiatrice du projet collectif. À cet égard, la salariée estime que son seul responsable hiérarchique est le gérant et non pas les bénévoles. Cependant, la perception est différente du point de vue des associés « historiques » :

> « cela fait 15 ans que je suis membre d'AdM ; [..] ce statut permettait d'accéder à des emplois tremplins donc de financer de l'activité, de l'emploi tout en associant davantage les salariés de la société, même si dans la SARL dans la pratique les salariés ont toujours eu un poids au CA et au bureau » (membre collège personnes ressources).

Mais la salariée actuelle n'est pas membre de l'association et ne participe pas aux réunions de l'association hormis aux rencontres avec les bénévoles. Ceci peut expliquer les éventuelles tensions entre salariat et bénévolat.

Mais, finalement, cela n'engendre pas de changement du mode de fonctionnement : « *dans le passage en SCIC, il n'y a pas changement dans la gestion quotidienne* » (président association amis d'AdM) ; ni en matière démocratique : *« le statut de loi 1901 suffit pour la gouvernance »* (membre collège personnes ressources) ; ni en matière de projet : « *ce n'est pas le statut qui fait le projet* » (président AdM).

Websourd, une culture plurielle.

Chez Websourd, la gouvernance multipartite est un atout majeur dans la prise de décision et a des impacts à deux niveaux.

D'un côté, en matière de management, c'est par l'existence d'un collège de salariés que les tensions internes se résolvent. Toutes décisions managériales doivent être comprises et acceptées pour que les salariés les appliquent. Tel fut le cas pour la question de la politique salariale, qui a été discutée longuement avec les salariés. La tension est liée ici à deux aspects majeurs. D'une part, dans une SCIC, les dirigeants ou salariés exerçant une fonction de direction font partie du même collège que l'ensemble des salariés. Cela crée une ambiguïté de par la différence de statut dans l'entreprise : ils sont à la fois pairs au sein du collège et en position de direction de ces mêmes pairs. D'autre part, il peut y avoir confusion entre gouvernance démocratique et management. Un long débat a été mené en interne sur « quelle forme de management pour Websourd ? » et des termes forts ont été entendus : « dictature ou démocratie » pour signifier l'idée qu'un cadre ou gestionnaire n'est pas élu et qu'il n'acquiert pas sa légitimité de la démocratie. Il a donc été nécessaire de mener un travail de fond pour différencier les questions de gouvernance des questions de management.

D'un autre côté, sur le plan de la gouvernance, une autre forme de tension apparaît : « La stratégie est difficile à expliquer. Le fait qu'on ait 4 activités complètement différentes avec des modèles économiques différents et difficiles à intégrer » (Directeur Adjoint, Websourd). La gouvernance multipartite est finalement difficile à actionner et cela semble être justifié par la « jeunesse » du modèle qui nécessite un apprentissage de toutes les parties prenantes[2]. Il y a un effort permanent à faire pour partager l'information, faire en sorte que les sociétaires restent « connectés au projet » et le comprennent.

À ce titre, la gouvernance multipartite est facilitée lorsque les sociétaires ont une pratique commune : « on a les partenaires technologiques, qui eux, sont très présents […] il y a France-Télécom qui porte le service ELISION des communications à distance pour les interprètes » (Directeur Adjoint, Websourd).

La gouvernance multipartite est plus difficilement actionnable avec des sociétaires plus éloignés du fonctionnement de l'entreprise. Il est alors difficile de maintenir une dynamique d'apprentissage croisé permettant à tous les sociétaires d'appréhender la complexité de l'entreprise d'autant plus quand les sociétaires acceptent cette distance et sont tout simplement satisfaits d'être des parties prenantes d'un projet d'entreprise sociale.

Par ailleurs, la participation des sociétaires ne se fait pas toujours de manière formelle au sein du conseil d'administration. Les sociétaires constituent un appui en matière de réflexion stratégique et organisationnelle et sur le plan du réseau :

> « Il y a également des partenaires financiers en particulier qui disaient [au dirigeant] : il faut que tu t'entoures d'une Direction Financière, d'une Direction Opérationnelle et Commerciale. Effectivement, en l'espace de quelques mois,

on a eu une Directrice financière et un Directeur Commercial » ; ou « Moi je suis arrivé par le biais d'un partenaire qui travaillait avec lui depuis longtemps et que je connaissais déjà personnellement » (Directeur des opérations / DRH, Websourd).

Discussion et conclusion

Les deux études de cas de SCIC mettent en évidence des tensions d'objectifs et de gouvernance. Mais les voies possibles de gestion de ces frictions diffèrent selon les cas.

Des tensions ont tout d'abord été identifiées entre les objectifs sociaux et économiques. L'objectif économique est exprimé par la performance économique pour Websourd et la performance commerciale pour AdM ; l'objectif social se traduit par la performance de l'innovation pour Websourd et celle du projet associatif pour AdM. Pourtant, chaque organisation arrive à vivre avec ces tensions et à hybrider activité économique et projet d'intérêt collectif en utilisant des modes de gestion différents : structurel pour AdM et interne pour Websourd.

Pour AdM, les tensions entre les deux objectifs sont maîtrisées au niveau organisationnel par compartimentation dans deux structures organisationnelles distinctes. La structure dominante est l'association ; le projet et l'objectif social sont protégés et préservés par cette structure qui a la majorité des droits de vote de la SCIC. La SCIC, de son côté, développe l'objectif commercial, les compétences techniques liées à la vente et la commercialisation.

Pour Websourd, les tensions entre les objectifs économiques et sociaux sont internalisées à deux niveaux : au niveau individuel et au niveau collectif. L'objectif économique est primordial pour la survie de l'organisation. L'objectif social est d'abord intimement intégré à l'identité personnelle d'une partie des salariés, confrontés eux-mêmes ou par des proches, au problème social de l'accessibilité des sourds. À un niveau collectif, en faisant de la LSF la langue de travail, chaque salarié (sourds et entendants) se confronte dans son travail aux enjeux de l'accessibilité des sourds. Cette décision managériale oblige l'ensemble des acteurs de l'organisation à intégrer dans ses tâches quotidiennes l'objet social.

Des frictions apparaissent aussi entre différentes logiques, propres au secteur d'activité des deux SCIC.

Le commerce équitable chez AdM fait émerger deux logiques contradictoires : la logique commerciale de vente et de distribution et la logique éducative et alternative pour permettre aux producteurs marginalisés du sud de devenir acteurs de leur développement. Chez Websourd, deux logiques sont en concurrence : la logique d'aide

et d'accessibilité pour les personnes sourdes, et la logique entrepreneuriale d'innovation et de gestion. Dans les deux cas, le rôle des collèges d'usagers, de salariés et des fondateurs est primordial pour porter le projet d'intérêt collectif, les autres collèges ayant une fonction centrale de soutien au projet en matière d'apport de compétences et de ressources.

Des tensions de gouvernance ont ensuite été identifiées sur deux aspects : la composition des organes et leurs rôles multiples induits par le pluralisme d'une part, et le fonctionnement démocratique des organes et les jeux de pouvoir d'autre part.

Concernant la composition des organes de gouvernance, chez AdM, les tensions entre membres des organes de gouvernance se situent entre collèges et concernent les salariés et les bénévoles. Les rôles sont bien distincts entre bénévoles et salariés, les bénévoles intervenant peu dans les problématiques de gestion et appliquant les décisions des consultants, du gérant et du salarié. Cette séparation des responsabilités et des niveaux décisionnels entre stratégie et mise en œuvre de l'objectif économique permet de maîtriser les conflits. Chez Websourd, les tensions sont manifestes au sein du collège des salariés et se traduisent par des ambigüités de rôles entre d'un côté les salariés et les cadres ou gestionnaires, et de l'autre les sourds et les entendants. Les salariés et les cadres ou gestionnaires sont sur un pied d'égalité en matière de gouvernance alors qu'une relation hiérarchique les lie dans la gestion de l'entreprise. Des frictions peuvent naître si les domaines des décisions de gouvernance et de gestion ne sont pas clairement définis et bornés. Des tensions apparaissent aussi entre les sourds et les entendants, les sourds étant plus experts et plus militants que les entendants sur le problème social d'accessibilité. La gestion de ces tensions passe par la communication et l'usage d'une langue commune et la mise en place d'espaces de régulation.

Concernant le fonctionnement démocratique des organes de gouvernance, les réponses organisationnelles apportées sont également différentes. Même si dans les deux cas, le pouvoir est déséquilibré entre les parties prenantes, le groupe dominant n'est pas le même.

Pour AdM, le collège ayant le plus de pouvoir est celui de l'association : le débat démocratique est laissé aux organes de gouvernance de l'association. La SCIC est alors une coquille vide, essentiellement technique car économique, pour le financement et la vente. L'adoption du statut de SCIC met en lumière le paradoxe de l'adaptation (sous la pression de la concurrence, l'objectif économique prend de l'importance), et le paradoxe de la formalisation (la démocratie est institutionnalisée dans la SCIC, mais en pratique, découplée et exercée dans l'association).

Pour Websourd, le collège des salariés domine. Le pouvoir est pris par les professionnels (salariés, cadres ou gestionnaires et certains partenaires technologiques experts des technologies complexes) qui maîtrisent les ressources clés.

Dans les deux cas, l'expertise et les compétences sont considérées comme primordiales ; elles justifient et légitiment les membres ayant le plus de pouvoir. Chez AdM, organisation mature et issue d'un mouvement alternatif et associatif, les experts sont les bénévoles. Chez Websourd, organisation plus jeune (10 ans) avec une activité hautement militante, innovante et technologique, les experts sont naturellement les professionnels.

Pour conclure, cette étude des tensions à l'œuvre dans deux cas de SCIC vient enrichir les travaux prônant une meilleure compréhension de la complexité organisationnelle par une approche par les paradoxes. Toutefois, cette étude souffre d'un certain nombre de limites. Si d'un point de vue méthodologique, les tensions de gouvernance ont été identifiées en retenant une approche narrative, grâce à une triangulation des données (statuts, entretiens, documents), elles n'ont pas pu être appréhendées dans leur dynamique, par l'observation du fonctionnement des conseils d'administration. Cette approche psycho dynamique, recommandée par Lewis (2000) pour explorer les paradoxes, permettra dans une prochaine étude d'observer comment ces tensions se renforcent, s'atténuent et par quels moyens. Elle aidera aussi les acteurs eux-mêmes à reconnaître les tensions internes et les voies possibles de gestion de ces tensions, en partie déjà identifiées dans cette recherche.

Tableau 1 : Entretiens menés au sein de deux SCIC : Artisans du Monde Paris 9 et Websourd

Personnes rencontrées chez Artisans du Monde Paris 9	**Personnes rencontrées chez Websourd**
Le gérant de la SCIC	Le Directeur adjoint Le Secrétaire général Le Directeur de la communication Le Directeur commercial *Membres du collège des salariés sauf le directeur commercial arrivé il y a 6 mois.*
La salariée de la SCIC	5 salariés représentatifs des 3 pôles d'activité Membres du collège des salariés sauf l'un d'eux arrivés il y a 6 mois.
Le président de l'association «Les amis d'artisans du monde»	Une élue du Conseil Régional Collège des fondateurs
Deux bénévoles actives en boutique	Un représentant du collège des financeurs
Un associé de la SCIC	Le Président de la Fédération Nationale des Sourds de France – collège des fondateurs Une représentante du collège des usagers

Tableau 2 : 5 catégories d'associés et 5 collèges équivalents à ces catégories d'associés

Catégories d'associés / Collèges de vote**	**Nombre de parts Total = 6684**	**% du capital**	**Droits de vote**
Catégorie/ Collège des Usagers ou bénéficiaires Association les Amis d'Artisans du Monde	3499	52,3%	50%
Catégorie /Collège des salariés	1	< 0,001%	10%
Catégorie / Collège des personnes ressources Centre de documentation Tiers Monde	300	4,5%	10%
Catégorie / Collège des soutiens 2 associations 5 particuliers	10 250	3,8%	15%
Catégorie / Collège des bienfaiteurs 1 personne	2624	39%	15%

Notes

[1] Université Paris-Est, Institut de Recherche en Gestion (IRG)

[2] Un comité de pilotage inter-SCIC est d'ailleurs mis en place au niveau de la CGSCOP.

Bibliographie

Bouchard, M.J. (2005). « Introduction : nouvelles formes de régulation et de coordination dans la gouvernance des entreprises collectives », *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 76, N°4, p. 581-584.

Bryson, J. M., B.C. Crosby et M.M. Stone (2006). « The design and implementation of cross-sector collaborations : Propositions from the literature », *Public administration review*, Vol. 66, p. 44-55.

Cornforth, C. (2004). « The Governance of Cooperatives and Mutual Associations : A Paradox Perspective », *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol.75, N°1, p. 11-32.

Denis, J.L., A. Langley et L. Rouleau (2007). « Strategizing in pluralistic contexts : Rethinking theoretical frames », *Human Relations*, Vol. 60, N°1, p. 179-215

Ferrand-Bechmann, D. (1992). *Bénévolat et solidarité*, Paris, Syros.

Ferrand-Bechmann, D. (2000). *Le métier de bénévole*, Paris, Economica, coll. Anthropos.

Jarzabkowski, P. et E. Fenton (2006). « Strategizing and Organizing in Pluralist Contexts », *Long Range Planning*, Vol. 39, p. 631-648.

Leviten-Reid C. et B. Fairbairn (2011). « Multi-stakeholder Governance in Cooperative Organizations : Toward a New Framework for Research ? », *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, Vol. 2, N° 2, Fall 2011, p. 25-36.

Lewis, M.W (2000). « Exploring Paradox : Toward a More comprehensive Guide », *Academy of Management Review*, Vol. 25, N°4, p. 760-776.

Lindsay, G. et L. Hems (2004). « Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif : The Arrival of Social Enterprise Within the French Social Economy », *Voluntas : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 15, N° 3, p. 265-286.

Margado, A. (2005). « La SCIC, une coopérative encore en devenir », *Revue internationale de l'économie sociale*, N° 295.

Michaud, V. (2011). *Médiation des tensions dans une coopérative de solidarité : Des chiffres et des lettres*, Thèse N° TM1105, Crises, Université du Québec à Montréal, décembre.

Smith, W.K et M.W. Lewis (2011). « Toward a Theory of Paradox : A Dynamic Equilibrium Model of Organizing », *Academy of Management Review*, Vol. 36, N° 2, p. 382-403.

Spear, R., C. Cornforth et M. Aiken (2009). « The Governance Challenges of Social Enterprises : Evidence from the UK », Annals of Public and Cooperative Economics, Vol. 80, N° 2, p. 247-273

Stohl, C. et G. Cheney (2001). « Participatory Processes/Paradoxical Practices. Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy », *Management Communication Quarterly*, Vol. 14, N° 3, p. 349-407.

Sundaramurthy, C. et M. Lewis (2003). « Control and Collaboration : Paradoxes of Governance », *The Academy of Management Review*, Vol. 28, N° 3, p. 397-415.

Résumé

Les paradoxes et les tensions à l'œuvre dans la gouvernance de deux Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif pluralistes, Artisans du Monde (AdM) et Websourd, sont étudiés. Dans un premier temps, des frictions entre les objectifs sociaux et économiques sont identifiées, puis entre différentes logiques contradictoires, propres au secteur d'activité de chaque SCIC. Dans un second temps, la composition des organes de gouvernance est examinée. Chez AdM, les tensions se situent entre collèges et concernent les salariés et les bénévoles. Chez Websourd, les conflits sont perçus au sein du collège des salariés et portent sur des ambigüités de rôles entre d'un côté les salariés et les managers et de l'autre les sourds et les entendants. Enfin, concernant le fonctionnement des organes de gouvernance, les deux cas présentent un pouvoir déséquilibré entre les parties prenantes. L'expertise et les compétences sont considérées dans les deux organisations comme primordiales et légitiment les membres qui ont le plus de pouvoir.

Summary

This paper studies the paradoxes and tensions at play in the governance of two pluralistic SCICs (collective interest cooperatives) : *Artisans du Monde* (AdM) and Websourd. First, we identify the tensions between the social and economic objectives, and then those that exist between the various contradictory philosophies specific to each SCIC's sector of activity. Next, we look at the structure of the governance bodies. At AdM, tensions exist between colleagues, specifically employees and volunteers. At Websourd, conflicts are detected within groups of employees, and are based on ambiguous roles between employees and managers, as well as between people who are hearing-impaired and people who can hear. And finally, in terms of how the governance bodies operate, both cases present an imbalance of power between stakeholders. In both organizations, expertise and skills are considered vital and legitimize the members with the most power.

Resumen

Las paradojas y tensiones en cuanto a gobernabilidad de dos sociedades cooperativas de interés colectivo y pluralista, *Artisans du Monde* (AdM) y *Websourd*, son el objeto de estudio. Inicialmente, la fricción entre los objetivos sociales y económicos es identificada a partir de diversas lógicas contradictorias, propias de cada sector de actividad de cada una de las SCIC. En segundo lugar, se examina la composición de los órganos de gobernabilidad. En el caso de AdM, las tensiones se sitúan entre colegios e implican a los empleados y a los voluntarios. En *Websourd*, los conflictos se sitúan al interior del colegio de empleados y tratan de la ambigüedad de roles entre los empleados y los gerentes por un lado y por el otro, entre personas sordas y oyentes. Por último, sobre el funcionamiento de los órganos de gobernabilidad, los dos casos presentan un desequilibrio de poder entre las partes concernientes. La experiencia y las competencias son consideradas como primordiales en ambas organizaciones legitimando así, a los socios con más poder.

La société coopérative : un acteur de l'éthique solidaire en Caraïbe

Nathalie FERRAUD-CIANDET et Stéphanie LERES-SABLON[1]

Introduction

La déclaration finale de la Conférence de l'ONU sur le Développement durable (Rio+20), adoptée le 22 juin 2012 à Rio de Janeiro, reconnaît l'importance de pratiquer une agriculture durable qui améliore la sécurité alimentaire, contribue à éliminer la faim et qui est économiquement viable.[2] L'agriculture familiale en Amérique latine et dans les Caraïbes se compose pour grande majorité des producteurs agricoles et constitue la plus forte proportion de la force de travail familial. Elle génère le plus gros volume de production par zone d'élevage et joue un rôle fondamental et vital dans la fourniture de nourriture pour un monde en proie à la faim. L'agriculture dans la région se caractérise par sa durabilité et son rôle de soutien pour l'équilibre démographique, pour la décentralisation et la souveraineté alimentaire. Elle s'oppose à la tendance à la concentration de la production et la commercialisation des produits agricoles et la propriété de la terre. Ce secteur est également stratégique en raison de sa capacité à utiliser les ressources naturelles de façon durable et pour la préservation de la dimension culturelle et d'autres valeurs inhérentes aux moyens de subsistance ruraux.[3] La capacité des sociétés coopératives à résister à la crise a également été mise en lumière (ILO, 2009). Ce texte a pour objet de décrire d'une part, le contexte juridique des sociétés coopératives dans les Antilles françaises et, d'autre part, de confronter la réalité de celles-ci en comparaison de structures équivalentes dans d'autres régions insulaires. Notre propos sera axé sur leur propension à introduire une éthique solidaire.

En droit français, une société coopérative est définie par référence à son objet qui est de réduire le prix de revient de certains produits ou services, d'améliorer la qualité marchande des produits et de « contribuer à la satisfaction des besoins et à la promotion des activités sociales et économiques de leurs membres ainsi qu'à leur formation » humaine (loi-cadre N° 47-1775 du 10 septembre 1947, ci-après la loi-cadre). L'engagement des coopératives en termes de responsabilité sociale de l'entreprise est clairement affirmé.

Les motivations des coopérateurs

La spécificité de la coopérative est sa nature hybride : une société doublée d'un contrat coopératif (Hansmann, 1999). Elle est créée par des personnes souhaitant se défendre contre des agents économiques dominants qui se regroupent pour avoir de réelles capacités économiques. Gouvernée par des idées de solidarité, de volontariat et de mutualité, la coopérative s'inscrit dans le mouvement de l'économie sociale visant à promouvoir un idéal démocratique et la poursuite d'objectifs tels que la défense ouvrière, la consommation, la sécurité et l'indépendance économique. C'est une démarche nouvelle qui permet de diriger ses choix non plus uniquement en vertu de principes financiers, mais également en fonction de critères éthiques (adéquation entre leurs valeurs morales et leurs actes), de solidarité (altruiste ou citoyenne) et de proximité (géographique ou sociale).

Une structure à but non lucratif

Ses gains ou « excédents » sont répartis selon des règles spécifiques, ce n'est que par dérogation que le capital apporté sera rémunéré. Chaque associé peut prétendre au bénéfice d'une part des résultats de la société qui lui sont reversés sous forme de ristournes ou primes. Cette technique de rémunération ne dépend pas du nombre de parts, mais du volume d'activités réalisées. De plus, ses réserves sont indisponibles : elles sont un accroissement du patrimoine de la société qui lui est personnel. Les actifs correspondant à cette augmentation ne sont pas partageables entre les associés : ceux-ci ne peuvent prétendre qu'au remboursement de leurs parts sociales lors de leur départ. Cet aspect rappelle le rôle social de la coopérative détachée de la notion de propriété privée (Boncler, 2004).[4] Cela est aussi justifié techniquement, car, pour les sociétés à capital variable, les réserves offrent une sécurité pour les créanciers.

La double qualité de l'associé coopérateur

C'est une condition *sine qua non* de la coopérative : une relation contractuelle complète le rapport social commun à toutes les sociétés. L'apport de capital est nécessaire, mais insuffisant, car le coopérateur doit apporter sa qualité de client, son activité professionnelle ou son travail. Cela suppose que le coopérateur recherche deux choses : la qualité d'apporteur et celle de contractant. Autrement dit, le coopérateur est à la fois l'associé et le cocontractant de la structure. Cette double qualité est renforcée dans les coopératives ouvrières de production où la loi impose le cumul des qualités d'associé et de salarié (art. 10 de la loi N° 78-763 du 19 juillet 1978). La démission du salarié entraîne de ce fait la perte de la qualité d'associé et la perte de la qualité d'associé entraîne la résiliation du contrat de travail (Benhamou, 2010).[5] Des atteintes à la double qualité sont tolérées par la loi dans un souci de financement et de rentabilité économique avec la possibilité d'accueillir des associés non coopérateurs et l'ouverture des activités

économiques de la coopérative à des clients non sociétaires. Le contrat coopératif est consubstantiel à la société. Il repose sur le principe d'exclusivisme, car il restreint la possibilité de faire bénéficier des services de la structure coopérative aux seuls associés (art. 3 al. 1er de la Loi-cadre). Cet exclusivisme est la contrepartie de l'engagement d'activité pris par l'associé. Il se mesure à l'aune des activités de la société coopérative et ne peut faire obstacle au bon fonctionnement de celle-ci (l'interdiction de toute relation avec l'extérieur est utopique). Ainsi, une coopérative d'achats peut s'approvisionner auprès de toute personne, mais doit distribuer ses marchandises aux seuls coopérateurs.

La coopérative permet de renforcer les solidarités, d'améliorer la qualité de vie des personnes et de lutter contre les exclusions par la création d'emplois pour l'essentiel non délocalisables. Elle constitue dans cette période de crise un modèle de développement alternatif pertinent, que l'environnement des Caraïbes illustre parfaitement. La nature coopérative de la structure, en altérant les règles classiques du fonctionnement des sociétés, fait des coopérateurs de réelles parties prenantes de l'économie sociale et solidaire (première partie). Les coopératives sont très présentes dans l'échiquier économique de la région caribéenne, notamment dans le secteur agricole. Elles nous renseignent, au-delà des idéaux de l'économie sociale et solidaire, sur les difficultés de faire vivre ce modèle dans un milieu insulaire traversé par les cyclones (David en 1979, Dean en 2007) et qui a connu une crise économique profonde voici trois ans (seconde partie).

Équilibre des pouvoirs au sein de la coopérative et égalité démocratique

La coopérative est une société de droit commun soumise aux textes spécifiques aux branches de la coopération. Il existe également un régime particulier pour les coopératives agricoles (Loi N° 72-516 du 27 juin 1972) qui échappent au régime de droit commun et dont la transparence et le régime des restructurations ont été renforcés en 2006 (Gros, 2007). La structure sociétaire se double d'un contrat coopératif qui altère l'équilibre classique des pouvoirs.

La gestion démocratique

L'idéal démocratique se traduit au sein de la société coopérative par : l'égalité des associés, le partage des excédents au prorata des activités exercées par ceux-ci et la propriété collective des excédents réinvestis dans l'entreprise. De plus, la société coopérative fait l'objet d'une libre adhésion. Les coopérateurs se choisissent mutuellement lors de la création de la société coopérative et acceptent tout nouveau postulant en cours de vie sociale. L'article 3 de la Loi-cadre autorise l'assemblée générale (AG) à rejeter une demande d'adhésion sans obligation de motivation, on parle de rejet discrétionnaire. Les sociétés coopératives agricoles peuvent même imposer dans leurs

statuts une période probatoire à tout nouvel entrant avant son admission définitive qui ne peut excéder un an (art. 9 al. 2 de la Loi N° 83-657 du 20 juillet 1983). Toutefois, la Cour de cassation refuse de contrôler le bien-fondé des motifs de rejet d'un candidat, sauf abus ou détournement de pouvoir.

Les associés sont égaux, chacun a le même pouvoir quelle que soit sa participation financière dans la structure (« un associé, une voix »). Cette règle anticapitaliste dissocie le poids du vote de l'importance de la participation au capital. Elle trouve des pondérations, car il est possible de prévoir une répartition non paritaire du pouvoir : par exemple, dans les unions de coopératives, le pouvoir est proportionnel au volume d'activité ou à l'étendue de leurs effectifs (Loi-cadre de 1947); dans les coopératives agricoles, la pondération des voix se fait en fonction du volume d'activité réalisé avec la société ou en fonction de la qualité de l'engagement du coopérateur (art. L524-4 du Code rural). Les organisations de l'économie sociale offrent une démocratie représentative alors que les organisations de l'économie solidaire prônent une démocratie participative.

Le régime juridique du coopérateur

Au quotidien, les coopérateurs d'une structure coopérative ont la double qualité d'apporteur sociétaire et de cocontractant (client ou fournisseur ou apporteur d'activité). Les règles font de ce statut un engagement pérenne qui va lier l'activité de l'individu à la structure elle-même par le jeu des clauses statutaires. Tout d'abord, certains statuts particuliers fixent une liste limitative d'adhérents potentiels (coopératives artisanales et agricoles). La souscription de parts sociales fait naître la qualité d'associé et génère l'obligation de conclure le contrat de coopération qui peut être judiciairement obtenue. Il est à noter que la société coopérative agricole ne peut faire obstacle au renouvellement de l'engagement de son adhérent, sauf à recourir à la procédure d'exclusion (art. R. 522-8 du code rural) ou à demander la résolution judiciaire du contrat (art. 1184 du Code civil). La société coopérative ne peut se prévaloir de l'arrivée du terme de la convention en donnant préavis au coopérateur trois mois à l'avance (Prieur, 1981).[6] Le statut de l'associé coopérateur est de ce fait renforcé et sa stabilité parfois statutairement organisée. Ainsi, les clauses statutaires peuvent fixer une durée minimale de l'engagement du coopérateur : si des périodes de 36 ou 50 ans ont été jugées abusives,[7] d'autres, inférieures à 30 ans (durée moyenne de la vie professionnelle correspondant à l'obtention d'une retraite à taux plein) sont couramment validées.[8] Ces clauses ont une portée non négligeable puisqu'elles écartent tout engagement extrastatutaire tel qu'un bulletin d'adhésion fixant une durée plus longue (art. R 522-3 du Code rural).[9] Dans certains cas, la coopérative peut reconnaître le droit à l'adhérent de se retirer sous réserve d'indemnisation. Les sociétés coopératives agricoles autorisent la démission des adhérents pour un motif valable avant l'expiration de la période d'engagement (art. R522-4 du Code rural), elle doit aussi être acceptée par la

société et peut donner lieu au versement d'une indemnité de retrait. Elle peut aussi être fondée sur un cas de force majeure par exemple si l'adhérent est dans l'impossibilité de respecter ses engagements du fait d'une cause extérieure, imprévisible et irrésistible. Enfin, l'exclusion d'un coopérateur est décidée par le conseil d'administration (sauf si cette possibilité a été écartée par les statuts) et doit reposer sur la constatation d'une faute grave dont la réalité et la gravité doivent être établies.[10] Cette décision est susceptible de contrôle judiciaire. La faute sera considérée comme grave si elle met en cause le fonctionnement de la société coopérative. Il s'agit par exemple de graves différences de vues, d'atteintes à l'intérêt social. Le conseil d'administration doit offrir à l'adhérent l'opportunité de se défendre avant de décider de l'exclusion (la preuve se fait par des PV, des attestations d'administrateurs).[11] L'adhérent peut contester la décision du conseil devant l'assemblée des coopérateurs. En cas d'échec, l'exclusion sera décidée par l'AG extraordinaire (des procédures spécifiques existent pour les sociétés coopératives agricoles). L'adhérent dispose ensuite d'un recours judiciaire pour contester l'absence de motif sérieux justifiant son renvoi. Le juge contrôlera le respect des règles de forme de la procédure, notamment le respect du contradictoire. En l'absence de motif valable, l'adhérent se verra allouer des dommages et intérêts. Un associé coopérateur exclu par décision du conseil peut engager directement une action en justice pour faire constater que son exclusion n'était pas fondée, sans avoir à saisir préalablement l'AG d'un recours, un tel recours n'étant qu'une faculté et non une obligation.[12]

Les associés non coopérateurs

Ils sont une exception au principe de double qualité. La réunion des capitaux étant problématique, la loi autorise des dérogations au principe de double qualité. La loi du 13 juillet 1992 autorise les associés non coopérateurs à intégrer la société coopérative sans limiter le montant de leur apport à condition que les statuts de la société le prévoient. Le code rural prévoit la possibilité de leur appliquer un taux d'intérêt supérieur de deux points au taux légal pour les sociétés coopératives agricoles (Mauget, 1991). De ce fait, l'assemblée sera divisée en deux catégories : les coopérateurs et les investisseurs. Les voix sont réparties au *prorata* des capitaux détenus par chaque groupe. Les voix sont ensuite octroyées aux investisseurs au vu des parts sociales détenues et selon le principe « un associé, une voix » pour les coopérateurs. Pour éviter que les investisseurs n'obtiennent un pouvoir majoritaire, le nombre de parts qu'ils détiennent est limité à 50 % du capital par le code rural (art. L522-2) pour les sociétés coopératives agricoles. Pour les autres sociétés coopératives, il n'y a pas de disposition légale : les fondateurs fixent cette limite dans les statuts. En ce qui concerne leurs voix, les investisseurs ne peuvent en détenir plus de 35 % du nombre de voix pouvant être exprimées effectivement lors de chaque AG (49 % si les investisseurs sont des sociétés coopératives), ce qui fait perdre au statut d'associé non coopérateur son attractivité.

Principe de gratuité des fonctions de dirigeant

Selon la règle de la parité des sociétés coopératives, tous les associés peuvent accéder aux responsabilités de dirigeant, peu importe le volume d'activité réalisé avec la structure (art. 4 Loi-cadre). L'esprit coopératif implique la gratuité de telles fonctions et dans les SCOP agricoles, ce principe de gratuité est respecté avec toutefois la possibilité pour l'AG d'octroyer une indemnité compensatrice au conseil d'administration (art. R524-3 et R524-4 du Code rural). Les gérants ou administrateurs ont pour fonction de diriger la société et la représenter vis-à-vis des tiers. La loi leur impose des devoirs sous peine de voir leur responsabilité engagée : convoquer l'AG, communiquer des informations sur la société aux associés, réaliser les prélèvements en vue de la constitution des réserves. Leurs pouvoirs sont limités par les statuts et s'acquittent de leur mission en « bon père de famille ». Le droit commun s'applique sans modification par la Loi-cadre avec une responsabilité pour faute de gestion. Les dirigeants s'engagent à n'exercer aucune activité concurrente à la société coopérative comme commercialiser les mêmes produits sur les mêmes circuits de production. La jurisprudence fonde le régime de responsabilité civile sur la perception d'indemnités compensatrices et exige la démonstration d'une faute.

Le régime juridique des coopératives reflète ainsi l'engagement de l'individu envers la structure tout en gardant la souplesse nécessaire au fonctionnement de celle-ci. Le contexte des Antilles françaises illustre comment ces structures perdurent, malgré une situation géographique propice aux cyclones et ayant connu une crise économique douloureuse en 2009.

Les vicissitudes des coopératives agricoles en Caraïbe

Dans le cadre de l'économie sociale solidaire, la société coopérative fondée sur la gouvernance démocratique et axée sur le partage des moyens de production et de résultats semble être la solution. Le mouvement coopératif s'articule autour de secteurs relativement diversifiés dans l'économie des Antilles et de la Guyane (IEDOM, 2007). Nous nous intéresserons à 4 secteurs majeurs : le secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP), la pêche et l'aquaculture, l'agriculture (canne à sucre et banane principalement) et enfin l'élevage (ministère de l'Agriculture, 2010). De plus, l'étude du fonctionnement de la société coopérative au sein de ces secteurs en Guadeloupe vaut d'être comparée aux autres départements d'Outre-Mer du bassin caribéen.

Le BTP

Dans l'inconscient collectif antillais, le partage et la solidarité sont le ferment de la société. Dès 1953, cet esprit s'est matérialisé par la création de la société coopérative d'habitations à loyer modéré (HLM) de la Guadeloupe. En effet, face à l'état de délabrement et d'insalubrité de l'habitat en Guadeloupe Monseigneur Jean Gay, Évêque

de la Guadeloupe, a pris l'initiative de fonder cette société à l'aide de personnalités de l'époque. Le rôle joué par la coopérative s'étant accru, elle a donc été transformée en société anonyme. Elle est désormais connue sous le nom de SIKOA et demeure un acteur majeur dans le secteur du logement. Dans le domaine du BTP, la coopérative a été créée dans le but de permettre aux artisans d'accéder à certains marchés auxquels ils ne pourraient répondre individuellement. Cette création a eu comme impact une augmentation de 30 % à 40 % sur le chiffre d'affaires desdits artisans. Ces derniers ont réappris le « travailler ensemble » et les particuliers qui en font appel bénéficient d'avantages et sont assurés d'avoir un travail soumis à toutes les garanties légales. Il est à regretter que ce secteur ne connaisse pas l'essor qu'il mérite.

Le secteur du BTP en Guyane est en plein développement. Cela est notamment dû à l'aménagement du territoire et à la construction de logements sociaux en 2011. Toutefois, le secteur souffre d'un manque flagrant de main-d'œuvre qualifiée. Afin d'y remédier, la Fédération régionale du BTP avec d'autres partenaires à décider de créer un groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification de jeunes peu ou pas qualifiés. Le dessein étant de fournir, à terme, au secteur des jeunes qualifiés et employables.

L'agriculture

Malgré une diminution significative de l'espace agricole en Guadeloupe (31 768 hectares aujourd'hui contre 41 662 hectares en 2000), le secteur agricole se structure de plus en plus sous l'impulsion des sociétés coopératives qui sont bien implantées (les sociétés d'intérêt collectif agricole ou SICA). Les plus notables sont les coopératives de la filière canne – sucre – rhum (Interprofession guadeloupéenne pour la canne à sucre ou IGUACANE) et celle de la banane (coopératives agricoles de production). La filière de la diversification agricole s'installe progressivement.

La filière canne – sucre – rhum

Son importance en Guadeloupe se justifie par le fait qu'en matière d'aménagement du territoire près d'un tiers de la surface agricole utilisée est plantée en canne à sucre. Elle comprend deux unités sucrières et neuf distilleries. Quatre SICA cannières sont chargées de l'encadrement technique, de leur approvisionnement en intrants, de la redistribution des aides allouées aux producteurs. De plus, il existe une dizaine de coopératives d'utilisation de matériel agricole (CUMA) chargées de la coupe mécanique, du chargement et du transfert de la coupe. En sus, le secteur agricole bénéficie d'un soutien technique, d'un accompagnement à la démarche qualité dans les filières et d'une allocation de ressources par le biais de la programmation du Fonds européen pour le développement rural avec le FEADER (Préfecture de la Guadeloupe, 2010). En outre, la Chambre d'Agriculture et les collectivités territoriales mettent en place des mesures afin

d'améliorer la situation dans les exploitations, de revaloriser la production et d'améliorer la gestion durable. La production de rhum est principalement tournée vers l'exportation puisqu'en 2011, 80 % lui étaient destinés (Zébus, 2007 et Laurent, 2011)

Tout comme en Guadeloupe, la filière canne – sucre – rhum tient une place prépondérante en Martinique puisqu'elle est la deuxième production de l'île. Néanmoins, l'organisation professionnelle diffère de la Guadeloupe. Une sucrerie et sept distilleries interviennent dans l'activité. Elles sont soutenues financièrement par les collectivités territoriales et l'État. La sucrerie bénéficie, en outre, d'un partenariat avec la Compagnie financière européenne de prise de participation (COFEPP). La production du rhum est très largement tournée vers l'exportation.

La filière de la banane

La banane est le premier produit d'exportation en volume. Dans le cadre de cette filière, il s'agit d'un groupement de l'ensemble des producteurs de bananes. Face à la crise environnementale que les Antilles ont connue avec le chlordécone,[14] la baisse des prix, la pression commerciale et le durcissement des normes réglementaires, les producteurs de Guadeloupe et de Martinique ont décidé de s'unir en créant une organisation représentative de la profession. Cette dernière, l'Union des Groupements de Producteurs de Bananes maîtrise 100 % de la commercialisation depuis le 1er janvier 2012. À l'instar des coopératives dans la filière de la canne, elle fournit un encadrement technique aux producteurs. Signataire du « Plan Banane Durable 2008-2013 » avec le Centre de coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le développement elle s'inscrit dans un niveau supérieur de démarche qualité et de productivité afin de permettre une amélioration de la qualité de la banane en adéquation avec les exigences de la préservation des milieux naturels. La filière bénéficie de ce fait d'un encadrement incitatif.

L'agriculture en Guyane

Le secteur agricole guyanais se distingue par sa faiblesse : peu créateur de richesse, il continue toutefois de se développer. Les coopératives agricoles de Guyane visent principalement la production locale de manière quantitative et qualitative. Malgré son handicap (la majorité de la surface exploitable, à savoir 90 %, est détenue de manière exclusive par l'État), le nombre des exploitations va en s'accroissant. La Guyane se distingue des autres départements, car elle dispose d'une activité rizicole qui est l'une de ses principales productions végétales.

L'élevage

Dans le secteur de l'élevage, la profession ne s'est organisée que très récemment. En effet, la structuration de la profession s'est opérée en 2004 avec la création de l'IGUAVIE (Interprofession Guadeloupéenne de la Viande et de l'Élevage). Il s'agit de la réunion d'un

ensemble de coopératives, d'associations, de syndicats (dans le domaine de l'apiculture, de l'élevage porcin, bovin, ovin, caprin, cunicole…) et des abattoirs.

Par la maîtrise de la production à la commercialisation, l'interprofession a connu un essor ce qui a permis l'introduction de la viande, sous le label « 100 % Péyi », dans les grandes distributions. La productivité a augmenté. Malheureusement, du fait de la crise sociale de 2009 qui a fortement ébranlé l'économie guadeloupéenne, l'activité a été fortement touchée.[15] Toutefois, il convient de souligner qu'au sein de ce secteur certaines filières connaissent une augmentation, c'est notamment le cas de la filière bovine.

En Martinique, l'interprofession existe depuis 1992 avec l'Association Martiniquaise Interprofessionnelle des Viandes qui est un regroupement des coopératives spécialisées en élevage. Sa mission est notamment d'organiser les rapports entre les producteurs et les circuits de distribution. Déstabilisée par le conflit social de 2009, la production des coopératives connaît une baisse certaine. À l'issue de la crise, 5 coopératives se sont unies autour d'une nouvelle structure, MADIVIAL, en 2010. À la suite de cette union, la production de viande a connu pour la première fois une augmentation à deux chiffres en 2011. Le développement de la filière est stimulé par une aide étatique. Ce système vient de l'île de la Réunion où l'union des coopératives (URCOOPA) couvre 40 % des besoins de la population.

En Guyane, le secteur de l'élevage est principalement tourné vers la production de viande. D'ailleurs, trois des plus importantes coopératives de production animale représentent plus de la moitié de la production. Tout comme en Guadeloupe, le label « Bef Péyi » a permis l'introduction de la viande dans les grandes distributions et une augmentation de la production. Malheureusement, face à la demande toujours croissante, les coopératives font face à une recrudescence des importations pour les produits surgelés émanant de l'Union Européenne. L'étroitesse du champ d'action des coopératives agricoles est regrettable. Elles doivent désormais répondre à un double défi : l'accroissement de la production et la transformation et la commercialisation.

La pêche et l'aquaculture

C'est le domaine d'activité le plus en déroute. Malgré les diverses tentatives de structuration, la Coopérative des marins pêcheurs de la Guadeloupe a été liquidée et la filière se retrouve dans un *imbroglio* juridique qui nuit fortement à l'activité. En effet, une nouvelle coopérative a vu le jour : *Gwadloup pech*, néanmoins, celle-ci n'est pas légitimée par l'intégralité de la profession. L'ensemble des pêcheurs espère une nouvelle coopérative pour redonner un second souffle à la profession qui est en perte de vitesse. Ils ont notamment comme objectif d'intégrer de nouveaux marchés, en particulier celui des cantines scolaires. À ce jour, c'est un véritable bras de fer qui se joue. Pour ce qui est de l'aquaculture, la filière n'est pas encore assez développée. Cela est dû entre autres à la pollution d'une partie des eaux douces par le chlordécone.

En Martinique la filière pêche est clairement organisée. Dès les années 1950, l'idée d'une organisation a germé, mais ce n'est qu'en 1975 que s'est créée la FEDECOMA. Elle s'est ensuite transformée en SA coopérative maritime (la COOPEMA). Il convient de souligner que la pêche est essentiellement artisanale et souffre de nombreuses interdictions liées à la présence du chlordécone dans l'eau. En ce qui concerne l'aquaculture, la Coopérative des Aquaculteurs de la Martinique, intervient dans la collecte, le conditionnement et la distribution des produits. C'est un secteur en pleine expansion.

En Guyane, l'activité souffre d'une absence de structure. Une seule coopérative fonctionne : la CODEPEG. Cependant, ses prérogatives se limitent à l'approvisionnement en carburant et en glace. Il serait souhaitable soit d'étendre ses prérogatives soit de créer une autre coopérative afin de dynamiser la filière et qu'elle soit plus représentative. Mais ce secteur souffre du manque d'implication des pêcheurs. Le MIR peut être considéré comme un début afin de créer un pôle attractif et revaloriser un secteur en quête d'organisation. Cela est d'autant plus important que deux des plus importantes ressources sont destinées à 80 % à l'exportation : la crevette et le vivaneau. La professionnalisation de la filière, la modernisation et l'amélioration de la pêche traditionnelle sont désormais les objectifs du secteur.

L'année 2012 a été déclarée « année internationale des coopératives » par l'assemblée générale de l'ONU : « elles sont un modèle robuste viable susceptible de prospérer pendant les périodes difficiles ». À travers ce rapide tour d'horizon, il apparaît que le bassin antillais et la Guyane souffrent d'une insuffisance au niveau des groupements interprofessionnels. En ce temps de crise mondiale, où l'ensemble des secteurs d'activités se trouve dans l'incertitude, la société coopérative apparaît comme une issue solidaire et durable. Avec une meilleure structuration, comme c'est d'ailleurs le cas en Réunion dans le secteur de l'élevage, nous assisterions à un développement cohérent des différents secteurs d'activités principaux aux Antilles et en Guyane. Le futur est donc dans la coopération !

Notes

[1] Grenoble Ecole de Management, France

[2] Nations Unies, *« L'avenir que nous voulons »,* Résultats de la Conférence, Rio de Janeiro, 20-22 juin 2012, document A/CONF.216/L.1*, §.111

[3] Conférence de presse de la réunion du Comité régional LAC de San José, Costa Rica 22-25, juin 2009.

[4] Bien que cela soit discutable étant donné la taille de certaines coopératives.

[5] Cette double qualité impacte la gouvernance de la structure.

[6] Cass. Civ. 1re 13/12/2005, Société Cartapeu c/ Coopérative agricole Cave des producteurs de Jurançon, *Revue des Sociétés,* 2005, p. 555, note Saintourens.

[7] Cass. Civ. 1re 18/01/2000, *Bulletin Joly,* 2000, p. 560, note Cathelineau.

[8] « un engagement de trente ans est d'une durée inférieure à la moyenne de la vie professionnelle et qu'ainsi aucune atteinte n'était portée à la liberté individuelle », Cass. Civ. 1ère 30/5/1995, *Revue des Sociétés*, 1995, p. 732 note Saintourens.

[9] Cass. Civ. 1re 13/6/1995. Cave coopérative Hunawihr c/ Mme Meyer, *Revue des Sociétés* 1996, p. 75 note Guyon.

[10] Cass. Civ. 1re 16/6/1993, Pecorini c/ Cave coopérative vinicole Santa Barba de Sartène, *Revue des Sociétés,* 1994, p. 295 note Chartier.

[11] Jugé que l'impossibilité pour l'associé exclu de venir s'expliquer devant l'organe décidant son exclusion n'est pas une cause de nullité de la délibération ayant prononcé l'exclusion : Cass. Com. 9/11/ 2010, F-D, N° 10-10.150, *Revue des Sociétés,* 2010, p. 577 note Lienhard.

[12] Cass. Com. 18/1/2011, F-D, n°09-68.911, Sté Carjaparc c/ Sté U express Ouest, *Revue des Sociétés,* 2011, p. 351 note Urbain-Parleani.

[13] Cass. Civ. 1re 26/11/1974, *Bulletin civil* I, N° 314.

[14] Le chlordécone est un insecticide qui a longtemps été utilisé en Guadeloupe et en Martinique pour lutter contre le charançon du bananier.

[15] Le Collectif contre l'exploitation outrancière (LKP) réclamait, entre autres, la baisse des prix des produits de première nécessité, celle des impôts, des taxes et des carburants, le gel des loyers ainsi qu'une augmentation des salaires et minima sociaux. La grève a duré 44 jours et impacté la Martinique.

Bibliographie

Benhamou, S. (2010). *Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés*, Paris, La Documentation française.

Boncler, J. et M. Hlady Rispal (2004). « L'entreprenariat en milieu solidaire : un phénomène singulier ? » *Revue de l'Entrepreunariat,* Vol. 3 N° 1, p. 21-32.

Demoustier, D. (2001). *L'économie sociale et solidaire : s'associer pour entreprendre autrement,* Paris, Syros.

Hansmann, H. (1999). « Cooperative Firms in Theory and Practice », *Finnish Journal of Business Economics,* p. 387-403.

Gros, L. (2007). « À propos de l'ordonnance N° 2006-1225 du 5 octobre 2006, modernisation du statut des coopératives agricoles (les restructurations de coopératives agricoles) », *Droit des Sociétés*, janvier, fiche pratique N° 1, p. 38.

IEDOM (Institut d'Émission des départements d'Outre-Mer) (2007). *Les coopératives agricoles en Guyane,* Paris, IEDOM.

ILO (2009). *Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis,* Geneva, ILO.

Laurent, D. (2011). « De la canne au sucre et au rhum », *Agreste Primeur,* N° 256, p. 1-3.

Mauget, R. (1991). « Les moyens de financement des groupes coopératifs agroalimentaires et leurs conséquences », *Revue des études coopératives mutualistes associatives,* N° 3/242, p. 39.

Ministère de l'agriculture (2010). *Programme de développement rural de la Guadeloupe,* Ministère de l'agriculture, Paris.

Préfecture de la Guadeloupe (2010). *Évaluation à mi-parcours du Plan de développement régional Guadeloupe 2007-2013,* Paris, Cahetel.

Prieur, J. (1981). « La protection de l'associé dans les sociétés coopératives agricoles », *Revue des Sociétés,* p. 285

Zébus M.-F. et F. Causeret (2007). « La canne à sucre résiste en Guadeloupe », *Agreste Cahiers,* N° 3, p.1-11

Résumé

Les coopératives ont un rôle fondamental pour le développement rural, les services sociaux et la sécurité alimentaire. Elles sont un modèle d'équilibre entre la recherche de profits et les besoins et intérêts de la communauté de leurs membres. Leurs participants sont les salariés, associés majoritaires ; la démocratie de l'entreprise est renforcée précisément grâce à la participation des salariés, elle agit en centre de décision sur le territoire où elle est implantée, la priorité est donnée à la pérennité de l'entreprise et enfin, la responsabilité économique et sociale y est fortement affirmée. Il s'agit ici de présenter le cadre juridique français des coopératives dans l'échiquier économique de la région caribéenne.

Summary

Cooperatives have a fundamental role in rural development, social services and food security. They are a model of balance between the pursuit of profits and the needs and interests of their community members. Their participants are employees, majority shareholders; the company's democracy is strengthened precisely because of the involvement of employees, it is in the center of decision-making in the territory where it operates, priority is given to the sustainability of company and eventually, the economic and social responsibility is strongly affirmed. This article presents the French legal framework of cooperatives whithin the economic scene in the Caribbean region.

Resumen

Las cooperativas tienen un papel fundamental en el desarrollo rural, los servicios sociales y la seguridad alimentaria. Se trata de un modelo de equilibrio entre la búsqueda de beneficios y las necesidades e intereses de los miembros de su comunidad. Sus participantes son los asalariados, asociados mayoritarios ; la democracia de la empresa se fortalece precisamente debido a la implicación de los asalariados, la empresa actúa como centro de decisión en el territorio donde opera, se da prioridad a la perennidad de empresa y, por último, la responsabilidad económica y social está fuertemente afirmada. Este texto presenta el marco jurídico francés de las cooperativas en el escenario económico de la región del Caribe.

Responsabilité sociale et environnementale des entreprises : le modèle coopératif, moteur de l'évolution du droit

Geneviève DUFOUR[1]

Introduction[2]

> *« Il n'y a pas un coin de cette terre qui ne soit sacré. Une aiguille de pin qui scintille, un rivage sablonneux, une brume légère, tout est saint aux yeux et dans la mémoire de ceux de mon peuple (…) Nous faisons partie de la terre et elle fait partie de nous. Les fleurs qui sentent si bon sont nos sœurs, les cerfs, les chevaux, les grands aigles sont nos frères ; les crêtes rocailleuses, l'humidité des prairies, la chaleur du corps des poneys et l'homme appartiennent à la même famille » Le Chef Amérindien Seattle, Discours (Leroux, 2010)*
>
> *« When we look into the sky it seems to us to be endless…*
>
> *We think without consideration about the boundless ocean of air, and then you sit aboard a spacecraft, you tear away from Earth, and within ten minutes you have been carried straight through the layer of air, and beyond there is nothing! Beyond the air there is only emptiness, coldness, darkness. The 'boundless' blue sky, the ocean which gives us breath and protects us from the endless black and death, is but an infinitesimally thin film. How dangerous it is to threaten even the smallest part of this gossamer covering, this conserver of life » Vladimir Shatalov, cosmonaute soviétique (Suzuki et McConnell, 2002).*

L'angle sous lequel nous allons aborder la question de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) et le rôle du droit coopératif m'a été inspiré par une conférence donnée conjointement à Montréal il y a quelques années par deux scientifiques de renommée internationale, soit l'astrophysicien québécois Hubert Reeves (www.hubertreeves.info /ecologie.html) et le généticien canadien David Suzuki (www.davidsuzuki.org/david/), détenteurs de nombreux doctorats honoris causa et excellents vulgarisateurs. Leur objectif était de communiquer au public un ensemble d'informations pertinentes pour contribuer à une prise de conscience relative à l'urgence et à l'importance de changer nos façons de penser et d'agir afin de tenir compte de la capacité limitée de la planète à subvenir à nos besoins (www.radio-canada.ca/nouvelles/Santeeducation/2005/10/27/00-reeves-suzuki.shtml).

L'une des images très frappantes utilisées lors de cette conférence afin de souligner la fragilité de l'atmosphère terrestre qui protège la Terre et l'importance d'y faire attention était la suivante : si notre planète était de la taille d'un ballon de basketball, l'atmosphère qui l'enveloppe serait plus mince qu'une pellicule de plastique transparent (Suzuki et McConnell, 2002 : 22). On retrouve 80 % de la masse totale de l'air dans la première couche de l'atmosphère (troposphère), qui s'étend jusqu'à 16 km d'altitude à peine. Un autre 19,9 % (ce qui nous amène à 99,9 %) se trouve dans la seconde couche (stratosphère), qui s'étend jusqu'à seulement 50 km d'altitude. C'est aussi dans la stratosphère qu'on retrouve la couche d'ozone. La ligne de Karman, située à 100 km d'altitude, est souvent considérée comme la frontière entre l'atmosphère terrestre et l'Espace (Aguado et Burt, 2007 : 5, 11, 16-17). À titre comparatif, la distance Québec-Montréal est de 275 km.

Dans ce contexte, la citation attribuée à Vladimir Shatalov, qui a participé à 3 missions spatiales, ne devrait pas nous surprendre. Elle provient de quelqu'un qui a constaté de ses propres yeux que cette très mince atmosphère est tout ce qui nous sépare de l'Espace. Or, malgré toute la beauté des images qu'on peut admirer sur divers sites web sur les galaxies (www.dubigbangauvivant.com), ce dernier n'est pas un lieu propice à la vie humaine, animale ou végétale (Bennet *et al.,* 2007 : 207, 288, 708-724, et ch. 24).

Comme le soulignaient Reeves et Suzuki, la Nature telle que nous la connaissons n'existe que sur Terre, et nous en sommes totalement dépendants. Il n'existe aucune autre planète dans notre système solaire, hospitalière à la vie humaine, et au-delà de notre système solaire, c'est le vide intersidéral (Bennett *et al.,* 2007 : 248, 288 et ch.24). Sans soleil, pas de planètes et de vie ; or, le soleil qui est situé le moins loin de notre système solaire et qui constitue donc la plus proche étoile est Alpha du Centaure. Elle est située à plus de 100 000 années de voyage de la Terre avec la technologie actuelle (Bennett *et al.,* 2007 : 11-12). Comme l'écrivent des spécialistes de l'astronomie dans un texte destiné à l'enseignement universitaire ainsi qu'à la vulgarisation des connaissances scientifiques :

> « Our examination of stellar distances also offers a sobering lesson about the possibility of travel to the stars. Although science-fiction shows Star Trek and Star Wars make interstellar travel seem easy, the reality is far different. Consider Voyager 2 spacecraft. Launched in 1977, Voyager 2 flew by Jupiter in 1979, Saturn in 1981, Uranus in 1986 and Neptune in 1989. (...) Voyager is now bound for the stars at the speed of close to 50,000 kilometers per hour - about 100,000 years to reach Alpha Centauri if it were headed in that direction (which it's not). Convenient interstellar travel remains well beyond our present technology » (Bennett *et al.,* 2007: 12).

La Terre flotte, bleutée et fragile, dans l'immensité de l'Espace ; ce n'est pas pour rien que les astronomes la qualifient souvent de « vaisseau spatial » pour l'humanité et les autres

espèces vivantes dont c'est également le chez-soi (Bennett *et al.,* 2007 : 15). Contrairement au Titanic, c'est un vaisseau qui ne contient pas de chaloupes de sauvetage, et il n'y a pas d'autre rivage pour nous accueillir en cas de naufrage. Par ailleurs, même si l'humanité est souvent qualifiée d'espèce dominante elle constitue aussi une espèce très dépendante des autres. À titre d'exemple, les plantes n'ont pas besoin des humains pour survivre, elles sont d'ailleurs apparues bien avant eux, mais comme ce sont elles qui produisent l'oxygène que nous respirons et qu'elles sont à la base de notre alimentation et de celle des animaux que nous mangeons, l'inverse n'est pas vrai (Cowen, 2005 ; Cunningham *et al.,* 2005 : 49). De la même façon, plusieurs insectes et animaux jouent un rôle essentiel dans le maintien de l'intégrité de la Nature et de sa capacité à soutenir la vie humaine. Par exemple, l'action d'insectes pollinisateurs comme les abeilles est indispensable afin de permettre à certaines plantes de se reproduire. Quand nous détruisons sans y penser certains insectes, animaux ou autres formes de vie, il peut y avoir un effet domino, et nous ne savons pas toujours jusqu'où cet effet est susceptible d'aller et de quelle manière, ultimement, il va nous affecter. Nous pouvons facilement nous retrouver dans la position de l'homme qui scie la branche d'arbre sur laquelle il est assis. Suzuki, qui a passé sa vie à s'intéresser à l'écologie et à étudier les relations complexes entre les diverses formes de vie, souligne :

> « Diverse life forms play a central role in maintaining the planet as an habitable space. We have no idea how this web of life maintains and propagate itself, yet we tear at the many communities that make it up without regard for the consequences » (Suzuki et McConnell, 2002 : 24).

Beaucoup d'entre nous ont déjà une sensibilité à ces questions, mais souvent, nous n'avons pas de points de repère précis. Si nous faisions un petit sondage sur la rue, à l'université ou en entreprise, combien de personnes seraient au courant de l'épaisseur de la couche atmosphérique ou de la distance entre la Terre et Alpha du Centaure ? Pourtant, le contexte dans lequel nous sommes appelés à vivre comme êtres humains et dans lequel nos entreprises sont appelées à fonctionner afin de pourvoir à nos divers besoins ne se mesure pas d'abord à l'échelle locale, nationale ou internationale, même si ce sont celles qui nous sont familières. Il se mesure d'abord à l'échelle de la planète parce que c'est elle qui soutient notre capacité de vivre et qu'elle constitue le cadre de référence qui établit les limites que nous devons respecter.

Plus nous nous familiarisons avec ces limites, mieux nous comprenons notre véritable position et apprécions la chance que nous avons de vivre sur Terre, avec les merveilles qui nous entourent. Plus nous serons créatifs et efficaces dans nos approches plus nous feront partie de la solution plutôt que de constituer une partie du problème.

Suzuki et McConnell ont raison d'affirmer que : « We need to rediscover and celebrate our place here ; there is nowhere else for us to live » (2002 : 134). Le défi auquel nous

sommes confrontés soit celui d'adapter nos façons de penser et d'agir afin qu'elles respectent les limites de la Terre, est très complexe. Il requiert les efforts, les talents et les idées de tous les gens et entreprises de bonne volonté.

Lors de la conférence annuelle Unisféra RSE, à Montréal en 2012, il était apparent que plusieurs entreprises étaient très conscientes de la nécessité de s'adapter afin de tenir compte des limites de la capacité de la Terre à subvenir à nos besoins.

Pratt et Whitney Canada, l'entreprise aérospatiale, dont le centenaire est prévu pour 2028, a indiqué qu'elle s'était posé la question suivante : qu'arriverait-il si elle « n'était pas seulement la meilleure compagnie aérospatiale DU monde, mais ...était la meilleure entreprise aérospatiale POUR le monde ? » (Unisféra, 2012). Essentiellement, elle s'est dite que pour durer dans le temps et être encore là non seulement en 2028 mais aussi un siècle plus tard et ainsi de suite, il fallait commencer immédiatement à adopter des stratégies d'affaires compatibles avec la capacité de la Terre à soutenir la vie. Inspiré notamment par Hawken (2010), son représentant nous a présenté les objectifs adoptés par l'entreprise et communiqués aux employés en vue de son centenaire. Ils incluaient une diminution de 50 % des émissions et de 75 % des rejets d'huile par rapport au niveau de 2011, aucun gaspillage et la carboneutralité pour 2028 (Unisféra, 2012).

Comme Hawken le signale :

> « Companies are coming to realize that they may succeed according to conventional standards and still be violating profoundly important biological systems. The question is, can we create profitable companies, that do not destroy, directly or indirectly, the world around them ? » (Hawken, 2010 : xi).

Pratt & Whitney est un exemple d'entreprise qui essaie de se transformer elle-même. Hawken ajoute toutefois : « As hard as we may try to become sustainable on a company-by-company level, we cannot fully succeed until the institutions surrounding commerce are redesigned » (Hawken, 2010 : xii). Il indique :

> « To create an enduring society we will need a system of commerce and production where each and every act is inherently sustainable and restorative. Business will need to integrate economic, biologic and human systems to create a sustainable method of commerce. (...) Just as every act in an industrial society leads to environmental degradation, regardless of intention, we must design a system where the opposite is true, where doing good is like falling off a log, where the natural, every day acts of work and life accumulate into a better world as a matter of course, not a matter of conscious altruism » (Hawken, 2010 : xii).

Effectivement, les systèmes que nous avons mis sur pied doivent être repensés pour s'intégrer dans le cycle de la Nature plutôt que de le perturber et de l'endommager, de manière à ce qu'il soit plus facile pour chacun d'avoir un style de vie compatible avec le respect de celle-ci et de sa capacité à soutenir la vie. Ceci ne peut se faire qu'en cessant de donner priorité à l'économie sur tous les autres domaines du savoir et façons de penser, et en intégrant la perspective de l'astrophysique, de l'écologie, etc., dans nos institutions. Par ailleurs, l'altruisme est une valeur fondamentale sans laquelle il serait impossible de fonctionner en société. Elle est à la base de la coopération. Nos institutions doivent s'articuler autour de l'altruisme, qui nous ouvre aux autres et nous incite à considérer notre impact sur eux, ce qui inclut désormais une dimension de protection de la planète, afin de faciliter le respect de la Nature au lieu de le compliquer.

Le cas d'une PME, relaté à la conférence Unisféra, illustre cela : elle a déployé des efforts pendant 5 ans avant de réussir à s'approvisionner d'une manière lui permettant de réduire ses déchets. Tout le monde n'aurait pas persévéré aussi longtemps. Les consommateurs qui essaient de s'approvisionner d'une manière responsable rencontrent les mêmes problèmes (prix des produits, disponibilité, accessibilité, etc.)... Autre exemple, celui des moyens de transport moins polluants : leur disponibilité ne dépend pas de l'individu, mais bien des infrastructures mises en place par la société. Le choix d'y avoir recours ensuite dépend de l'individu, mais ce choix peut ne pas lui être offert ou encore lui être offert dans des circonstances qui le rendent onéreux et difficile.

Hawken a donc raison de souligner que nos institutions doivent s'ajuster pour ne pas avoir à nager à contre-courant chaque fois que nous essayons d'adopter un comportement écologiquement responsable, que nous puissions nous laisser porter par le courant et soyons aidés par lui, dans toute la mesure du possible. Il est important que chaque individu et chaque entreprise fassent leur possible pour ajuster leurs façons d'agir, mais le défi à relever n'est pas seulement individuel. Il est également communautaire, et il inclut l'adaptation de nos institutions.

Parmi ces institutions, celles qui m'intéressent aujourd'hui sont les structures juridiques utilisables pour exploiter une entreprise : société par actions, coopérative, société en commandite, etc. L'entreprise, qui est l'activité économique organisée, se trouve dans une structure juridique assortie de règles spécifiques contraignantes pour les gens impliqués (Dufour, 2008 : 15-156). Ainsi, les administrateurs et dirigeants d'une société par actions, et ceux d'une coopérative, ont des devoirs qui leur sont imposés par la loi, auxquels ils ne peuvent déroger sans s'exposer à des poursuites.

La question qu'il faut se poser est la suivante : dans quelle mesure les structures juridiques actuelles favorisent ou défavorisent-elles la prise en compte de la dimension protection de la planète dans les activités de l'entreprise ? Les structures juridiques ne sont en effet

pas neutres de ce point de vue. Elles ont un impact, parce qu'elles peuvent interdire, permettre ou obliger la prise en compte de considérations sociales ou environnementales, au-delà de ce qui est strictement requis par les lois de protection de l'environnement et autres qui fixent le seuil minimum à respecter.

Ce sont les structures juridiques d'entreprise qui déterminent la marge de manœuvre dont les administrateurs et dirigeants disposent afin d'adopter des politiques et des pratiques responsables au-delà du strict minimum requis par les diverses lois applicables. Si l'État et la société civile font pression sur les entreprises pour qu'elles adoptent volontairement un comportement responsable et que les structures juridiques ne sont pas ajustées en conséquence, on place les administrateurs et les dirigeants entre l'arbre et l'écorce.

Or, il ne faut pas présumer que les structures juridiques sont adaptées au départ à cet égard. Le droit est souvent en retard sur la réalité : un exemple connu est celui de la loi coopérative adoptée en 1906 à l'instigation d'Alphonse Desjardins pour structurer juridiquement les premières caisses populaires (Québec). La loi ne leur permettait pas de recevoir des dépôts, car le législateur provincial craignait d'empiéter sur la compétence du fédéral sur les banques. Les caisses populaires ont reçu des dépôts pendant 40 ans (c'était essentiel à leur activité) sans bénéficier de la protection de la loi. Ce n'est qu'en 1947 que le législateur a régularisé la situation et adopté la disposition pertinente, lui octroyant un effet rétroactif pour éviter tout problème (Poulin, 1994 : 222). Il est fréquent qu'il n'y ait pas concordance parfaite entre ce que la loi prévoit et la manière dont les choses se passent réellement en entreprise (Dufour, 2008 : 320-335, 349-357, 385-416). Dans certains cas, il ne s'agit pas d'un simple problème de délinquance, mais plutôt d'une inadéquation entre la réalité et la législation. Celle-ci peut s'avérer mal conçue ou inadaptée dans la mesure où elle ne répond pas aux besoins réels des acteurs qu'elle encadre. Au lieu de favoriser la réalisation de leur plein potentiel, elle devient un handicap pour ces acteurs à cet égard.

Qu'en est-il à l'heure actuelle des structures juridiques disponibles pour les entreprises au niveau de la RSE ? Qu'est-ce que ces structures prévoient à cet égard ? Faut-il envisager de les adapter ? Le droit coopératif peut-il constituer un moteur pour l'évolution du droit ?

Nous examinerons brièvement 3 structures : la société par actions traditionnelle au Canada (la « SA ») ; la Benefit Corporation, apparue aux États-Unis en 2010, qui est à but lucratif, mais a aussi pour objectif légal d'avoir un impact positif important sur l'environnement et la société (à l'étude en Colombie-Britannique) (la « BC ») ; et la coopérative (la « Coop »). La Coop et la BC sont deux structures juridiques modelées à la base sur celle de la SA. Elles sont historiquement apparues parce que les gens souhaitaient

exploiter leur entreprise selon certains idéaux et que juridiquement la SA n'était pas adaptée à cela et ne leur permettait pas de le faire (Ish, 1981 : 12-13 ; Poulin, 1990 : 142 ; Clark et Babson 2012 : 825-839). La Coop et la BC confirment que les entrepreneurs jugent important de disposer d'une structure juridique leur octroyant la marge de manœuvre nécessaire afin de pouvoir tenir compte d'autres considérations que le profit.

Traditionnellement, le droit corporatif canadien n'était pas réceptif à la RSE. Il contient un devoir applicable à tout ce que font et décident les administrateurs et dirigeants : agir dans l'intérêt de la SA (LCSA, art. 122 ; LSA, art. 119). Ce devoir était interprété comme étant synonyme de chercher à réaliser des profits pour les actionnaires (théorie de la primauté des actionnaires). Il n'était pas acceptable de prendre une décision socialement ou environnementalement responsable, à moins de pouvoir la justifier en terme de profits (Bakan, 2004, 34-39). C'était l'expression juridique de la position de Friedman : « The social responsability of business is to increase its profits » (New York Times Magazine, 13 septembre 1970).

Or, si plusieurs décisions socialement et environnementalement responsables sont profitables (ex. : réduire le gaspillage), d'autres ne se traduisent pas automatiquement par des profits. Elles sont susceptibles d'impliquer plutôt des coûts (ex. : réduction d'émissions de gaz à effet de serre). Cette interprétation du droit interdisait donc la prise en compte de considérations sociales et environnementales importantes. Même si elle a parfois été tempérée, elle demeurait un obstacle pour la RSE. Toutefois, une certaine évolution du droit corporatif s'est produite. Dans l'arrêt Peoples (2004), la Cour suprême du Canada a rejeté l'idée que l'intérêt de la SA est synonyme de celui des actionnaires. Elle a eu raison : tout le droit corporatif est bâti sur la distinction qui existe entre la SA comme personne juridique distincte et les actionnaires ; c'est d'ailleurs le fondement de la non-responsabilité des actionnaires pour les actes de la SA. Que les actionnaires aient des intérêts qui méritent d'être protégés par le droit et qu'il soit nécessaire à la SA d'être économiquement rentable et performante afin de rester en affaires, n'en doutons pas. Mais cela ne justifie pas la confusion entre la maximisation des profits pour les actionnaires et l'intérêt de la SA. En réalité, il est loin d'être toujours automatique que leurs intérêts coïncident avec ceux de la SA ; de plus, ils ne constituent pas un groupe monolithique et n'ont pas tous les mêmes intérêts (Dufour, 2008 : 294-300 et 316). La Cour écrit :

> « il est évident qu'il ne faut pas interpréter l'expression « au mieux des intérêts de la société » comme si elle signifiait simplement « au mieux des intérêts des actionnaires ». D'un point de vue économique, l'expression « au mieux des intérêts de la société » s'entend de la maximisation de la valeur de l'entreprise (...) Les tribunaux reconnaissent toutefois depuis longtemps que divers autres

> facteurs peuvent servir à déterminer les éléments dont les administrateurs devraient tenir compte dans une gestion judicieuse au mieux des intérêts de la société (...) Nous considérons qu'il est juste d'affirmer en droit que, pour déterminer s'il agit au mieux des intérêts de la société, il peut être légitime pour le conseil d'administration, vu l'ensemble des circonstances dans un cas donné, de tenir compte notamment des intérêts des actionnaires, des employés, des fournisseurs, des créanciers, des consommateurs, des gouvernements et de l'environnement » (Peoples, 2004 : 42).

La Cour confirme sa position dans une autre décision (BCE, 2008 : par. 39). Le conseil d'administration est appelé à examiner les intérêts de diverses parties prenantes, incluant les actionnaires, sans automatiquement accorder la priorité à ces derniers, pour déterminer ce qui est dans l'intérêt de la SA elle-même.

Cette approche correspond à la théorie des parties prenantes, adoptée depuis plus de 20 ans dans plusieurs États aux États-Unis par « Constituency Statutes » et également en droit corporatif britannique depuis 2006 (Kerr *et al.,* 2009 : 132 et 138). Elle tient compte du fait que la SA n'existe pas dans un splendide isolement et n'est pas indépendante de ce qui l'entoure. Au contraire, pour mener ses activités, elle dépend des apports de toutes les parties avec lesquelles elle interagit et sur lesquelles elle a un impact : les actionnaires fournissent des capitaux, les employés leur travail, les fournisseurs les matières premières, les créanciers des capitaux, les consommateurs la clientèle et la communauté le tissu social. Quant à eux les gouvernements le système d'infrastructures (transports, justice et autres) sans lesquels elle ne pourrait fonctionner, et l'environnement soutient le tout (air, eau, matières premières, etc. !) (Blair, 1995 : 228-230, 238-239, 257-258, 263-267 ; Dufour, 2008 : 294-300). Tout cela est compatible avec le point de vue de Suzuki qui souligne que nous sommes interdépendants et faisons partie intégrante de notre environnement, même si nous avons tendance à nous percevoir comme distincts (Suzuki et McConnell, 2002 : 3-13).

S'il fallait déterminer qui parmi les parties prenantes contribue le plus à la SA et devrait avoir priorité, il faudrait conclure que c'est l'environnement, parce que sans lui aucune des autres parties ne peut exister et fonctionner (Dufour, 2012b ; Suzuki et McConnell, 2002). Il est à la base de tout et soutient chacune des parties prenantes, alors qu'aucune autre d'entre elles ne peut en dire autant. Le meilleur intérêt bien compris de chacune des parties prenantes et de la SA elle-même passe donc nécessairement par une prise en compte de l'environnement.

Toutefois, il est important de rechercher des solutions gagnant-gagnant (Pareto) de manière à ne pas remédier à une injustice par une autre. De telles solutions sont plus acceptables pour les acteurs concernés, ce qui favorise leur mise en œuvre. La fin ne

justifie pas les moyens, et quiconque a déjà décoré des œufs de Pâques sait qu'il est faux de prétendre qu'on ne fait pas d'omelette sans casser des œufs. Il est tout à fait possible de simplement percer les œufs, faire son omelette et créer ensuite de l'art et de la beauté en ornant les coquilles. C'est une question de soin. Casser l'œuf, c'est la solution de la facilité. De la même manière, sacrifier les intérêts de travailleurs pour la protection de l'environnement ou vice-versa n'est pas une bonne solution, mais modifier les équipements et les façons de faire le travail tout en offrant la formation pertinente aux personnes concernées de manière à protéger l'environnement et à préserver leurs emplois en est une.

Dans ses décisions, la Cour n'a pas accordé de priorité particulière à l'environnement. Elles sont quand même considérées comme révolutionnaires en raison de leur rejet de la théorie de la primauté des actionnaires ; certains auteurs les ont critiquées en disant que la Cour avait adopté une « approche déroutante et contradictoire » (Martel, 2011 : 23.76 et suivants.). Mais, même s'il reste des clarifications à apporter à cette évolution du droit commercial, ces décisions constituent en réalité un modeste pas dans la bonne direction (Dufour, 2008 : 296-300 ; Kerr *et al.,* 2009 : 116 et suivantes), soit celle de tenir compte de l'impact des SA sur le monde qui les entoure afin qu'elles puissent continuer leur existence à moyen et long terme (pensons à Pratt & Whitney Canada). Elles permettent et selon certains, obligent (Martel, 2011 : 23.81), les administrateurs à tenir compte de diverses parties prenantes, incluant l'environnement. Cette obligation existe aussi en droit commercial britannique *(*Kerr *et al.,* 2009 : 132).

L'évolution du droit commercial canadien coïncide aussi avec l'invention depuis 2010 de nouveaux types de SA aux États-Unis, les BC, à but lucratif, que la loi oblige à avoir pour but de créer un « general public benefit », qui est un « material positive impact on society and the environment, as measured by a third party standard ». La loi peut prévoir que cela est dans l'intérêt supérieur de la BC, octroyant ainsi aux administrateurs une marge de manœuvre RSE. La loi permet aussi de créer des recours au profit de parties prenantes dans les statuts constitutifs de la BC (Clark et Babson, 2012). Certaines entreprises connues, comme Patagonia, sont devenues des BC, jugeant cette structure plus compatible avec leurs valeurs et mission d'entreprise. Les premières BC sont d'ailleurs apparues avant les lois habilitantes (on les appelait B corp, et c'est encore le cas des SA qui tentent de se comporter en BC même si elles ne se sont pas encore juridiquement transformées en BC). Ce sont leurs promoteurs qui ont fait adopter ces lois, jugeant, avec raison, le droit corporatif traditionnel inadéquat côté RSE.

L'avantage des BC est qu'elles permettent, plus que ce dernier, d'exploiter une entreprise conformément à la RSE. Les lois BCs mettent un accent particulier sur l'environnement. Il y a aussi une divulgation obligatoire RSE évaluée par un tiers. La philosophie des pro -

moteurs des BC est compatible avec la théorie des parties prenantes et la notion que nous sommes interdépendants (bien que les lois adoptées puissent être imparfaites à cet égard). Ils ont adopté une *Declaration of Interdependence* qui se lit comme suit (www.bcorporation.net/declaration) :

> *« We hold these truth to be self-evident :*
>
> *That we must be the change we seek in the world.*
>
> *That all business ought to be conducted as if people and place mattered. That, through their products, practices, and profits, businesses should aspire to do no harm and benefit all.*
>
> *To do so requires that we act with the understanding that we are each dependent upon another and thus responsible for each other and future generations. »*

Les BC sont une évolution intéressante du droit commercial, qui ne règle pas tout, mais qui mérite d'être suivie de près.

Quant à la Coop, on constate que sa structure de base est semblable à celle de la SA (personne juridique distincte, trois paliers – dirigeants, administrateurs et membres au lieu des actionnaires) et que ses administrateurs ont aussi un devoir d'agir dans l'intérêt de la Coop (CCQ, art. 322), de sorte que les décisions Peoples et BCE leur sont applicables, en faisant certaines adaptations nécessaires (Dufour, 2012a et Dufour, 2012b). C'est utile au droit coopératif, car la définition de Coop et les règles d'action Coop incorporées (Loi Coop, art.3 et 4) mentionnent le soutien au milieu, mais ne réfèrent pas à l'environnement, même si les principes de l'Alliance Coopérative Internationale incluent le développement durable (DD) et que le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) promeut le DD. Ces décisions bonifient le droit coopératif à cet égard ; elles impliquent que l'intérêt de la Coop n'est pas uniquement synonyme de celui de ses membres et que ses administrateurs peuvent tenir compte d'autres parties prenantes, comme l'environnement, pour déterminer ce qui est dans son intérêt primordial (Dufour, 2012b). Plusieurs aspects du droit coopératif sont d'ailleurs fondamentalement favorables et compatibles avec la protection de l'environnement, car le droit coopératif est fondé sur l'altruisme et orienté vers son milieu, ce qui le prédispose à tenir compte de la dimension protection de la planète pour le bien de ses membres et de son milieu (Dufour, 2012b).

Le droit coopératif peut inspirer le droit des SA et BC. En effet, alors que le droit commercial canadien a commencé à évoluer vers la RSE seulement en 2004 (décision Peoples), et que les BC ont été inventées en 2010, le droit coopératif s'intéresse à la manière d'intégrer des préoccupations autres que la réalisation de profits dans la

structure juridique d'une entreprise depuis plus d'un siècle. Il jouit donc d'une expérience juridique pratique utile à cet égard et il ne cesse pas d'évoluer pour s'améliorer. Les règles d'action Coop ont été intégrées dans la Loi Coop peu à peu et c'est la même chose pour les principes coopératifs internationaux qui évoluent et incluent désormais le DD.

Les premières coopératives, comme les BC, sont nées avant l'adoption d'une loi pertinente et elles étaient souvent constituées en SA, mais les contraintes et valeurs inhérentes à cette structure juridique ne convenaient pas à leurs promoteurs. Desjardins a consacré plusieurs années de sa vie à lutter pour faire adopter des lois Coop permettant l'intégration de préoccupations autres que le profit (Bélanger, 2001 : 6-14), comme les promoteurs des BC qui militent pour l'adoption de lois BC.

La Coop a été conçue en prenant la structure juridique de la SA et en y apportant des modifications permettant d'y intégrer la prise en compte de certaines valeurs et considérations, ce qui est exactement ce que la Cour dans ses décisions et les lois BC tentent de faire. Les lois BC ont d'ailleurs été la cible de critiques similaires à celles adressées à la Cour.

Les lois Coop sont avant-gardistes : elles représentent un premier effort d'intégration de RSE dans une structure SA avant la lettre. Même si elles ne vont pas aussi loin que la BC à tous égards (ex. : elles ne mentionnent pas l'environnement), elles décentrent la Coop d'elle-même pour l'orienter vers son milieu et les autres et vont plus loin à d'autres égards (ex. : éducation, coopération) ; elles aussi continuent d'évoluer (Dufour, 2012b). Elles contiennent potentiellement des éléments de réponse aux critiques formulées à l'encontre de l'évolution du droit corporatif.

Par exemple, un des soucis exprimés face à l'évolution du droit corporatif SA et BC est la résolution des conflits de priorités et d'intérêts : selon les critiques, les administrateurs ne sauront plus comment prendre leurs décisions s'ils ne sont pas tenus de viser d'abord les profits pour les actionnaires. Mais en pratique, il y a longtemps ça que les administrateurs de coopératives doivent prendre des décisions qui tiennent compte des besoins sociaux, économiques ou culturels de leurs membres (art. 3 Loi Coop) tout en respectant des obligations d'éducation, de promotion de la coopération et de soutien au milieu (art. 4, Loi Coop). Le droit coopératif a toujours marié l'objectif de performance économique avec l'atteinte d'autres objectifs plus sociaux. Concrètement, la multiplicité d'objectifs et l'absence de hiérarchie précise ne constituent pas un problème insoluble (Dufour, 2008 : 296-298). La structure juridique Coop est performante ; son taux de survie est meilleur que celui des SA (MDEIE, 2008 : 11-12) et même s'il existe moins de coopératives que de SA (en raison notamment de barrières à l'entrée, Dufour 2008 : 69-70), ça n'empêche pas les coopératives de jouer un rôle qui s'est avéré majeur au niveau social et économique (Girard, 1999). Pensons à l'impact du Mouvement Desjardins, pour ne prendre que cet exemple (Poulin, 1994 : 11).

Le droit coopératif est un précurseur à l'égard de l'intégration de considérations autres que le profit dans une structure juridique corporative. Il offre potentiellement des pistes de solution et peut servir de moteur à l'évolution du droit corporatif. Il présente aussi plusieurs aspects originaux intéressants en RSE (Dufour, 2012b).

Il ne s'agit pas de prétendre que les coopératives sont toujours en avance au niveau RSE sur les SA. Certains chefs de file en RSE sont des SA et non des coopératives. Les SA n'ont pas attendu que la Cour rende ses décisions pour agir au niveau RSE. Le droit corporatif était en retard sur la réalité à cet égard. Les poursuites dans les affaires Peoples et BCE et l'apparition des BC illustrent toutefois l'importance d'un droit corporatif adapté à la RSE.

Plusieurs coopératives ont été honorées pour RSE (le palmarès 2012 des entreprises responsables au Canada de Corporate Knights accorde les 3 premières places à des Coop - Desjardins, Vancity et Co-Operators ; MEC est 6è). Sans perdre de vue que certaines coopératives (notamment Desjardins) détiennent désormais des SA dans leur organigramme, il faut souligner que la structure juridique Coop présente des avantages dont ne bénéficient pas les SA au niveau RSE parce qu'elle a été conçue au départ afin d'intégrer des considérations autres que le profit dans le processus décisionnel des administrateurs et qu'elle a été mise à l'épreuve depuis un siècle.

Nous sommes à une étape où nos institutions, incluant le droit corporatif, vont devoir s'adapter pour devenir plus réceptives à la RSE. Comme nous souhaitons que les solutions adoptées soient fonctionnelles pour les administrateurs, nous avons tout à gagner à étudier l'expérience du droit coopératif. Ce dernier peut contribuer à faire évoluer le droit des structures juridiques d'entreprises.

Le droit coopératif se voulait au départ une alternative à l'exploitation de l'homme par l'homme. Il était enraciné dans l'amour, centré sur l'humain et plaçait l'économie à son service et non l'inverse. Il cherchait à répondre aux besoins de base des gens. Il peut alimenter la réflexion de ceux qui cherchent une alternative à l'exploitation de la planète par les hommes afin de la préserver pour qu'elle puisse continuer de subvenir aux besoins de tous les hommes (Dufour, 2012b). L'adaptation de nos institutions est un défi qui ne pourra être relevé qu'avec la coopération de tous mais en même temps, un geste, un arbre, une personne… et une loi à la fois. Desjardins insistait sur « la nécessité de légiférer une bonne fois », « sans autre considération que celle de faire le bien » (Bélanger, 2001 : 10)…reprendrons-nous le flambeau ?

Notes

[1] Professeur, Faculté de droit, Université de Montréal.

[2] Ce travail est dédié à Celui qui est « le Chemin, la vérité et la vie », qui a inspiré l'action d'Alphonse Desjardins (Poulin, 1990 : 63-75). Il est également dédié à Marie, St-Joseph, patron des travailleurs, et au Frère André.

Bibliographie

Aguado, E. et J. E. Burt (2007). *Understanding Weather and Climate*, London, Sidney, Toronto, Pearson, Prentice Hall Ed.

Bakan, J. (2004). *The corporation : the pathological pursuit of profit and power*, Toronto, Free Press.

BCE (2008). *BCE Inc. c. Détenteurs de débentures de 1976*, (2008) CSC 69 ; (2008) 3 R.C.S. 560.

Bélanger, G. (2001). *Le mouvement coopératif international, l'État et la question légale au Québec et au Canada : l'exemple des caisses populaires*, *1899-1914, Québec*, Congrès de la société historique du Canada.

Bennett, J., M. Donahue, N. Schneider et M. Voit (2007). *The Cosmic Perspective: The Solar System*, 4th edition, San Francisco, Pearson/Addison Wesley Ed.

Blair, M. (1995). *Ownership and control: rethinking corporate governance for the 21st century*, Washington, The Brookings Institution.

Clark, W. H. et E. K. Babson (2012). « How Benefit Corporations are redefining the purpose of business corporations », *William Mitchell Law Review*, N° 38, p. 817.

Cowen, R. (2005). *History of Life*, Oxford, Blackwell Publishing.

Cunningham, W. P., M. A. Cunningham, B. Woodworth Saigo, R. Bailey et D. Shrubsole (2005). *Environmental Science, A Global Concern*, Toronto, McGraw-Hill Ryerson.

Dufour, G. (2008). *Le droit moderne des entreprises*, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais.

Dufour, G. (2012a). « *La coopérative de travailleurs actionnaire : origine historique, concept, avantages et inconvénients pour les PMEs et les travailleurs* », Cours de perfectionnement du Notariat, p. 185-234.

Dufour, G. (2012b). « L'expérience du Québec » dans B. Boyer (sous la direction de), *Des lois coopératives sur cinq continents mais une seule réalité : l'humanisation de notre monde*, à paraître au Sommet international des coopératives, Québec.

Girard, J.-P. (1999). *Une identité à affirmer, un espace à occuper : aperçu historique du mouvement coopératif au Canada français*, Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier (UQAM) et IRECUS (Université de Sherbrooke).

Hawken, P. (2010). *The ecology of commerce*, revised edition, New York, Harper Business.

Ish, D. (1981). *The Law of Canadian Co-Operatives*, Toronto, Burroughs and Company, a division of The Carswell Company Limited.

Leroux, L (2010). *En Chemin vers Compostelle*, Paris, Presses de la Renaissance.

Martel, P. (2011). *La société par actions au Québec : les aspects juridiques*, Montréal, Éditions Wilson & Lafleur Martel Ltée.

mdeie (2008). *Taux de survie des coopératives au Québec*, Québec, gouvernement du Québec, disponible en ligne au www.mdeie.gouv.qc.ca .

Peoples (2004). *Magasins à rayons Peoples Inc. (Syndic de) c. Wise* (2004) CSC 68 ; (2004) 3 RCS 461.

Poulin, P. (1990). *Histoire du mouvement Desjardins, tome 1 : Desjardins et la naissance des caisses populaires, 1900-1920*, Montréal, Éditions Québec/Amérique.

Poulin, P. (1994). *Histoire du mouvement Desjardins, tome 2, La percée des caisses populaires 1920-1944*, Montréal, Éditions Québec/Amérique.

Suzuki, D. et A. McConnell (2002). *The Sacred Balance: a visual celebration of our place in Nature*, Vancouver, Grey Stone Books.

Unisféra (2012). *Gérer le changement et créer de la valeur,* www.cedd.ca/2012/modules/smartcontent/page.php?pageid=73

Législation

ccq : Code civil du Québec

lcsa : *Loi canadienne sur les sociétés par actions (Canada)*, L.R.C. 1985 chap. C-44

lsa : *Loi sur les sociétés par actions (Québec)*, L.R.Q., chap. S-31.1

Loi Coop : *Loi sur les coopératives (Québec)*, L.R.Q. c. C-67.2.

Résumé

Des scientifiques comme Reeves et Suzuki l'ont expliqué et des gens d'affaires comme Hawken l'ont reconnu, il est important d'ajuster nos façons de penser et de vivre afin de respecter la capacité de la planète à subvenir à nos besoins. Plusieurs entreprises font des efforts pour se montrer socialement et environnementalement responsables, mais leur structure juridique facilite-t-elle leurs efforts ou constitue-t-elle un handicap à cet égard ? Le droit coopératif présente-t-il des avantages ? L'article compare le droit traditionnel des sociétés par actions du Canada, celui des nouvelles *Benefit Corporations* américaines et celui des coopératives. Il traite des répercussions de l'évolution du droit corporatif sur les devoirs des administrateurs de coopératives. Il conclut qu'au niveau de la responsabilité sociale et environnementale, le droit coopératif est avant-gardiste et susceptible de constituer un moteur pour l'évolution du droit des autres structures juridiques d'entreprises à certains égards.

Summary

As scientists such as Suzuki and Reeves explained, and as business people such as Hawken acknowledged, it is important to adjust our ways of thinking and living to respect the capacity of the planet to fulfill our needs. Many businesses are making efforts to be socially and environmentally responsible, but does their legal structure facilitate their efforts or does it hinder them? Does cooperative law provide any advantages in that respect? The article compares traditional corporate law in Canada with the new American Benefit Corporations law and cooperative law. It examines the impact of the evolution of corporate law on the duties of directors in cooperatives. It concludes that with respect to social and environmental responsability, cooperative law was a pioneer and that it could inspire and drive the evolution of the law governing other legal structures in certain respects.

Resumen

Científicos como Reeves y Suzuki lo han explicado y empresarios como Hawken lo han reconocido : es importante que ajustemos nuestra manera de pensar y de vivir para respetar la capacidad del planeta de satisfacer nuestras necesidades. Muchas empresas hacen esfuerzos para mostrarse responsables en lo social y en lo medioambiental, pero su estructura jurídica ¿facilita esos esfuerzos o constituye un hándicap al respecto ? ¿Presenta ventajas el derecho cooperativo ? Este artículo compara el derecho tradicional de las empresas por acciones de Canadá, el de las nuevas *Benefit Corporations* americanas y el de las cooperativas. Aborda las repercusiones de la evolución del derecho corporativo con respecto a los deberes de los administradores de cooperativas. El artículo concluye que a nivel de la responsabilidad social y medioambiental, el derecho cooperativo es vanguardista y susceptible de constituirse en un motor para la evolución de las otras estructures jurídicas de empresas en este campo.

La Responsabilité Sociale des Entreprises, mode ou modèle stratégique pour le développement des coopératives ?

Hervé GOUIL[1]

Introduction

De nombreuses coopératives et leurs regroupements intègrent aujourd'hui les concepts de RSE et de Développement Durable à leur communication, voire à certains outils de management. En revanche, on perçoit une hésitation des mouvements coopératifs à s'inscrire résolument dans des stratégies directement inspirées du concept de RSE.

Pour simplifier et tenter déjà de lever un premier risque de confusion, convenons que le développement durable « se fixe pour objectif de satisfaire les besoins humains dans un souci d'équité, en préservant l'Environnement, tout en maintenant la croissance économique » et que la RSE est « spontanément considérée comme la traduction au niveau d'une entreprise des principes de développement durable » (Allemand, 2006 : 11-64).

Ainsi, en France, la compatibilité « génétique » des principes coopératifs avec ceux du Développement Durable est maintenant largement affirmée : « les coopératives s'inscrivent par nature dans le développement durable » (GNC, 2009).

Cependant, les travaux de recherche sont encore rares, qui confirment la proximité du modèle de la RSE et des spécificités des expériences coopératives.

On souligne davantage dans ce domaine le manque de crédibilité des entreprises cotées en bourse, soumises à la versatilité de leurs actionnaires et à la dictature du résultat à court terme (Villette, 2003), ou on questionne le fondement même de la notion de RSE (Capron et Quairel-Lanoizel, 2005).

Aussi, tout se passe comme si, face à l'engouement pour le développement durable, le mouvement coopératif se confrontait à un choix difficile. Faut-il en effet : Saisir ce qui peut apparaître comme une opportunité de reconnaissance ? Dénoncer la supercherie marketing, le risque de banalisation ou de récupération d'une éthique de développement, dont les entreprises n'ont en général pas les moyens ? Ou proposer et promouvoir un modèle spécifiquement coopératif de développement « soutenable » ?

Si les coopératives choisissent la première option, il s'agit sans doute de s'assurer que leurs pratiques sont « durablement » exemplaires et de se donner les moyens de les valoriser, face à des concurrents financièrement et médiatiquement puissants.

Si la seconde option est retenue pour contrer le risque de banalisation des expériences de l'économie sociale et solidaire, il s'agit alors de démontrer la faiblesse des propositions concurrentes, derrière la séduction du discours, et de prouver qu'on parle généralement d'autant plus de développement durable, qu'on est dans l'incapacité de le penser et de le mettre en œuvre.

Dans le troisième cas de figure, il faut proposer une critique constructive du développement (durable ou non), en redéfinissant précisément la pertinence des stratégies de coopération, face aux défis économiques, sociaux et environnementaux actuels. L'enjeu est alors de montrer l'importance des modes opératoires économiques et des engagements éthiques, garantis statutairement, pour dépasser le simple énoncé d'une finalité généreuse et d'essayer d'y intéresser les partenaires ou acteurs influents les plus proches.

Remarques méthodologiques.

Notre production est principalement une synthèse réflexive des expériences croisées d'un panel de coopératives et mutuelles, représentatif de différentes formes de coopération (coopératives de consommateurs, bancaires, coopératives de production, coopératives d'entrepreneurs). C'est à partir de ces observations que nous tentons d'articuler le questionnement stratégique individuel de ces coopératives, stimulé par « la nouvelle injonction à la RSE », avec ce qui pourrait constituer une réflexion stratégique de l'ensemble du mouvement coopératif. Ces analyses ont été actualisées par l'organisation d'un atelier du 6 juillet 2012, qui a regroupé :

- la responsable du département juridique et vie coopérative du groupe COOP NORMANDIE-PICARDIE (coopérative de consommateurs, acteur de la distribution alimentaire), Madame Isabelle Catel ;
- le Directeur Général Adjoint de la CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL DE NORMANDIE SEINE, Monsieur Guillaume Lefebvre ;
- le Co-Directeur de la Coopérative d'Activités et d'Emploi COOPANAME, (SCOP regroupant plusieurs centaines d'entrepreneurs), Monsieur Stéphane Veyer.

Cet article doit beaucoup à la qualité du dialogue qui s'est instauré entre ces coopérateurs. Qu'ils en soient ici chaleureusement remerciés.

Ce travail porte donc principalement sur des expériences françaises. Il n'a pas de prétention universelle, mais valeur de témoignage et de proposition d'une grille d'ana -

lyse, qui mériterait d'être réexaminée à l'aune d'autres contextes historiques, géographiques et politiques. Nous espérons cependant qu'il puisse contribuer à la réflexion d'autres coopérateurs.

Le fond plus que la forme

Si la proximité entre la notion de responsabilité sociale des entreprises et les principes coopératifs semble évidente, il est utile de rappeler que les points de convergence sont au cœur des spécificités coopératives et ne concernent rien de moins que la propriété collective non cessible de l'entreprise, sa transmission solidaire d'une génération à l'autre, et la gestion démocratique d'un projet dont l'entreprise reste le moyen. Ce cadre d'engagements fondamentaux est statutairement garanti par le droit coopératif et « les règles statutaires sont formellement plus solides que les engagements volontaires de RSE des entreprises lucratives, car les démarches de celles-ci sont réversibles » (Blanc, 2008). Mais il est important d'observer que ces fondamentaux coopératifs rejoignent également les principales théories économiques qui sous-tendent la notion de responsabilité sociale des entreprises ; notamment la théorie des parties prenantes, et la proposition de reconnaissance de biens communs mondiaux.

Les trois piliers de la Responsabilité Sociétale Coopérative

Il y a maintenant plus de dix ans, que l'ensemble des entreprises de l'économie sociale et solidaire affirme leur intérêt pour la dynamique RSE (CEP-MAF, 2001). La Conférence Européenne permanente des coopératives, mutuelles, associations et fondations rappelait ainsi : « Depuis 150 ans, il est indéniable que les entreprises d'économie sociale ont accumulé une expérience et un patrimoine significatifs en matière de responsabilité sociale ». (Blanc, 2008 : 6). Elles bénéficient dans ce domaine d'une reconnaissance, sinon du grand public du moins d'instances politiques et institutionnelles, comme celle de la Commission des Communautés européennes qui dès 2002 souligne dans sa communication que :

> « Les coopératives, mutuelles et associations, en tant qu'organisations fondées autour d'un groupe de membres, savent depuis longtemps allier viabilité économique et responsabilité sociale. Elles parviennent à un tel résultat grâce à un dialogue entre leurs parties prenantes et une gestion participative et peuvent donc constituer une référence majeure pour les entreprises » (Blanc, 2008 : 6).

Pour ne pas se contenter de ces éléments déclaratifs, il s'agit donc de vérifier que les coopératives sont effectivement dotées de caractéristiques avantageuses au regard des enjeux de la RSE.

Ce travail a été amorcé par exemple auprès de coopératives agricoles (Cariou, Fournie et Wallet, 2006). Mais cette analyse peut être élargie à toutes les formes de coopératives, sur

au moins trois piliers, que partagent - sous des formes d'expression légèrement distinctes - les différentes familles coopératives et les promoteurs du concept de développement durable.

En effet, la « solidarité inter générations », la « gouvernance » impliquant la participation des différentes parties prenantes, la primauté donnée à la lutte contre la précarité identifiée notamment dans le « rapport Brundtland » (Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, 1987*)* font étrangement écho aux principes et engagements forgés par les expériences coopératives issues de la première révolution industrielle :

- la solidarité inter générations des coopératives, assise sur la constitution de réserves collectives et impartageables, la transmission sans cession de l'entreprise aux nouvelles générations, qui permettent une orientation sur le temps long ;
- le rôle historique des coopératives « filles de la nécessité », pour lutter contre la pauvreté et l'exploitation, orientant l'action vers l'accessibilité du travail, des produits et services à tous ;
- le modèle de gestion démocratique et participative recherché par les coopérateurs, essentiel à l'expression de chacun, à la mobilisation de l'intelligence collective face aux défis complexes.

Une légitimité coopérative statutairement mais aussi théoriquement fondée

Ainsi, non seulement les coopératives peuvent effectivement se prévaloir d'atouts pour relever le défi de la RSE, mais ces atouts sont liés à des options radicales, garanties par les statuts coopératifs.

Comme le fait remarquer Guillaume Lefebvre (2012) « le rapport au temps et à l'espace, se caractérise par la primauté donnée au temps long et la fidélité à un territoire proche », alors que le modèle de réussite entrepreneuriale capitaliste se caractérise par une désolidarisation d'avec les territoires et une obsession du profit à court terme (Reich, 1997).

Mais les intuitions coopératives sont aujourd'hui également confirmées par les nouvelles théories et recherches économiques. Les statuts coopératifs sont en cohérence avec les fondements théoriques identifiables du concept de Responsabilité Sociale des Entreprises, parce qu'ils associent directement au moins une partie prenante à l'entreprise au-delà de la fonction de financeur, et qu'ils défendent la notion de propriété collective.

Ainsi, la théorie des parties prenantes a pris une place considérable dans toute la littérature sur le concept de Développement Durable et de RSE. « Elle considère qu'un

équilibre coopératif est atteint lorsqu'aucun groupe de parties prenantes ne peut accroître sa propre utilité sans risquer une perte d'identité supérieure entraînée par le retrait d'un autre groupe de la coalition ». Plus encore, la notion de « biens communs mondiaux semble ouvrir une « alternative théorique » en portant l'attention sur « les biens essentiels permettant d'assurer la survie et la reproduction des sociétés humaines » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2005).

Responsabilité Sociale de l'Entreprise ou responsabilité Sociale des Entrepreneurs ?

L'échange avec Isabelle Catel, Guillaume Lefebvre et Stéphane Veyer rappelle que l'on parle généralement de RSE comme si l'entreprise était le sujet. Or, les coopérateurs tiennent à ce que la coopérative reste avant tout un objet. Ce sont les personnes, les sociétaires, les sujets. Égaux en droit au sein de l'assemblée, ils gardent la responsabilité finale de contrôle de la conduite de l'entreprise.

Dans une première synthèse d'un vaste travail de recherche entrepris sur le thème « L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales » par le Collège des Bernardins, P. Baudoin Roger dénonce « la grande déformation de l'entreprise par la pression financière » et souligne que cette déformation contribue à forger une représentation erronée de l'entreprise (Roger, 2011 : 4). L'analyse juridique de cette déformation permet de constater que : « l'entreprise elle-même n'a pas d'existence juridique en tant que collectif de personnes apportant des ressources en capital et en travail au service d'un projet de création collective ».

La question de la responsabilité renvoie donc à la question de la conception même de l'entreprise, à sa finalité, à son objet, à leur traduction en droit. À ce sujet, l'élaboration d'un nouveau statut de « flexible purpose corporation » en Californie peut à juste titre éveiller l'intérêt des coopérateurs. Mais, tout se passe comme si l'expérience coopérative était en avance sur une question fondamentale de la RSE, la délicate question de la responsabilité solidaire : « comment être responsable de quelque chose qui ne nous appartient pas en propre ? ».

La RSE comme rappel utile de l'importance de l'environnement

Le sens d'environnement est à prendre ici au sens large. Il faut cependant d'abord noter que les coopératives n'ont pas d'antériorité précise dans le domaine de la préservation de l'environnement biophysique.

Une des faiblesses préjudiciables concerne également la prise en compte des parties prenantes extérieures à la coopérative. On observe de plus une pratique limitée de l'intercoopération. La spécialisation fréquente sur un métier et autour de l'intérêt d'une seule partie prenante contribuant à un risque de banalisation de nombreuses coopé-

ratives et à expliquer la distance qui s'est créée entre elles. En conséquence, face au défi de la RSE, les coopératives les plus petites et les plus isolées souffrent de la faiblesse des moyens de mise en œuvre, et il est plus généralement difficile de compenser le manque de vision globale et d'une communication mutualisée suffisamment puissante.

Écart et convergence entre écologie et coopération

Il est difficile de reprocher à des coopératives fondées avant même l'apparition de la notion de pollution de ne pas avoir inscrit la préoccupation de préservation de l'environnement biophysique dans leurs statuts originels. Si cette lacune n'est pas toujours comblée, en revanche, la sensibilité environnementale est souvent intégrée dans des projets coopératifs plus récents. Plus remarquable encore, de nombreuses équipes et organisations travaillant directement sur la protection de l'environnement ou la recherche d'énergie renouvelable ont délibérément choisi de se doter de statuts coopératifs (Enercoop, SCIC Conservatoire du Saumon Sauvage, The Natural Step ….).

Cette cohérence entre objet et forme d'organisation se retrouve dans l'analyse prospective qui pose la nécessité de passer d'une production et d'une distribution centralisée des énergies à base fossile, à une production localisée, distribuée latéralement de l'énergie, produite sur la base de ressources renouvelables. Cette analyse relie la nécessaire révolution énergétique à l'avènement de modes d'organisation coopératifs et de pratiques d'échanges transversaux en réseaux. « Au fil de cette évolution, les échanges de biens sur des marchés vont céder la place aux relations d'accès à des réseaux coopératifs » (Rifking, 2011), et citant le journaliste du New York Times Mark Levine : « le partage est à la propriété ce que l'Ipod est à la cassette audio, ou le panneau solaire à la mine de charbon. Partager c'est propre, vif, ingénieux, post-moderne ; posséder c'est terne, égoïste, timoré, arriéré ».

Mais plus fondamentalement encore, on peut considérer que la recherche de conciliation entre activité économique et justice sociale par la coopération s'établissait déjà au XIXe siècle comme résistance à une forme de violence, celle de la pronation économique. La captation et la maitrise par quelques-uns de la plus grande part des ressources au détriment de populations entières se poursuit aujourd'hui sur l'intégralité des ressources naturelles et à une échelle telle, que cette capacité d'appropriation sans souci d'égalité, de réciprocité et d'équilibre fait selon de nombreux analystes courir un risque majeur aux conditions mêmes de survie de notre espèce sur terre. (Rahnema, 2003 ; Rist, 2007 et Lordon, 2006).

Cela renvoie au besoin de coopération comme capacité à gérer collectivement et intelligemment le rapport entre intérêts particuliers et intérêts de la communauté, en recherchant un équilibre acceptable et à faire comprendre aux acteurs les plus agressifs, que leur voracité, derrière ce qui ressemble à leur triomphe, signe déjà leur perte.

Établir le lien fondamental entre responsabilité sociale et responsabilité environnementale revient à reconnaitre la nécessité de résistance à une même violence, celle du déséquilibre des échanges, celle de la pronation entre individus, comme vis-à-vis des ressources naturelles.

Faiblesse de l'intercoopération et nécessité de prendre en comptes toutes les parties prenantes

Une difficulté majeure pour assumer un engagement coopératif massif en faveur de la RSE est la distance qui s'est créée entre les expériences coopératives. La spécialisation autour d'une activité, mais aussi dans la défense des intérêts d'une catégorie de parties prenantes a limité leur influence sur la totalité du projet économique et social d'une communauté sur un territoire. Elle limite donc la légitimité perçue pour parler de RSE. En dehors de quelques exceptions (unités du groupe Mondragon, Coopératives Sociales Italiennes et plus récemment SCIC en France) les coopératives sont rarement « multi partenariales ».

Malgré le travail des fédérations regroupant les différentes familles coopératives, quelques initiatives intéressantes, dont la création de l'Association Européenne des Groupes coopératifs (ECG) en 2002 pour proposer un modèle de développement coopératif à l'échelle européenne, le lien entre expériences coopératives, consommateurs, producteurs, financeurs, mais aussi chercheurs, juristes et éducateurs semble s'être distendu.

Ainsi, même si toute entreprise est une tentative de conciliation de champs d'intérêt qui peuvent apparaître divergents, les coopératives ne semblent pas avoir résisté à la schizophrénie ambiante, qui nous amène à vouloir optimiser successivement nos positions d'acheteurs, de producteurs, d'investisseur ou d'épargnant, sans véritable conscience du lien entre ces positions.

Dans cette spécialisation, sorte de mouvement centrifuge, une rupture de lien fait que les expériences ne se consolident pas les unes par rapport aux autres. « On ne sait pas coopérer entre coopératives » nous dit Isabelle Catel. Il y a peu d'échange ou d'entraide entre coopératives, et une coopérative seule ne dispose pas de l'impact ou la légitimité suffisante pour revendiquer une vision politique forte sur l'ensemble des domaines économiques, sociaux et environnementaux.

Peut-on construire un équilibre plus durable, une répartition plus juste des valeurs sans le regroupement ou du moins un dialogue intensif entre les différentes parties prenantes ?

Entre menace et opportunité, la RSE : arme à double tranchant ?

Les échanges entre coopérateurs soulignent les opportunités offertes par le succès du concept de RSE et la législation de sa prise en compte, mais également les limites de l'approche normative pour les coopératives. Les coopérateurs peuvent ainsi considérer le succès au moins médiatique du concept de RSE à la fois comme une menace et une opportunité.

Opportunité ou occasion de reconnaissance de la pertinence des principes coopératifs, mais menace de banalisation de l'engagement coopératif, noyé dans un discours général sur la finalité sociétale de l'entreprise.

Opportunité d'être stimulé dans la lecture, la mesure, la communication des avantages coopératifs et de leurs performances, en passant de l'implicite à l'explicite, de l'énoncé d'une valeur au suivi des actions. Mais crainte de passer du doute à la déception sur la performance globale réelle.

D'ailleurs, même si un certain courant de doctrine économique dit « moraliste » a pu influencer le concept de RSE, les études précises n'ont pas pu prouver un lien de corrélation entre éthique et performance de l'entreprise (Capron et Quairel–Lanoizelée, 2005). Cela ne peut-être surprenant, car un comportement éthique consiste justement à s'interdire de faire certaines choses, alors qu'il serait dans son intérêt de les faire.

L'exigence de mesure et de sa publicité : avantage et limite de la RSE

Comme en témoigne Guillaume Lefebvre (2012) activement impliqué dans la démarche de RSE pour sa coopérative, « il y a un intérêt certain à répondre à l'engagement de mesure des effets de l'activité de l'entreprise, en s'arrachant à la gravité d'une évaluation et d'une certification purement financières ». Cet intérêt de la mesure permet de rendre explicite des performances ou des règles de conduite restée implicites et donc jusque-là plus facilement victimes de dérives.

Cependant, l'attention est portée sur le risque de dévalorisation de ce qui ne serait pas facilement mesurable. Pour le dire autrement, la tendance peut être à la concentration des engagements de responsabilités sur des objectifs sans doute chiffrables, mais pas forcément essentiels. La menace suivante est de rechercher dans la mesure surtout une conformité à la norme progressivement commune à l'ensemble des entreprises. Or, aller jusqu'au bout de la réflexion de la question de la responsabilité, c'est comme le dit Stéphane Veyer poser la question « du choix de l'extension de la citoyenneté dans le champ économique », de la liberté d'action des coopérateurs, c'est-à-dire du respect de la démocratie dans l'organisation du travail et des échanges.

Le poids du marketing et du désir de reconnaissance

Le risque que les entreprises les mieux dotées sur le plan des moyens d'action et de communication se positionnent en leaders de la RSE n'échappe pas aux coopérateurs, qui peuvent craindre que les voix dispersées des coopératives ne soient guère audibles.

Cette forme de banalisation du mouvement coopératif par l'appropriation d'un discours sur la finalité sociale et l'éthique environnementale par les entreprises les plus puissantes est d'autant plus pernicieuse qu'elle peut apparaitre à certains coopérateurs comme une forme de reconnaissance tardive de leurs propres convictions et engagements.

Comme l'avaient analysé il y a déjà trente ans Laufer et Paradeise, le marketing s'est imposé comme une formidable machine de construction de légitimité pour l'entreprise :

> « Contrairement au Prince de Machiavel, le Prince moderne est un démocrate : pour lui il s'agit moins de l'emporter par le tranchant des armes que de persuader par les fleurs de la rhétorique. Par l'étude de marché et le sondage d'opinion il ôte les mots de la bouche du public pour produire le langage légitimant qu'il lui renverra à travers les mass media » (Laufer et Paradeise, 1982).

La RSE, quelle que soit la conviction des personnes qui y travaillent, participe de cette fonction marketing. De plus, cette version du chant des sirènes - défensif d'un modèle économique dominant, mais fortement remis en cause - peut également faire songer à abandonner les outils d'évaluation et de suivi développés spécifiquement par les coopérateurs ou dans le champ du secteur non lucratif (la révision coopérative, le Bilan Sociétal…) pour adopter les nouveaux outils de mesure présentés comme universels.

Pour les coopérateurs rassemblés à Rouen le 6 juillet 2012, cependant, s'il y a intérêt pour les coopératives à traiter de la question de la RSE, c'est d'abord par l'occasion donnée de reparler des principes coopératifs.

La RSE une arme factice en temps de crise ?

« La solution est dans l'impasse » dit un proverbe chinois et « Là où est le danger, là croit aussi ce qui sauve » (Vegleris, 2006 : 77).

Conjoncturellement, mais de manière radicale, l'aggravation de la situation économique et sociale en Europe dans de nombreux autres pays révèle les deux faces de la crise.

Celle d'une menace majeure qui peut amener l'ensemble des acteurs y compris les coopératives à se replier sur des objectifs de survie à court terme, et à affronter les difficultés en réduisant l'effort de solidarité aux sphères les plus proches. L'engouement pour le développement durable et la RSE devenant une victime collatérale de la crise.

Celle d'une opportunité d'un véritable changement, c'est-à-dire de transformation des règles, d'une métanoïa.

Or, cette voie de la transformation est évoquée notamment par Jeremy Rifking dans « la troisième révolution industrielle ». Ce n'est pas un hasard si l'auteur évoque très largement la question de la coopération comme pilier de cette nécessaire transformation. (Rifking, 2011).

En effet, non seulement la crise actuelle questionne les méthodes de gestion centralisées, mais elle met à l'épreuve la démocratie elle-même *(*Reich, 2008a). La vocation historique

de la coopération comme mouvement de démocratisation de l'économie est donc plus que jamais essentielle, alors que c'est la notion même de citoyenneté, qui est menacée.

> « Tel Janus, le capitalisme hyperconcurrentiel contemporain a un double visage. S'il a de quoi séduire consommateurs et épargnants, les millions de dollars dépensés chaque année en lobbying ont sapé les fondements de la démocratie »… « Qu'est-ce qui faisait que le capitalisme démocratique fonctionnait aussi bien, tant du point de vue économique que politique ? L'existence d'une couche d'instances intermédiaires qui représentaient les individus en tant que citoyens et pas seulement en tant que consommateurs ou investisseurs. Les syndicats, les partis politiques et bien d'autres organisations participaient à la formation et à l'expression de la volonté générale »… « Le pouvoir de Wal-Mart (l'une des entreprises phare du super capitalisme) provient de ce qu'elle agrège des millions de consommateurs pour obtenir les meilleurs prix en amont. Il en est de même des fonds d'investissement, qui agrègent l'épargne de millions de retraités pour obtenir les meilleurs rendements des entreprises. Les consommateurs/épargnants que nous sommes y ont gagné, mais les citoyens y ont perdu. Nous n'avons pas les moyens de nous exprimer quant aux conséquences sociales, écologiques ou civiques du supercapitalisme » (Reich, 2008b).

La RSE comme appel a une refondation du projet coopératif

Ainsi, la question de la RSE ne peut pas se résumer pour les coopératives à une question de marketing, c'est-à-dire de légitimité de leur action vis-à-vis de différents publics qui peuvent contribuer à leur réussite. Elle incite à une véritable réflexion stratégique, puisqu'elle renouvelle le questionnement sur la finalité de l'entreprise, comme sur les moyens de déployer son action et ceci dans un contexte de crise majeure.

Comme en témoigne Isabelle Catel, la RSE peut renvoyer « à l'obligation d'être économe sur l'ensemble des ressources afin de mobiliser les moyens sur l'essence même du métier, le service au sociétaire ».

Pour l'ensemble des coopératives, reconnaître cette dimension stratégique de la RSE nécessite d'abord de réaffirmer une ambition, puis de faire des choix pour concentrer les efforts sur les leviers et actions les plus efficients pour la réaliser.

Se pose donc concrètement la difficulté de s'accorder sur cette ambition, cette place à prendre du mouvement coopératif pour répondre aux défis environnementaux sociaux et économiques de notre époque. Se pose également la question du temps pour construire une nouvelle vision stratégique suffisamment commune, pouvoir en conséquence choisir les meilleures options stratégiques et mutualiser les moyens d'action.

Cependant, l'observation et la réflexion peuvent permettre de repérer déjà certaines pistes en tenant compte de cette nécessaire articulation entre le temps long et le temps court, du poids économique globalement minoritaire des coopératives, comme de leur incomparable expérience.

L'Aïkido appliqué à la RSE (Renversement Subtil de l'Energie)

L'image de l'aïkido - art martial d'origine japonaise où il est essentiel d'utiliser à son avantage l'énergie déployée par le « partenaire/adversaire » - s'est imposée lors d'une étude consacrée aux entreprises socialement responsables (Bourgeois et Gouil , 2002), en observant les entreprises coopératives ou non qui obtenaient les résultats les plus probants. Il ne s'agissait pas de « résistance à la mondialisation ni de ligne Maginot (stratégique de répartition uniforme, mais espacée des moyens de défense), mais d'efforts intelligents pour composer avec la logique économique afin de préserver l'emploi local ».

Par analogie, il semble possible d'accepter aujourd'hui le dialogue que constitue le sujet de la RSE entre entreprises coopératives et non coopératives, pour démontrer dans un premier temps l'efficience des stratégies de coopération générant des échanges « gagnants / gagnants », dont on pourrait dire que nos entreprises comme nos sociétés n'ont plus aujourd'hui les moyens de s'exonérer.

C'est ensuite qu'une analyse plus exigeante de la notion même de RSE peut déboucher sur une nouvelle démonstration. Celle de l'impossibilité de concevoir un développement durable sans une extension considérable non seulement des pratiques de coopération, mais du droit coopératif. Ce droit garantissant un espace d'échanges à durée indéterminée, basés sur la réciprocité, la solidarité, un partage de la propriété de l'entreprise comme des ressources essentielles, une gestion et une régulation démocratiques.

La cause coopérative peut-être fondée sur la compréhension qu'il y a un modèle de déploiement des activités humaines à réinventer. Ce contre quoi luttent les coopératives, c'est ce que dénonce déjà Aristote « le pouvoir qu'a l'argent lorsque le désir s'en empare, de s'arracher à la réciprocité des rapports communautaires, de s'orienter vers une accumulation déraisonnable, de passer hors l'enceinte de la citée » (Henaff, 2002 : 108). L'appel à la RSE sonne en effet comme un rappel de l'enjeu que les coopératives ont essayé de tenir depuis leur création : maintenir l'économie dans une réciprocité des échanges en rappelant que la communauté humaine peut se retrouver dans la quête d'une bonne vie, d'une vie heureuse et se dissoudre dans la fuite vers l'accumulation sans fin de richesses. « Ce mouvement sans fin, cette fuite dans l'illimité, que le capitalisme suppose et affronte sans y voir un abîme ou une plongée dans l'indéterminé » (Henaff, 2002 : 133).

Reprendre initiative et influence sur quatre piliers de développement

On remarque donc à la fois l'étroitesse du chemin coopératif, mais également son adaptation à la complexité d'une ambition de développement durable, qui ne peut faire reposer sa réalisation sur une quelconque certitude, mais sur une capacité de communication très poussée et d'échanges créatifs entre les différents acteurs concernés. Dans la poursuite de l'inspiration des arts martiaux, quatre champs d'action prioritaires s'ouvrent, qui constituaient jusque-là les principaux moteurs du « supercapitalisme ».

Internet bien sûr

Né d'une commande de guerriers et mis à profit pour démultiplier la puissance des financiers, Internet est aussi un fantastique champ de découverte du fonctionnement en réseau et de « nouvelles approches de la coopération » (Cornu, 2004). Plus largement,

> « Les TIC offrent l'opportunité de construire une société de la connaissance, de piloter plus efficacement le vaisseau Terre et de faire germer la citoyenneté du XXIe siècle. …Il est aussi grand temps d'y introduire de renforcer les règles de gouvernance de l'Internet, véritable enjeu de développement durable » (Berhault, 2008 : 37).

L'éducation toujours

L'effort d'éducation à la citoyenneté permettant une compréhension simultanée des enjeux de coopération et de contribution globale de chacun à un développement collectif durablement harmonieux semble une priorité évidente.

Ainsi, il est très encourageant de découvrir que malgré les résistances rencontrées, des chercheurs poursuivent de manière remarquable le travail sur les pédagogies coopératives, notamment à travers l'Institut Coopératif de l'Ecole Moderne, (Go, 2010) et que des programmes comme l'animation des Coopératives Jeunesse de Services, au Québec, permettent une découverte précoce et concrète de la conduite coopérative de projets.

S'intéresser au transport

Dans la même logique, les coopératives ont sans doute à investir ou réinvestir le secteur des transports, notamment du transport maritime, dont l'abaissement des coûts a renforcé la domination des multinationales, facilité la délocalisation des productions et la spécialisation mortifère de nombreuses économies. Même si le défi semble de taille dans les secteurs à forte concentration capitalistique, l'évolution des pratiques de consommateurs (favorables aux circuits courts comme à l'auto partage) ouvre de nouvelles portes.

Soutenir les investissements coopératifs dans les énergies renouvelables

Au-delà de l'intérêt de substituer des énergies renouvelables aux énergies fossiles, l'enjeu de la gestion coopérative de leur production et de leur distribution est majeur. Là encore, des expériences coopératives innovantes et pionnières ouvrent la voie. Enercoop est ainsi en France :

> « le seul fournisseur d'électricité à s'approvisionner directement et à 100 % auprès de producteurs d'énergie renouvelable (solaire, éolien, hydraulique et biogaz). Ses bénéfices sont réinvestis dans les énergies renouvelables. Il est également le seul fournisseur d'électricité sous forme coopérative » (Enercoop, 2012).

Conclusion : répondre à la recherche de sens

Il n'est pas besoin de la RSE pour percevoir la crise du management, et l'attente par de nombreuses personnes d'un autre rapport au travail et à la consommation. C'est ainsi que la SCOP Coopérative d'Activités et d'Emploi COOPANAME a construit son projet, résumé par sa Présidente Anne Chonik Tardivel : « construire ensemble une entreprise commune, un outil d'émancipation que nous gérons démocratiquement, dont la seule ambition est de permettre à chacun de vivre dignement de ce qu'il sait faire, avec qui il veut, au rythme qu'il choisit » (Coopaname, 2011).

C'est sur cette question du travail, du sens du travail et des conditions de travail, que se dessine peut-être à nouveau, 150 ans après la première révolution industrielle, le levier d'adhésion le plus fort au mouvement coopératif. De nombreux producteurs, jeunes et vieux, opérateurs ou cadres interrogent les coopératives. Ils constatent souvent que le salariat reste un contrat de subordination, mais de moins en moins une garantie de sécurité, que l'entrepreneuriat en dehors d'une communauté solidaire est de plus en plus risqué. Ils expriment donc leur aspiration à une véritable responsabilité, c'est-à-dire d'abord à une liberté. On peut lire ce besoin de Respect, Solidarité et capacité d'Entreprendre utilement, dans l'intérêt pour la RSE. Cependant, ces chercheurs de sens découvrent, s'ils y prêtent vraiment attention, que la porte de la RSE ouvre sur la nécessité d'un autre rapport à l'autre, au temps, à l'argent, à la propriété. Ils peuvent apprendre que des expériences, souvent difficiles, mais concrètes ont été menées pour construire des échanges moins violents, plus équilibrés, plus durables, plus réciproques.

Il est donc d'abord du pouvoir et de la responsabilité des coopératives de défendre et d'étendre ces espaces précieux de projets, pour les y accueillir.

Note

[1] Observatoire du Management Alternatif AMO, hébergé par HEC Paris.

Bibliographie

Allemand, S. (2006). *Le développement durable au regard de la prospective du présent*, Paris, L'Harmattan.

Berhault, G. (2008). *Développement durable 2.0, l'Internet peut-il sauver la planète ?* La Tour d'Aigues, Édition de l'Aube.

Blanc, J. (2008). « Responsabilité Sociale des entreprises de l'économie sociale et solidaire : des relations complexes », *Économie et Sociétés,* Tome XLII, N°1, p. 55-82

Bourgeois, D. et H. Gouil (2002). *Concilier rentabilité et emploi local dans un contexte de mondialisation*, étude réalisée pour la DIGITIP-Ministère de l'Économie, des Finances et de l'industrie.

Capron, M. et F. Quairel-Lanoizelée (2005*). Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte.

Cariou, Y., S. Fournie et F. Wallet (2006). « Le bilan sociétal : un outil de management pour renforcer l'ancrage territorial et la responsabilité sociale des coopératives agricoles », *Revue Développement Durable et Territoires*, Dossier 5, www.developpementdurable.revues.org/1626

Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (1987). *Rapport de la CMED « Notre avenir à tous » dit « Rapport Brundtland ».*

Coopaname *(2011). Rapport d'activité 2011- faire société,*www.coopaname.coop/UPLOAD/media/file/48_RA2011-Coopaname-diffusion-web.pdf

Cornu, J. M. (2004). *La coopération, nouvelles approches,* version 1.2 disponible sur Internet

Crédit Agricole Normandie Seine (2011*). Le bon sens à de l'avenir,* Rapport annuel.

ECG (2002). *European Association of Cooperative Groups*, www.ecg.coop

Enercoop (2012). Site Web, www.enercoop.fr/

Go, N. (2010). *Pratiquer la Philosophie dès l'école primaire. Pourquoi ? Comment ?*, Paris, Hachette éducation.

Groupement National de la Coopération - GNC (2009). *Lettre du GNC, aujourd'hui COOPfr*, N° 358, juin, www.entreprises.coop/semaine/UPLOAD/media/file/166_LGNC%20358%20ok.pdf

Henaff, M. (2002). *Le prix de la vérité*, Paris, Seuil.

Laufer, R. et C. Paradeise (1982). *Le Prince Bureaucrate*, Paris, Flammarion.

Lefebvre, G. (2012). *État des lieux : groupe « dynamique humaine »,* Crédit Agricole Normandie Seine.

Lordon, F. (2006). *L'intérêt souverain*, Paris, La Découverte.

Rahnema, M. (2003). *Quand la misère chasse la pauvreté*, France, Fayard/ Actes Sud

Reich, R. (1997). *L'économie mondialisée*, Paris, Dunod.

Reich, R. (2008a) *« Rencontre avec Robert Reich* », *Sciences Humaines*, mars 2008, N° 191, p. 28-31.

Reich, R. (2008b). *Supercapitalisme,* Paris, Vuibert.

Rifking, J. (2011). *La troisième révolution industrielle*, Paris, Les liens qui libèrent.

Roger, P.B. (2011). « La grande déformation de l'entreprise par la pression financière », *La gazette de la société et des techniques*, N° 64, Novembre.

Vegleris, E. (2006*). Manager avec la philo*, Paris, Éditions d'Organisation.

Villette, M. (2003). « L'entreprise peut-elle devenir un vecteur de développement durable ? », *Le Monde*, 31 mars.

Résumé

Les points de rencontre entre RSE et principes coopératifs ne concernent rien de moins que la propriété de l'entreprise, sa transmission d'une génération à l'autre, et sa gestion solidaire et participative. Aussi, les coopérateurs peuvent considérer le succès du concept de RSE à la fois comme une menace et une opportunité. Opportunité de reconnaissance de la pertinence des engagements coopératifs, mais menace de leur banalisation. Opportunité d'être stimulés dans la mesure de leur performance globale. Mais crainte parfois du résultat. Pourtant, les ravages d'un capitalisme surpuissant sont comme une marée noire qui déborde le frêle barrage flottant de la RSE, comme la capacité de régulation démocratique des états. Dans ce contexte, la responsabilité sociétale des entreprises coopératives ne peut se réduire à une question de marketing. Elle renvoie à leur vocation historique de démocratisation de l'économie et aux choix stratégiques des leviers d'actions pour réaliser cette ambition.

Summary

Corporate social responsibility (CSR) and cooperative principles converge on business ownership, the transfer of ownership between generations, and its communal and participative management. Cooperators may therefore see the rise of CSR both an opportunity and a threat: an opportunity to promote the importance of cooperative commitments, but also the threat that they may be trivialized. While the opportunity to have their overall performance assessed can be motivating, it can also be daunting. Yet, the devastation caused by crushing capitalism is like an oil spill that the fragile CSR boom cannot contain, and that threatens states' capacity for democratic regulation. In this context, cooperatives' responsibility to society cannot be reduced to a matter of marketing. This responsibility is entrenched in their traditional mission of democratizing the economy and their strategic choices of levers to achieve this ambitious goal.

Resumen

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y los principios cooperativos convergen sobre la propiedad de la empresa, su transferencia de generación en generación y su gestión solidaria y participativa. Los cooperativistas pueden considerar el éxito del concepto de RSC no sólo como una oportunidad sino también como una amenaza. Oportunidad de que se reconozca la pertinencia de los compromisos cooperativos pero amenaza de que sean trivializados. Oportunidad de verse estimulados en la medida de su resultado global pero también, a veces, temor de ese resultado. Sin embargo, los estragos de un capitalismo aplastante son como una marea negra que sumerge las frágiles barreras de contención de la RSC así como a la capacidad de regulación democrática de los estados. En este contexto, la responsabilidad social de las empresas cooperativas no puede limitarse a un problema de marketing. Remite a su vocación histórica de democratizar la economía y a sus elecciones estratégicas de los modos de acción para concretar ese objetivo.

Les trois âges des mouvements coopératifs

Alain BRIDAULT[1]

Introduction

La formule de l'entreprise coopérative a été inventée comme un instrument de défense et de promotion de groupes humains, victimes des dégâts sociaux engendrés par le capitalisme industriel du XIXe siècle. Mais ce capitalisme industriel n'est plus dominant dans les sociétés dites « développées » en ce début de XXIe siècle. C'est maintenant le capitalisme financier qui règne et conditionne le présent et l'avenir proche de nos sociétés. Les coopératives étaient ainsi adaptées pour répondre à des besoins socioéconomiques spécifiques engendrés par un environnement socioéconomique et politique qui n'existe plus. Comme leurs organisations sœurs, les syndicats, inventés à la même époque, au sein des mêmes groupes sociaux, on aurait pu ou dû assister à leur lent déclin. Or, il n'en est rien. Bien au contraire, on assiste un peu partout à un renouveau coopératif.

C'est ce renouveau coopératif dans les pays dits « développés » que je vais tenter de décrypter en le relativisant dans une perspective historique. Ce renouveau prend de plus en plus l'aspect d'une nouvelle ère de la coopération moderne, d'un nouvel âge des mouvements coopératifs.

Il est toujours difficile de bien cerner les « lignes de force » de nouveaux mouvements sociaux sans recul historique, sans mise en perspective sur le très long terme. C'est pourquoi je tenterai de le faire en qualifiant d'abord les caractéristiques et les conditions historiques d'émergence et de déploiement de ce que j'appelle les deux premiers âges des mouvements coopératifs, avant d'aborder ce nouvel âge.

Le premier âge : Des mouvements coopératifs portés par les victimes et les oubliés du capitalisme industriel / 1844-1895[2]

Ce premier âge, débutant symboliquement avec la création de la première coopérative ayant réussi, Rochdale en 1844, et se terminant, aussi symboliquement, avec la création de l'Alliance coopérative internationale (ACI) à Londres en 1895, est marqué par l'émergence de deux mouvements coopératifs :

- un mouvement urbain, celui des victimes du capitalisme industriel, inventant les coopératives comme instruments de défense de leurs intérêts ;
- un mouvement rural, celui des oubliés du capitalisme, s'appropriant cette nouvelle formule entrepreneuriale en inventant d'autres formules coopératives.

Le mouvement urbain des coopératives de consommation

Deux types de coopératives en émergèrent : de consommation et de travail.

Il exista des coopératives de consommation avant celle de Rochdale. Il y a toujours eu des pionniers qui annonçaient l'avenir. Dans les années 1830, le docteur King avait aidé à créer près de trois cents coopératives de consommation en Grande-Bretagne, mais elles disparurent lors des crises économiques nombreuses marquant les premières décennies du développement.

Étant la première entre toutes à avoir réussi à se maintenir durablement la coopérative de Rochdale est de fait la « mère » de toutes les coopératives de consommation. Les Équitables Pionniers de Rochdale sont devenus la référence mondiale pour avoir été les premiers à établir une série de Principes d'action caractérisant la différence de leur entreprise ; principes dont la plupart ont été adoptés par l'ACI, dès sa fondation.

Ils ont ainsi marqué l'Histoire de la coopération, paradoxalement par l'échec de leur projet. Car les Pionniers n'envisagèrent jamais que la coopérative de consommation qu'ils avaient créée comme un moyen d'atteindre leur but ultime aurait tant de succès qu'elle amènera la création de centaines d'autres qui deviendront plus tard au XXe siècle de grands employeurs coopératifs. Leur but ultime en effet était la prise de contrôle de l'ensemble du secteur manufacturier par les ouvriers par le biais de la création de coopératives de travail, puis la prise de contrôle de la production agricole. La coopérative de consommation, fonctionnant uniquement sur la base du bénévolat, n'était qu'un moyen d'accumuler du capital coopératif qui s'investirait ensuite dans la création de manufactures possédées par leurs ouvriers.

Leur projet coopératif se posait ainsi en alternative complète au capitalisme industriel. Mais le projet industriel qu'ils tentèrent au début des années 1850 fut un échec dû à l'insuffisance du capital coopératif accumulé pour rester majoritaire dans le capital de l'usine. Leur rêve de créer une République coopérative échoua.

Le succès des coopératives de consommation fut cependant total. De fait, elles étaient portées par une classe sociale qui allait s'accroître considérablement en nombre tout au long du siècle : les ouvriers d'usine. Au début du XIXe siècle, un ouvrier désignait *grosso modo* à 90 % un ouvrier agricole et à 10 % un artisan de métier, les ouvriers d'usine n'étaient que quelques exceptions dans les premières poches de la Révolution industrielle près des bassins miniers de charbon ou des cours d'eau permettant de faire tourner les machines. À la fin de ce siècle, en Grande-Bretagne, les ouvriers agricoles ne représentaient plus qu'environ un tiers de l'ensemble ouvrier, les artisans environ 5 %, le reste était des ouvriers d'usine.

À cet égard, il m'est avis que si les Pionniers de Rochdale avaient eu la prescience de l'avenir, le modèle de leur coopérative de consommation aurait été différent. Créé par des ouvriers ayant l'objectif d'instaurer un contrôle ouvrier sur les entreprises, ce modèle aurait prévu une place importante pour eux au cœur de la formule coopérative.

Le mouvement urbain des coopératives de travail

Il exista également des entreprises s'apparentant à des coopératives de travail avant que Philippe Buchez ne rédige les règlements de la plus ancienne de ces coopératives en 1834 dont on ait encore connaissance (Les bijoutiers en doré à Lyon en France), notamment les *artèles* en Russie (« coopératives » de construction) et les *nations* dans les ports hanséatiques de la mer Baltique (« coopératives de débardeurs »).

Les ouvriers d'usine en Grande-Bretagne, avant le projet industriel de Rochdale, avaient déjà créé, sur des bases temporaires, des formes de coopératives de travail afin de se procurer des revenus durant les grèves, fréquentes, qu'ils menaient pour tenter de se protéger contre l'érosion constante de leurs salaires et de leurs conditions de travail.

L'échec du projet manufacturier de Rochdale fit cependant que la formule de la coopérative de travail fut abandonnée par le mouvement ouvrier en Grande-Bretagne, à l'époque le plus important au monde. La formule apparut par contre particulièrement bien adaptée pour une autre partie de la classe ouvrière, considérée alors comme l'élite ouvrière, les ouvriers artisans, qui y voyaient notamment un instrument collectif de défense de leurs métiers face à l'invasion des nouveaux produits industriels. Ce sont ces héritiers des corporations de métiers remontant au Moyen Âge, de la pratique du compagnonnage, qui développèrent les coopératives de travail, particulièrement en Europe du Sud, en France, mais aussi en Italie et en Espagne.

Le mouvement de la coopération du travail resta cependant marginal par rapport à celui de la coopération de consommation. Cela est dû au fait que, contrairement aux coopératives de consommation portées par une couche sociale croissant constamment en nombre, la couche sociale porteuse des coopératives de travail se réduisait comme une peau de chagrin face à l'industrialisation rapide qui marqua l'Europe dans la deuxième moitié du XIXe siècle.

Le mouvement coopératif en milieu rural

Il exista des organisations pionnières, s'apparentant à des coopératives, dans le domaine de la coopération agricole. Il s'agit par exemple des « *fruitières* » du Jura français et suisse, qui produisaient en commun et commercialisés le gruyère, ou des « *mirs* » en Russie, sorte de coopératives villageoises qui exploitaient en commun les terres entourant le village.

Cela dit, au XIXe siècle, le milieu rural n'intéressait pas encore le capitalisme. L'urbanisation rapide du Nord de l'Europe sous la poussée de l'industrialisation eut cependant un énorme impact sur le milieu rural. L'exode des ouvriers agricoles vers les emplois des manufactures, exode renforcé en Grande-Bretagne par l'abrogation d'une Loi qui forçait les collectivités rurales à veiller à nourrir leurs « nécessiteux », et l'énorme

accroissement de la demande urbaine pour les produits agricoles qui en résulta, transformèrent radicalement l'économie rurale. Les sphères des « *structures du quotidien* » selon l'expression de Fernand Braudel[3], ces zones rurales d'autoconsommation et de troc, diminuèrent rapidement au profit des entreprises agricoles fonctionnant dans les « sphères du marché » pour nourrir les masses urbaines. Les coopératives sont nées dans ces « sphères du marché », tant en milieu urbain qu'en milieu rural.

Ce double impact engendra un mouvement général de modernisation de l'économie agricole qui devait s'adapter avec beaucoup moins de bras et avec une demande en croissance constante. Cela fut facilité par de nouvelles technologies : notamment la moissonneuse-batteuse dans les années 1820, puis le tracteur avec la deuxième révolution industrielle fondée sur le pétrole dans le dernier tiers du XIXe siècle.

En milieu rural, mais aussi en milieu urbain, se développèrent d'abord, avant même les coopératives, les premières mutuelles de secours. Puis ce furent les coopératives agricoles qui permirent la modernisation de l'agriculture en mutualisant l'achat des intrants agricoles et la vente des produits.

Cette modernisation de l'agriculture exigeait des capitaux, certes nettement moins que n'en exigeait le monde industriel, mais à un niveau tel que la nouvelle paysannerie, négligée par le système bancaire urbain, dût créer son propre système bancaire. Les coopératives financières émergèrent ainsi dans la deuxième moitié du XIXe siècle, d'abord en Suisse et en Allemagne avec les modèles Raiffeisen et Schultze-Delitszch, puis en Italie avec le modèle développé par Luzzati (la *banco populare*) qui influença, au tournant du XXe siècle, le modèle des caisses populaires développé par Alphonse Desjardins.

Les traits communs aux coopératives du premier âge

Quatre traits communs caractérisent ce premier âge :

- *une relation d'usage surtout unidimensionnelle :* Les membres y sont soit des consommateurs, soit des travailleurs, soit des fournisseurs de l'entreprise qu'ils contrôlent par une association démocratique[4] ;
- *des mouvements coopératifs portés par des couches sociales différentes qui s'en servent comme outils collectifs de défense et promotion de leurs intérêts communs ;*
- *l'émergence des coopératives dans les secteurs économiques en marge de l'économie industrielle :* dans les secteurs faiblement capitalistiques ;
- *les coopératives ont émergé dans la sphère du marché national*, très rarement dans la sphère de l'économie monde[5].

Un élément important distingue les mouvements coopératifs urbains et les mouvements coopératifs ruraux. Pour les acteurs des premiers, leur militance coopérative s'inscrivait, dans les premières décennies, dans le cadre d'un projet socioéconomique global visant à remplacer le capitalisme. Pour les acteurs des seconds, la finalité de leur militance était avant tout le développement socioéconomique endogène.

Le deuxième âge : Un développement sectoriel

Ce deuxième âge va symboliquement de 1895 à 1973, année du premier choc pétrolier qui amena rapidement un « new deal » économique mondial avec l'avènement de la société postindustrielle dans les pays dits du Nord et la mondialisation des marchés.

Il est marqué par l'émergence et le développement des États providences dans le Nord, par la généralisation de la dépendance économique des pays du Sud et par l'hégémonie du mode de production industrielle.

Les secteurs coopératifs s'y développent et s'institutionnalisent « en silos » et en marge de l'économie industrielle, sauf l'exception notable du réseau des coopératives industrielles de Mondragon.

Des mouvements coopératifs sectoriels et nationaux

Le mouvement coopératif était, dans ses origines urbaines, partie intégrante du mouvement ouvrier. Aux fissures au sein du mouvement ouvrier, suite à la création de la première puis de la deuxième internationale ouvrière, correspondirent des fissures au sein du mouvement coopératif. Lors du congrès de fondation de l'ACI à Londres, deux « lignes » idéologiques s'affrontèrent, celle des tenants du courant ouvrier, soutenue par les représentants des associations ouvrières de production françaises et les *Christian Socialists* anglais, et celle du courant consumériste soutenue par les héritiers de Rochdale. Ces derniers l'emportèrent et le modèle Rochdalien de la coopérative de consommation devint le modèle de référence.

Les coopératives agricoles et les coopératives financières n'avaient jamais appartenu au mouvement ouvrier, et fonctionnaient déjà séparément des mouvements coopératifs urbains.

La Première Guerre mondiale marqua la fin du mouvement ouvrier, mais aussi la fin d'un mouvement coopératif international unifié. Certes l'ACI subsista, mais l'unité internationale du mouvement coopératif n'existait plus. Seules subsistaient les dynamiques nationales de développement coopératif. Et même au sein de ces dynamiques nationales, il n'existait plus de véritables mouvements coopératifs, mais des réseaux coopératifs se développant séparément.

L'émergence de l'État-providence

Les premières lois sociales furent votées, d'abord en Allemagne, puis en Grande-Bretagne et en France dans les deux dernières décennies du XIXe siècle sous la pression des députations ouvrières. Elles concernaient essentiellement la limitation de la journée de travail des enfants, l'instauration de l'école primaire obligatoire et la reconnaissance des organisations sociales (droit syndical, droit associatif, droit coopératif). Mais c'est avec les premières interventions massives des états dans l'économie sous l'impulsion des idées de Keynes adoptées notamment par Franklin Roosevelt (le *New Deal*) à la suite de la crise économique engendrée par la déroute des bourses lors du Black Thursday (24 octobre1929) que l'État-providence commença à apparaître. Son développement complet, si l'on peut dire, s'effectuera dans les pays développés lors des trois décennies de prospérité de l'après-Seconde Guerre mondiale.

Le développement des coopératives s'est fait durant ces décennies en complément de l'État-providence. Dans les pays où il se développait tous azimuts, il fut limité à celui des secteurs coopératifs ayant émergé durant le premier âge, avec quelques exceptions notables de création de coopératives dans de nouveaux secteurs, par exemple les coopératives d'habitation et les coopératives funéraires.

Il a été plus diversifié dans les pays où l'État-providence se développait moins bien, par exemple dans l'Espagne de Franco où émergèrent des modèles originaux de groupes coopératifs plurisectoriels, non seulement celui de Mondragon, mais aussi celui du groupe Asuncia en Catalogne gérant un hôpital coopératif à Barcelone et combinant une coopérative de consommation avec une coopérative de travailleurs regroupant des médecins.

La fin du rêve de la République coopérative

Georges Fauquet, le premier théoricien de la coopération, soulignera la fin de ce rêve avec son livre *Le secteur coopératif* (1935). Il y constatait que les coopératives constituaient un secteur économique particulier, avec sa dynamique et sa logique de développement propres, qui évoluaient dans « *les zones initiales et finales de l'économie* » (secteurs primaire et tertiaire), dans des secteurs faiblement capitalistiques, au côté des deux autres secteurs, celui des entreprises privées et celui des entreprises publiques alors en plein développement.

L'institutionnalisation et l'acculturation des mouvements coopératifs

Le développement des secteurs coopératifs nationaux se fit en silos et s'accéléra dans les pays du Nord durant les trois décennies de l'après-Deuxième Guerre mondiale. Nombre de coopératives devinrent des institutions locales à caractère pérenne. Au Québec, par exemple, pratiquement chaque village avait sa caisse populaire, généralement située à proximité de l'église.

Ces coopératives s'institutionnalisèrent peu à peu après le départ de leurs premières générations de fondateurs. Elles devinrent des lieux de travail pour y faire carrière et des institutions réputées donnant une visibilité sociale avantageuse à leurs administrateurs bénévoles. Cette institutionnalisation amena également l'acculturation des coopératives au mode de gestion dominant, celui des entreprises privées, surtout au sein des trois grands secteurs coopératifs : les coopératives de consommation, les coopératives financières et les coopératives agricoles, dans lesquelles la gestion des coopératives est assumée par du personnel employé. Cette acculturation serait relativement moindre au sein du secteur des coopératives de travail, quoique Antoine Antoni, qui fut secrétaire général de la CGSCOP (confédération française des sociétés coopératives ouvrières de production) déplora cette acculturation (Antoni, 1978).

Les caractéristiques des coopératives du deuxième âge

Outre leur développement en silos sectoriels à l'intérieur des sphères nationales de marché et leur acculturation aux pratiques de gestion des entreprises privées, cinq grands éléments les caractérisent durant cette période :

- le déploiement des quatre formules coopératives inventées durant le premier âge dans la plupart des pays dits développés ;
- l'émergence de nouveaux types de coopératives de consommation ;
- le développement exceptionnel des coopératives financières ;
- les coopératives agricoles deviennent presque partout dans les pays dits développés les organisations principales de commercialisation des produits agricoles ;
- les coopératives de travail survivent et se développent lentement essentiellement dans les trois pays latins du Sud de l'Europe (Espagne, France, Italie).

Le troisième âge : Émergence de nouvelles formules coopératives et de nouvelles pratiques intercoopératives

L'environnement socioéconomique actuel des coopératives est profondément différent de ce qu'il était au tournant des années 1970. Nous sommes dans une nouvelle société. Dans les pays dits développés, on la qualifie de société postindustrielle ou de société de l'information[6] . La sphère de l'économie-monde est devenue prépondérante.

Logique de la mutation vers la société postindustrielle et de la mondialisation

Pour qualifier plus précisément cette nouvelle donne socioéconomique mondiale avec laquelle les anciennes et nouvelles générations de coopératives doivent composer, il s'agit d'en analyser la genèse.

La cause : la baisse du taux de profit des industries

Les profits des entreprises avaient commencé à s'éroder dans les années 1960 sous l'effet de la mutation profonde de la composition sociale des salariés de ces entreprises. En effet, la taille des entreprises allant grandissant constamment, pour les gérer, elles eurent besoin d'engager de plus en plus de personnel administratif. La croissance du nombre de travailleurs dits « cols blancs » s'est faite également dans les réseaux d'entreprises de services pour ces industries (notamment bancaires) et dans les réseaux de services publics qui ont considérablement grandi durant les « trente glorieuses ». Il y eut alors renversement du rapport cols bleus/cols blancs durant les années 1960 en certains pays européens. La majorité de ceux qui travaillaient n'était plus des prolétaires, mais des employés de bureau. Or la productivité d'un employé de bureau en 1973 n'était guère plus grande que celle de son collègue de 1895, si ce n'est que sa machine à écrire était électrique et que les grandes entreprises et institutions commençaient à disposer d'ordinateurs centraux.

Par ailleurs, durant les presque trente années de prospérité après 1945, les salaires et avantages sociaux ont augmenté constamment et les lois sociales se sont déployées en termes de conditions d'embauche, de travail et de salaires minima. Les ponctions financières de l'État auprès des entreprises pour les financer furent croissantes, ce qui ne posait pas de problèmes tant que les profits étaient suffisants.

À ces deux tendances lourdes minant peu à peu la profitabilité des entreprises et la hausse soudaine du prix du pétrole en 1973 se combinèrent deux facteurs conjoncturels :

- la hausse des taux d'intérêt bancaires due aux énormes emprunts que les États-Unis contractaient pour financer leurs efforts de guerre au Vietnam ; l'argent était plus rare et plus cher ;
- et la hausse soudaine des prix du pétrole (multipliés par 3) en 1973, à l'initiative de l'OPEP.

La réponse des entreprises industrielles

Le choc pétrolier a été tel qu'elles ont réagi rapidement en déployant trois stratégies :

1. Baisser la masse salariale :
   a) des cols bleus :
      - en délocalisant les usines vers des pays dont les lois sociales en matière de salaires et de charges sociales sont nettement moindres ;
      - en baissant le nombre de travailleurs via la robotisation des processus de production ;

   b) des cols blancs :
      - en précarisant le travail afin de contourner les lois sociales par des contrats de travail

à durée déterminée s'arrêtant juste avant que l'entreprise soit obligée de les considérer comme employés permanents et de leur donner accès à tous les avantages sociaux ;

- et, plus récemment, en déplaçant ses emplois vers les pays émergents où se trouve une main-d'œuvre peu chère et scolarisée.

2. Échapper à la ponction fiscale de l'État en « exportant » les profits vers des abris fiscaux. Cela se fit :
   a) D'abord par les multinationales par la multiplication et l'entrecroisement financier de succursales ;
   b) Puis par les moyennes entreprises n'opérant qu'au sein des sphères de marchés nationaux en se « multinationalisant » par le déplacement de leurs sièges sociaux vers les abris fiscaux.

3. Éliminer ou réduire à presque rien les barrières douanières afin que les produits de leurs filiales délocalisées puissent s'écouler sur leurs marchés d'origine. C'est ce qui amena la ronde de négociations du GATT puis de l'OMC.

L'efficacité de ces stratégies fut renforcée par la révolution informatique qui permit un accroissement formidable de la productivité des cols blancs notamment avec le microordinateur (1979).

Les conséquences

De grands changements structurels en découlèrent qui peuvent se résumer en six grands constats :

1. *La mondialisation de l'économie ;* la sphère de l'économie-monde gonfla très rapidement au point de devenir plus importante que l'ensemble des sphères de marchés nationaux et d'en déterminer les dynamiques.

2. *La désindustrialisation des pays du Nord* ; des millions d'emplois industriels furent déplacés du Nord vers le Sud.

3. *La crise de l'État-providence :*
   - les pertes d'emplois accrurent considérablement la demande sociale envers l'État ;
   - l'assiette fiscale de l'État diminua énormément du fait de l'évasion fiscale des entreprises ;
   - les déficits s'accumulèrent qui ne purent être limités que par l'accroissement des taxes et impôts sur la classe moyenne et la réduction des dépenses sociales.

4. *L'émergence de nouveaux secteurs économiques comme moteurs de la croissance ;* traitement de l'information, robotique, biotechnologies, etc. ; dont la caractéristique commune est de créer des emplois « à forte intelligence ajoutée » ; le capital intellectuel du personnel y est plus important que le capital financier pour le démarrage et la réussite de ces entreprises de nouvelles technologies.

5. *La réapparition d'un chômage structurel dans les pays du Nord* amenant une nouvelle paupérisation, des poches importantes de pauvreté dans les pays développés.

6. *Le remplacement de l'hégémonie du capitalisme industriel par celle du capitalisme financier,* qui contrôle maintenant la dynamique des marchés.

La nouvelle donne mondiale

Le monde actuel résulte de cette période de bouleversements qui amena la prépondérance de la sphère de l'économie-monde manipulée par le capitalisme financier triomphant.

Dans les pays du Nord, la marginalisation de l'économie industrielle, l'irruption de l'économie du savoir, la résurgence du chômage structurel et de la pauvreté ainsi que la crise de l'État providence caractérisent un retour au mal développement qui a commencé à devenir catastrophique dans les pays de l'Europe du Sud (Grèce, Espagne, Portugal, Italie).

Dans les pays du Sud, notamment en Afrique, ce mal développement n'a jamais cessé d'être. Dans les pays dits émergents, le mal développement persiste encore malgré l'émergence de grandes poches de prospérité au sein d'océans de misère.

Ce nouveau monde économique apparaît par ailleurs déjà en sursis avec la crise de l'énergie annoncée du fait d'une demande d'énergie fossile excédant considérablement la capacité d'offre.

Les nouvelles réponses coopératives au mal développement

Les premières générations de coopératives émergèrent comme une réponse sociale au mal développement engendré par le capitalisme industriel dominant. De nouvelles formes de coopératives se sont déjà créées pour répondre au mal développement engendré par le capitalisme financier dominant maintenant. De nouvelles couches sociales s'approprient l'ancienne formule de la coopérative de travail. De nouvelles pratiques intercoopératives entre les coopératives issues des deux premiers âges se sont également instaurées pour répondre aux défis de l'économie-monde. Un nouvel âge des mouvements coopératifs s'est entamé.

Deux nouveaux types de coopératives

- *La coopérative à sociétariat multiple* se déclinant en plusieurs modèles : les deux formes de coopératives sociales italiennes, la SCIC (société coopérative d'intérêt collectif) en France et les coopératives de solidarité au Québec. Nous connaissions les coopératives mixtes avec deux relations d'usage, d'approvisionnement et d'écoulement, comme certaines coopératives agricoles et les coopératives financières. L'originalité de cette nouvelle formule coopérative est de pouvoir réunir jusqu'à trois catégories de membres, dont une catégorie sans relation d'usage directe avec l'entreprise, les membres de soutien. Elles permettent de mobiliser une communauté envers un projet coopératif.

- *La coopérative à buts multiples*. Cette formule n'est pas nouvelle en soi. Elle est depuis longtemps utilisée dans les pays du Sud. Il s'agit de coopératives villageoises. Ce qui est nouveau est qu'elles apparaissent dans les pays du Nord comme instrument de survie et de relance socioéconomique de communautés villageoises dévitalisées. Au Québec, il s'agit des coopératives dites de *proximité*. Ce qui est également nouveau, c'est que ces coopératives de proximité se créent parfois par la collaboration entre plusieurs coopératives ou fédérations de coopératives de différents secteurs, par exemple une caisse populaire avec une coopérative d'alimentation et une coopérative agricole. Des ponts entre les silos sectoriels du deuxième âge sont en construction.

L'appropriation de la coopérative de travail par de nouvelles couches sociales

- *Les coopératives de travail de professionnels*. Elles sont créées par des artisans cols blancs, des professionnels dans leurs domaines : ingénieurs, médecins, consultants en gestion, chercheurs, spécialistes en informatique, etc. qui relaient en quelque sorte leurs prédécesseurs inventeurs de la formule, les ouvriers artisans issus du compagnonnage. Pour la première fois, des coopératives se créent directement dans les nouveaux secteurs moteurs de l'économie du savoir, dans le secteur central de l'économie. Elles ne sont plus limitées aux zones initiales et finales comme l'avait noté Fauquet. Car, dans ces secteurs centraux, le capital humain nécessaire à l'entrée sur le marché est nettement plus important que le capital financier.

- *Les coopératives de travail créées par rachat d'entreprises privées sans repreneurs*. Il s'agit d'un phénomène conjoncturel concernant les pays du Nord qui furent engagés dans la deuxième Guerre mondiale. La génération de *baby-boomers* qui s'ensuivit fut la génération la plus large en nombre de l'histoire de ces pays. Nombre de ces *baby-boomers* furent des créateurs d'entreprises. Cette génération atteint maintenant l'âge de la retraite. Des centaines de milliers d'entreprises vont être vendues dans les dix

prochaines années en Amérique du Nord et en Europe. Mais nous savons qu'il va manquer des dizaines de milliers de repreneurs individuels. L'alternative de la reprise de ces entreprises par leurs employés sous forme de coopérative de travail sera la seule possible hors la fermeture de ces entreprises. Le paysage coopératif peut être profondément changé en un peu plus d'une décennie. L'expertise des fédérations est là pour encadrer efficacement ces transferts de propriété. Les succès coopératifs se multiplient.

Deux nouvelles pratiques intercoopératives

1. *Le regroupement d'affaires entre coopératives.* Cette pratique d'intercoopération d'affaires s'observe en trois formules :
   - Les *consortiums de coopératives*, actuellement surtout développés en Italie ; un *consorzio* peut regrouper plusieurs dizaines de petites coopératives évoluant dans un même secteur économique ou dans une même région ; elles abaissent leurs coûts de fonctionnement en mutualisant des services (secrétariat, comptabilité, etc.) ; elles se donnent les moyens d'obtenir des services de professionnels de haut niveau auxquels elles ne pourraient accéder individuellement (analyse financière, droit commercial, marketing, etc.) ; elles peuvent également, tout ensemble, ou par constitution de sous groupes, obtenir des contrats de grande envergure.
   - Les *groupes coopératifs sectoriels transnationaux ;* c'est la réponse des anciennes coopératives s'étant développées au sein des sphères de marché nationales à l'irruption de la sphère de l'économie-monde ; cette pratique s'est enclenchée en Europe, essentiellement dans le domaine agricole ; cela peut se faire par la constitution de groupes dans lesquels les coopératives partenaires gardent leur identité ou carrément par la fusion de ces coopératives.
   - Les *groupes coopératifs intersectoriels ;* des organisations pionnières les ont développés, notamment en Espagne avec le groupe Mondragon et le groupe Asuncia ; ces groupes sont en un certain sens comparables aux coopératives à sociétariat multiple ; c'est l'association de coopératives unidimensionnelles dans la relation d'usage, par exemple une coopérative de travail avec une coopérative de consommation (groupe Asuncia).
2. *La mobilisation du capital coopératif accumulé dans les anciens secteurs coopératifs pour le développement coopératif ;* c'est une pratique encore assez nouvelle ; au Québec, par exemple, le Mouvement des Caisses Desjardins, la fédération des coopératives agricoles et les grandes mutuelles investissent, dans le cadre d'une entente de partenariat avec l'État, dans le renforcement de fédérations sectorielles. Le Mouvement Desjardins investit également sur une base temporaire pour assurer le rachat de tout ou partie du capital d'entreprises sans repreneurs par une coopérative de travail ou de travailleurs actionnaire.

Conclusion

On assiste à un début de recomposition des mouvements coopératifs. Des ponts se bâtissent entre les silos coopératifs du deuxième âge. De nouvelles solidarités intersectorielles se développent, un même sentiment d'appartenance collective à un seul mouvement coopératif mondial semble émerger.

Les leaders des anciennes coopératives, poussés par des populations de plus en plus critiques envers les pratiques de gestion du capitalisme financier, cherchent à développer des méthodes et pratiques de gestion non plus calquées sur celles des entreprises, mais fondées sur les valeurs de la coopération.

Ensemble, les coopératives institutionnalisées des générations précédentes et les nouvelles générations de coopératives sont en train de construire un nouveau modèle alternatif de développement socioéconomique, une gamme complète de réponses au mal développement et aux défis de l'économie-monde.

Ensemble, elles semblent redevenir une alternative au capitalisme. Un nouveau mouvement coopératif mondial se forme. Les conditions objectives comme les conditions subjectives semblent enfin réunies pour que nous nous réappropriions le projet coopératif des Pionniers de Rochdale.

Notes

[1] Président de la coopérative de recherche et de conseil ORION et président de la Fédération canadienne des coopératives de travail.

[2] Les références historiques utilisées proviennent des travaux de Henri Desroche (1976 et 1977) ainsi que de ses enseignements dans le cadre de la maîtrise en coopération de l'université de Sherbrooke en 1982.

[3] Fernand Braudel, historien français de l'école dite des annales, a marqué la compréhension de l'histoire du capitalisme avec sa thèse de l'évolution des trois sphères de l'économie, la sphère des structures du quotidien, fondée sur une économie de troc, une forme d'autarcie, encore dominante jusqu'à la Renaissance, la sphère du marché, fondée sur l'échange monétaire, d'abord sur des bases régionales puis nationales et la sphère de l'économie-monde fondée sur les échanges internationaux entre les sphères de marché. Cette thèse a été développée dans plusieurs de ses ouvrages (1969, 1985 et 1990).

[4] Avec deux exceptions notables. Les coopératives financières, qui, selon les modèles Raiffeisen, Luzzati et Desjardins comportaient deux types de membres usagers, les « fournisseurs » épargnants et les « consommateurs » emprunteurs. Le modèle Schulze-Delitszch comportait quant à lui une troisième catégorie de membres, fournissant le capital, s'apparentant aux membres de soutien des coopératives sociales italiennes inventées à la fin du XXe siècle. Et certaines coopératives agricoles qui avaient et ont encore un double « métier », soit d'approvisionner leurs membres en intrants agricoles et de commercialiser leurs productions.

[5] Certaines coopératives ont directement émergé dans la sphère de l'économie-monde vers la fin de premier âge des mouvements coopératifs. Il s'agit de coopératives agricoles créées par des émigrants européens alimentant les marchés de leur ancienne métropole, en Afrique, en Amérique du Sud, en Australie et en Nouvelle-Zélande. En Afrique, après la vague de décolonisations, des coopératives émergèrent directement dans la sphère de l'économie-monde, commercialisant les produits issus de la nouvelle agriculture de rente, par exemple les coopératives arachidières au Sénégal.

[6] Peter F. Drucker le qualifiait de *Knowledge Society* (Drucker, 1993)

Bibliographie

ANTONI, A. (1978). *La vie dans une SCOP, conseils pratiques aux coopérateurs*, Paris, CGSCOP.

BRAUDEL, F. (1969). *Écrits sur l'histoire*, Paris, Flammarion, Collection Science.

BRAUDEL, F. (1985). *La dynamique du capitalisme*, Paris, Arthaud.

BRAUDEL, F. (1990). *Écrits sur l'histoire*, tome II, Paris, Arthaud.

DESROCHE, H. (1976). *Le projet coopératif*, Paris, Éditions Ouvrières Économie et Humanisme.

DESROCHE, H. (sous la coordination de) (1977). « Économie et Sociologie coopératives. Textes et Recherches pour une Anthologie provisoire », *Archives Internationales de sociologie de la coopération*, N°s 41-42.

DRUCKER, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society*, New-York City, Harper Business.

FAUQUET, G. (1935). *Le secteur coopératif*.

Résumé

La coopérative fut inventée comme un instrument de protection de groupes humains victimes des dégâts sociaux engendrés par le capitalisme industriel du XIXe siècle. Le premier âge des mouvements coopératifs a vu naître les coopératives de consommation et de travail au sein du mouvement ouvrier, les coopératives agricoles et financières dans les milieux ruraux. Le deuxième âge fut marqué par un développement séparé des différents secteurs coopératifs, en silos. Maintenant, c'est le capitalisme financier qui règne et conditionne le présent et l'avenir proche de nos sociétés. Les coopératives s'adaptent à cette nouvelle donne. Un nouvel âge coopératif s'entame : de nouveaux types de coopératives émergent ; l'ancienne formule des coopératives de travail est réappropriée par de nouvelles couches sociales ; de nouvelles pratiques intercoopératives intersectorielles se déploient. Les solidarités intercoopératives nationales et transnationales refleurissent. Un mouvement coopératif mondial semble en train de se forger qui propose une alternative globale au capitalisme financier.

Summary

Cooperatives were created as a way to protect groups of people who were victims of the social damage wrought by industrial capitalism in the 19th century. In the first age of the cooperative movement, consumer and workers' cooperatives were created within the labour movement, and agricultural and financial cooperatives were set up in rural areas. In the second age, the various cooperative sectors developed separately, in silos. Financial capitalism is the current prevailing model that the immediate future of our communities depends on. Though cooperatives have adapted to this new order, a new cooperative age is now beginning: new types of cooperatives are emerging, the old worker cooperatives' formula has been reappropriated by new social classes, and new inter-sector and inter-cooperative practices are spreading. National and transnational intercooperative alliances are flourishing once again, and a worldwide cooperative movement that offers a global alternative to financial capitalism seems to be forging.

Resumen

La cooperativa fue inventada como un medio de protección de grupos de personas víctimas de un daño social causado por el capitalismo industrial del siglo XIX. En la primera era de los movimientos cooperativos nacieron las cooperativas de consumo y de trabajo dentro del movimiento obrero, las cooperativas agrícolas y financieras en las zonas rurales. La segunda era se caracterizó por un desarrollo separado de los distintos sectores cooperativos, en silos. Actualmente, es el capitalismo financiero que domina y condiciona el presente y el futuro cercano de nuestras sociedades. Las cooperativas se están adaptando a esta nueva situación. Una nueva era cooperativa comienza : nuevos tipos de cooperativas emergen, la vieja fórmula de las cooperativas de trabajo es retomada por nuevos estratos sociales ; nuevas prácticas intercooperativas intersectoriales se desarrollan. Las solidaridades intercooperativas nacionales y transnacionales florecen de nuevo. Un movimiento cooperativo mundial parece estar forjándose, ofreciendo una alternativa global al capitalismo financiero.

Dynamiques relationnelles et tensions dans le cycle de vie des coopératives

Marie-Claire MALO[1], Martine VÉZINA[2] et Luc AUDEBRAND[3]

Introduction

Les coopératives font face à des tensions liées à leur nature et à leur fonctionnement dans une économie de marché capitaliste (Vienney, 1994). Elles ont une identité spécifique, car des associations de personnes (physiques ou morales) et non des groupements de capitaux, les contrôlent (Angers, 1976) ; d'où leur règle de gouvernance démocratique. Elles portent un projet de société et un projet d'entreprise. Néanmoins, comme dans tout phénomène social, dans la coopération – et la mutualité, il existe des tensions notamment entre projet rêvé et projet pratiqué (Desroche, 1976), entre perspective de transformation sociale et positionnement concurrentiel (Malo, 2003).

Nous soutenons que trois grandes familles de tensions – ouverture-fermeture, intégration-séparation et stabilité-changement (Baxter et Montgomery, 1996) – dont les pôles sont en relation dialogique, c'est-à-dire à la fois des forces opposées et complémentaires, mais en constant dialogue (Bakhtin, 1981), sont présentes dans le cycle de vie des coopératives. Pour conceptualiser celui-ci, nous mobilisons le modèle de la trajectoire stratégique de la création de valeur de l'entreprise collective (Malo et Vézina, 2004) duquel nous dégageons les quatre phases suivantes : émergence, croissance, déclin et renouveau. Enfin, des études empiriques et théoriques de l'école de Montréal de la gestion des coopératives (Malo, Vézina et Audebrand, 2012) et d'Henri Desroche et Claude Vienney, dont l'influence a été déterminante au Québec (Lévesque, 2009), nous servent à dégager les tensions à chacune de ces phases.

Comme le montre le tableau 1, la ou les tensions prépondérantes dans une phase apparaissent liées à la dynamique relationnelle caractérisant celle-ci. Dans les prochaines sections, nous présentons en détail le cycle de vie des coopératives. Nous croyons que notre analyse des tensions à l'œuvre au sein, entre et au-delà des coopératives peut s'avérer un outil puissant pour permettre une meilleure compréhension des trajectoires que peuvent emprunter les coopératives (Tableau 1).

La phase d'émergence

L'avènement de la forme coopérative a représenté l'accès collectif au pouvoir de l'entrepreneur pour des acteurs relativement dominés (paysans, artisans, ouvriers salariés) voulant réorganiser leurs activités (de production, de consommation) perturbées par le déploiement de l'économie de marché capitaliste (Vienney, 1994). Aujourd'hui encore des coopératives naissent ainsi dans un mouvement instituant, constituant un type d'entrepreneuriat institutionnel (Vézina et Rousselière, 2012). Car non seulement les entrepreneurs collectifs contemporains utilisent des modèles institués développés par des générations antérieures de coopérateurs, mais ils inventent même de nouveaux modèles, comme celui des coopératives de solidarité (Girard et Vézina, 2002). Ces coopératives et d'autres qui lui ressemblent (Tadros et Malo, 2003) associent démocratiquement diverses parties prenantes à leur projet, souvent dans une logique territoriale (Richez-Battesti et Malo, 2011 et 2012).

L'entrepreneuriat collectif recèle en effet une ambition de substituer aux rapports de domination, des rapports d'association (Lévesque, 1980b) égalitaires, tels ceux de l'autogestion ou du féminisme (Malo, Buendía Martínez et Vézina, 2012) ; (Giroux, Malo et Rhéaume-Champagne, 1986). Néanmoins des tensions existent entre aspirations et pratiques (Mori et Malo, 2003), entre le modèle instituant de la communauté et le modèle institué de l'entreprise (Desroche, 1980). D'où la nécessité dès l'émergence, d'intégrer la viabilité de l'association et celle de l'entreprise (Desforges, Lévesque et Tremblay, 1979) dans un modèle d'analyse stratégique de la coopérative (Côté, 1992) combinant perspective transformatrice et positionnement concurrentiel (Malo, Audebrand et Camus, 2010). Si le plan associatif présente le projet mobilisateur, le plan d'affaires, lui, doit faire état d'un positionnement de maché à embrasser pour générer des revenus autonomes. Ce besoin de positionnement peut prendre place soit dans un marché privé ou public si la coopérative s'insère dans un secteur d'activités existant déjà, soit dans un marché coopératif (clients membres) ou solidaire si aucune offre n'existe déjà, soit dans plus d'un type de marché, ce qui requiert des adaptations.

À l'émergence, une tension s'observe aussi entre initiative individuelle et modèle collectif. Même si, en principe, une coopérative naît de l'entrepreneuriat collectif, il n'est pas rare que le porteur du projet soit un individu, un entrepreneur social. Or, sans groupement de personnes, ne serait-ce qu'une poignée de membres fondateurs, le projet d'entreprise ne se distinguera pas. Sans une association de personnes, une entreprise sociale peut naître sans toutefois embrasser le caractère collectif de la coopérative ; puisque la démocratie fonde celle-ci et non pas seulement une mission sociale. De plus, la dimension collective gagne à être communautaire puisqu'un tel ancrage dans un milieu soutient la coopérative au plan des ressources (Malo et Vézina, 2004). Or, ces ressources

manquent souvent aux fondateurs de coopératives. L'apport d'un conseiller d'un groupe porteur comme une coopérative de développement régional (Guérard, 1986) aidant à co-construire, avec l'entrepreneur, le caractère collectif démocratique de son projet encore individuel pourra constituer une de ces ressources communautaires. La co-construction communautaire-entrepreneuriale constitue à cet égard un ingrédient important de la viabilité de l'association, indispensable à la création de l'entreprise collective.

Besoin fortement ressenti, mobilisation, leadership, cohésion de l'effort sont autant de conditions nécessaires au développement collectif qui appelle une solution spécifique (Lévesque, 1980a). La création d'une organisation qui sera la combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise réciproquement liés par un double rapport d'activités et de sociétariat (Vienney, 1980) appelle le choix du statut coopératif. A contrario, ce qui caractérise l'OSBL, c'est l'interdiction de distribuer des excédents, non pas qu'en réaliser soit interdit, mais leur distribution l'est (Malo et Bérard, 2009). Il y a donc, dans la coopérative, un accord initial membres-coopérative qui repose forcément sur un lien d'usage (Côté, 1992) et si des membres de soutien apparaissent c'est en appui à ce lien qui concerne la production, le travail, la consommation (logement, aliments, etc.), au cœur des conditions de vie des gens.

Au plan de l'entreprise, le rapport d'activités ou lien d'usage se traduit par une fonction coopérativisée (Tremblay, 1980) ou solidarisée (Malo, 2003) : l'approvisionnement auprès des membres, la vente à des membres, la gestion du personnel membre, selon le type de coopérative. La gestion de la nouvelle coopérative appelle aussi une séparation graduelle des rôles d'animateur et de gestionnaire (Tremblay, 1980). Des relations « entre » puis « avec » les membres caractériseront la dynamique associative (Bouchard et Malo, 1983 ; Malo, 2000). Si on constate que le pouvoir sur l'entreprise (la gouvernance) et le pouvoir dans l'entreprise (la gestion) peuvent se pratiquer en solo ou en duo et non pas toujours en collectif participatif ou représentatif (Malo, 2003), c'est qu'il peut exister un cercle restreint formé de fondateurs, de membres les plus militants, de visionnaires, etc. Une gestion des savoirs et des vouloirs et non seulement des pouvoirs permettra de faire rayonner le projet (Desroche, 1975). C'est d'ailleurs de cette perspective que la nouvelle coopérative tirera d'abord sa force, ses valeurs comme valeur et son ancrage communautaire comme ressources (Vézina et Malo, à paraître).

Dans la phase d'émergence, avant d'être intra coopérative, la dynamique est donc infra coopérative et concerne les relations entre les individus, leurs aspirations, leurs visions et leurs valeurs, et leur degré d'engagement personnel dans la démarche collective. La tension entre la démocratie comme valeur et la mission sociale comme valeur participe alors à la construction de l'identité organisationnelle. Car l'entrepreneuriat collectif ne

préexiste pas, il se construit, et l'initiative individuelle en est même une ressource. Face à une tension du type ouverture-fermeture, concernant l'entrepreneuriat social et l'entrepreneuriat coopératif, certains prôneront la fermeture et d'autres l'ouverture mais à la condition d'ouvrir en promouvant l'éducation coopérative (Malo, Camus et Audebrand, 2007) ; d'où un rôle d'accompagnateur que certains financiers de l'économie sociale et solidaire se donnent auprès des entrepreneurs solidaires qui ne sont pas tous des entrepreneurs collectifs (Vézina et Legrand, 2004).

La phase de croissance coopérative

Comme les coopératives naissent souvent par grappes, un secteur coopératif tend à émerger, mais il n'est pas a priori structuré. Or, pour diffuser encore plus les nouvelles pratiques coopératives apparues dans la phase précédente, le modèle d'affaires doit connaître un début de standardisation (Malo et Vézina, 2004). Si des coopératives récemment nées dans le secteur ont pu profiter de l'expérience des coopératives pionnières, celles-ci ne peuvent pas jouer indéfiniment le rôle d'organisme d'appui, et certaines feront alors la promotion d'un regroupement formel (Malo et Lejeune, 1998) ; (Malo et Théberge, 1989).

Mais une certaine dispersion peut se manifester dans les rangs coopératifs évoquant une tension entre l'autonomie et la concertation (Malo, 2003). Des coopératives adhèrent au projet de regroupement, d'autres songent à y adhérer tandis que certaines tiennent jalousement à leur autonomie. Certaines peuvent même adopter un comportement parasitaire ; elles attendent que le regroupement naisse pour bénéficier de ses avantages sans en accepter les contraintes financières (souscription de parts, paiement d'une cotisation annuelle) ou d'activité. Or, l'isolement des coopératives dans leur milieu respectif compromet l'expansion du secteur émergeant.

Si l'unité tarde à venir, la concurrence, elle, s'organise. Le succès même d'un nouveau modèle coopératif qui s'est diffusé par essaimage dans de multiples milieux ou territoires locaux pourra en effet attirer des concurrents capitalistes qui vont l'imiter, le simplifier, le standardiser davantage (Malo et Vézina, 2004). Ce succès peut même attirer un pouvoir public qui s'appropriera le nouveau modèle, lui aussi en le simplifiant et en l'instrumentalisant (Giroux et Malo, 1988). Alors que l'offre des concurrents devient plus attractive (meilleurs prix, meilleurs salaires, etc.), la capacité intercoopérative devient déterminante. Face à l'exigence économique, il devient impératif de mutualiser des moyens à l'échelon sectoriel pour augmenter la performance (Richez-Battesti et Malo, 2011).

Or, la capacité des jeunes coopératives à financer cette mutualisation est encore faible, car la plupart dégagent encore peu d'excédents. C'est pourquoi la première responsabilité

confiée à un regroupement sera généralement la fonction de représentation auprès des pouvoirs publics. La relation coopératives et État se construira autour d'un enjeu commun (Malo, Camus et Audebrand, 2007) prenant la forme d'un besoin fortement ressenti et en lien avec la mission des coopératives et celle de l'État. Mais ce dernier exigera en contrepartie de son appui financier, une assurance indiquant qu'il y a une cohésion de l'effort dans les rangs coopératifs, mesurée par le taux d'adhésion des coopératives au regroupement. Dès lors se pose l'enjeu de sortir d'un cercle vicieux où le regroupement a besoin d'un financement public, mais n'a pas les moyens financiers d'appuyer son animation pour obtenir l'adhésion de l'ensemble des coopératives du secteur d'activités. Plus encore, le regroupement requiert un effort financier des coopératives alors même que son offre de produits/services demeure très limitée, voire inexistante. On peut également voir l'unité intercoopérative mise à mal par la création de regroupements multiples dont la diversité repose sur l'adhésion à des valeurs suffisamment différentes pour faire obstacle à l'érection d'un mouvement unifié (Malo et Théberge, 1989).

La structuration d'un nouveau secteur est aussi en tension entre l'horizontalité et la verticalité, entre la concertation et l'intégration (Malo, 2003). La configuration intercoopérative classique est étagée : coopératives, fédérations, confédération. Mais on observe aussi des structurations transversales. Une configuration partenariale prenant généralement la forme d'une structuration en réseau facilitera la mobilisation de ressources complémentaires, d'acteurs coopératifs et non coopératifs, autour d'une perspective commune ; on citera l'exemple de la finance solidaire impliquant un ensemble de parties prenantes de natures diverses, dont des coopératives, réunies autour d'un même projet (Vézina et Messier, à paraître).

Toute mutualisation de moyens a besoin, en contrepartie, d'une gouvernance démocratique (Richez-Battesti et Malo, 2011 et 2012). Or, on observe une tension entre la concertation et l'intégration (Malo, 2003). Même si elle requiert du temps, la recherche de consensus par des échanges directs entre coopératives suscite leur adhésion aux décisions de changement ; mais pour aller plus vite, un regroupement peut être tenté de privilégier la consultation et les sondages (Giroux, 1992). Enfin, la capitalisation nécessaire à la croissance exigera d'arrimer les besoins financiers des coopérateurs, des coopératives et du regroupement, et d'innover pour y arriver (Guérard, 1990). À cet égard, l'inclusion de membres de soutien apportant des ressources dans les nouvelles coopératives multi-parties prenantes représente une avancée.

Dans la phase de croissance, une dynamique inter coopérative s'ajoute donc à la dynamique intra coopérative. Les coopératives sont autonomes, mais en raison de leur ambition de transformation sociale et de la concurrence, elles en arrivent, bien que souvent difficilement, à se regrouper. La tension intégration-séparation est alors particulièrement

présente : la structuration d'un nouveau secteur coopératif implique que les coopératives s'entendent sur ce qui doit être mutualisé et ce qui doit rester autonome et sur le pouvoir à déléguer à l'organisme d'appui. D'où un travail de délimitation des frontières (Malo, Camus et Audebrand, 2007). Si ce travail, en principe, relève d'une concertation intercoopérative, certaines coopératives cependant peuvent vouloir les avantages du regroupement pour appuyer leur propre croissance, mais sans assumer les contraintes qu'exige la croissance même de l'organisme d'appui qu'est leur réseau ou leur fédération.

La phase de déclin coopératif

Dans le modèle organisationnel de l'économie plurielle, la coopérative est une organisation entre l'association (A), figure de la société civile, et l'entreprise (E), figure du marché (Malo, Camus et Audebrand, 2007). Or l'idéal-type coopératif (A = E) est mis à mal lorsque le rapport originel A>E devient E>A et alors le risque est grand de voir A disparaître. Une autonomisation de l'entreprise par rapport à l'association, traduira une mutation de la forme coopérative (Côté, 1992). On observe déjà des décoopérativisations (ou démutualisations). Or l'abandon du statut coopératif au profit d'un statut capitaliste sans balises démocratiques est la fin et non le début d'un lent processus.

Car si la croissance est légitime pour diffuser le modèle coopératif, elle peut cependant produire un point de retournement (Vienney, 1980) du rapport entre l'association et l'entreprise en faveur de cette dernière. Une situation qui se traduit également par une détermination fonctionnelle plutôt que génétique de l'aire stratégique (Desforges, 1980). Les choix stratégiques et les transferts technologiques apparaissent alors neutres, mais cachent en fait des rapports de domination (Lévesque, 1980b) dont le principal réside dans la suprématie des règles capitalistes sur les règles coopératives. Dès lors, la stratégie de création de valeur risque de n'être plus qu'affaire de standardisation par imitation de l'entreprise capitaliste (Malo et Vézina, 2004).

Ainsi, des pratiques dissociées des valeurs de la coopération, produisant de l'exclusion par fermetures d'établissements, mises à pied, abandons de territoires et de catégories de membres moins payants, etc., caractérisent la banalisation d'anciens secteurs coopératifs. Des pressions de l'environnement concurrentiel, des exigences de nature économique, la nécessité d'assurer la viabilité de l'entreprise par des coûts moins élevés, y compris ceux de la démocratie, et même la volonté de mieux servir les membres (Poulin et Tremblay, 2005) et les fidéliser, seront autant de raisons évoquées pour légitimer une transformation organisationnelle.

Le secteur coopératif devient alors un secteur intégré. Il prend la forme d'une organisation divisionnalisée, dont chacune des divisions fait fonctionner une ou plusieurs filiales. Si celles-ci sont des sociétés de capitaux, leur société mère est cependant encore de nature

coopérative. D'où l'expression *holding* coopératif (Côté, 2001) ou groupe coopératif (Vézina, 2003). Au sommet stratégique du groupe se trouve en effet une coopérative (ou une mutuelle) ou encore un regroupement coopératif (fédération ou confédération) se comportant comme une coopérative unique, au travers une gouvernance et une gestion intégratrices (Malo, 2001).

Une telle configuration est rarement le résultat d'un changement radical. Il faut en effet du temps à un secteur coopératif pour devenir une coopérative unique, car les coopératives tiennent à leur ancrage territorial et à leur autonomie et certaines vont d'ailleurs pratiquer de l'animation-contestation (Desroche, 1976). La coopérative unique se construit donc par de nombreuses fusions successives, acceptées ou forcées, survenant quand le secteur d'activité devient capitalistique et qu'augmente le besoin en investissements (dans les technologies et systèmes d'information, dans le développement de marques, etc.). Or, plus s'accroît l'intensité capitalistique d'une activité, plus augmentent les difficultés des coopératives vu leur faiblesse relative à mobiliser des capitaux externes. De nouveaux outils de capitalisation apparaissent, comme l'émission de parts de capital d'investissement dont la rémunération est dépendante des résultats financiers. Cette adoption-adaptation d'une pratique capitaliste par un groupe coopératif est balisée tant qu'aucun droit de vote n'est attribué à ces parts. Certes, celles-ci contribuent à augmenter l'équité (avoir propre) nécessaire pour financer la croissance, mais elles ne garantissent pas le maintien de l'identité coopérative.

En effet, contrairement à la phase précédente, la croissance n'est plus territorialisée car un groupe coopératif croît par fusions-acquisitions bien au-delà de son territoire d'origine, son cadre de référence étant celui de l'économie globalisée. Ainsi, l'investissement des membres dans la capitalisation coopérative du groupe contribue paradoxalement à éloigner celui-ci de la logique territoriale. La combinaison secteur-territoire est marginalisée par la combinaison secteur-finance (l'agriculture se financiarise, la banque-assurance se financiarise, etc.) quand les activités ne sont plus protégées par des régulations nationales. Le rendement sur le capital investi dans l'activité et la rentabilité qui l'alimente, deux règles capitalistes, deviennent des normes d'évaluation de la performance des groupes coopératifs. La fixation des objectifs de performance et le contrôle de la performance caractérisent d'ailleurs la gouvernance et la gestion de ceux-ci ainsi que l'intégration opposée à la concertation (Malo, 2001 et 2003).

L'autonomie locale peut alors être reléguée à une externalisation du rapport de citoyenneté (Malo, 2001). Or, une telle fonction de responsabilité sociale est insuffisante pour donner à l'association un contrôle sur l'entreprise, un pouvoir de gouvernance. On assiste dès lors à une réassociation instrumentalisante au service de l'entreprise soumise aux règles du jeu de l'économie capitaliste financiarisée. S'en suit, une sélection des membres (les plus riches, les plus payants, les plus performants) en fonction des propres activités de l'entreprise qui

répondent elles-mêmes à un besoin de positionnement concurrentiel et non plus à une volonté de transformation sociale. En effet, un groupe sectoriel coopératif devenu capitaliste n'est plus qu'inséré dans des marchés tirés par la globalisation, sans ancrage dans des sociétés civiles territorialisées. L'isomorphisme institutionnel a alors pleinement joué, malgré les résistances qu'auront pu déployer les coopératives locales.

Dans la phase de déclin coopératif, la dynamique intra coopérative est donc structurée par une dynamique extra coopérative, concernant les relations entre institutions ou règles. Les tensions, à ce niveau institutionnel, sont exacerbées alors même que la globalisation pousse la régulation hors du champ des États : tensions entre règles coopératives et règles capitalistes, entre règles nationales et règles internationales, entre régulations et dérégulations ; mais aussi parfois entre autorégulations et re-régulations (d'où des opportunités de renouveau, à saisir). Ces tensions du type stabilité-changement sont à leur paroxysme dans les rangs coopératifs où une mutation partielle advient avec la forme du *holding* coopératif, une réponse du type accommodation, procédant par adoption-adaptation (Malo, Camus et Audebrand, 2007) du modèle capitaliste, d'où la notion de groupe coopitaliste.

La phase de renouveau coopératif

Comme une structure est loin d'être neutre, puisqu'elle génère l'information, les choix possibles et les critères d'évaluation qui déterminent l'aire stratégique (Desforges, 1980), un début de mutation coopérative crée un besoin de renouveau coopératif, alors que l'idéal-type du coopératisme ne l'a pas prévu.

En effet, nul besoin de renouveau coopératif quand le lien d'usage a toujours été maintenu (Côté, 1992), quand les filiales sont orientées par une planification coopérative (Angers, 1976) faisant d'elles de réelles intégrations coopératives plutôt que des centres de profit, quand le processus stratégique est tourné vers les besoins des membres (Giroux, 1992) et même vers la prise en charge de nouveaux besoins fortement ressentis (Lévesque, 1980a) par eux ou par d'autres acteurs de leur communauté (Bérard et Malo, 2002). Nul besoin de renouveau quand la rationalité multiple de l'association (Desforges, 1980), les besoins de différents groupes de membres et de différents territoires orientent les choix stratégiques d'activités, d'offre de produits/services et les façons de les délivrer. Nul besoin de recréer une contrainte mutuelle égalitaire permettant un ajustement réciproque des rapports d'activités (Vienney, 1980). Mais pour connaître un tel cheminement, il faudrait que les coopératives puissent faire de la stratégie en circuit fermé alors que leurs membres formeraient un marché fermé.

Or, comme le montre l'entrée dans une phase de déclin coopératif, les coopératives forment un système ouvert, leurs règles constituent un sous-système du système de

règles dominantes (Vienney, 1980 et 1994). Comment alors renouveller le modèle coopératif quand il en est venu à imiter le modèle capitaliste ? Des voies de rééquilibrage stratégique du rapport association-entreprise-environnement se trouvent dans l'innovation (Malo et Vézina, 2004) et dans la perspective de transformation sociale des organisations inspirées inventant leur contexte stratégique (Vézina et Malo, à paraître).

Or, le renouveau coopératif est bien différent selon que les coopératives sont encore dans un secteur instituant comme la finance solidaire, le commerce équitable, etc., ou sont déjà dans un secteur institué comme la banque-assurance, l'industrie agroalimentaire, etc. Le besoin et la façon de rééquilibrer le rapport entre l'innovation et la standardisation diffèrent en effet. Une stratégie de focalisation, dans un secteur instituant, favorisera un segment d'usagers très ciblés et sensibles à certaines valeurs alors qu'une stratégie d'hybridation, dans un secteur institué, sera celle du groupe coopératif généraliste s'adressant à l'ensemble du marché (Malo et Vézina, 2004). C'est à l'interne que le groupe coopératif se développant par hybridation procèdera aux arbitrages entre les besoins des différents segments desservis.

Le plus important, tout autant que le plus difficile, est d'en arriver à construire une stratégie de création de valeur dans laquelle la valeur créée est non seulement une valeur économique, mais repose également sur des valeurs. S'appuyant sur les valeurs qui ont été à la base de la fondation de la coopérative, l'identité coopérative est alors vue comme une dimension forte de la stratégie (Giroux, 1992), comme un avantage concurrentiel (Côté, 1992). À cet égard, la posture stratégique adoptée par la coopérative est déterminante (Vézina et Malo, à paraître). Ainsi, s'il faut à tout positionnement concurrentiel d'une coopérative, une perspective de transformation sociale (Malo, 2003), c'est au travers la construction d'une combinaison unique de ressources et de compétences, autour de cette perspective et en vue de ce positionnement, que le renouveau coopératif acquiert une dimension stratégique (Vézina et Malo, à paraître). Or la perspective de transformation sociale d'une coopérative sera d'autant plus forte qu'elle élargit les solidarités au travers la démocratisation (Malo et Tremblay, 2004).

Ainsi, dans la phase de renouveau, la dynamique intra coopérative ne suffit plus seule à faire du développement coopératif : il lui faut s'arrimer à une dynamique supra coopérative. Les tensions y concernent les relations entre mouvements / acteurs / rapports sociaux faisant jouer les différentes sphères de l'économie plurielle (société civile, marché, État) dans la construction d'un nouveau modèle de développement, plus légitime que le modèle capitaliste en crise, créateur d'inégalités sociales. La tension stabilité-changement se fait encore plus structurante. Elle met en relation l'institué et l'instituant, l'idéologie et l'utopie (Malo, 2003). La tension intégration-séparation y concerne la délimitation même du champ de l'économie sociale et solidaire (Malo et Bérard, 2009) et celui des politiques en faveur de rapports sociaux plus égalitaires tenant compte de la

diversité (Malo, Buendía Martínez et Vézina, 2012). Enfin, la tension ouverture-fermeture concerne la posture stratégique des acteurs de toutes les sphères de l'économie plurielle. Elle est une tension entre l'intérêt général construit autour d'une perspective transformatrice et l'intérêt particulier, où la recherche d'un positionnement concurrentiel tenant pour donné le contexte domine (Vézina et Malo, à paraître). Plus encore, ce qui est en cause ici, c'est la capacité coopérative à associer des ressources et des compétences spécifiques comme leviers de déploiement d'une perspective commune dans un positionnement large (Vézina et Malo, à paraître), celui d'un mouvement/acteur social comme agent de changement social. Dès lors, il n'est pas étonnant que les tensions en ce qui a trait à la capacité de renouveau coopératif concernent non seulement une dynamique intra coopérative mais également une dynamique supra coopérative autour des questions de développement durable, de participation et de cohésion sociale. Or, la capacité à répondre à ces questions ne peut certes pas se trouver dans une seule entreprise soit-elle une coopérative.

Conclusion

De notre analyse des tensions dans le cycle de vie des coopératives, il ressort que la dynamique intra coopérative est arrimée à une autre dynamique spécifique, à chacune des phases, à savoir : la dynamique infra coopérative (entre individus) à l'émergence, la dynamique inter coopérative (entre organisations) à la croissance, la dynamique extra coopérative (entre règles) dans la phase du déclin (risque de sortie du champ), et la dynamique supra coopérative (entre mouvements et acteurs sociaux) dans la phase de renouveau coopératif, celle où l'enjeu de la transformation des rapports sociaux est crucial étant donné l'actuel crise du capitalisme. Bien sûr dans la réalité toutes ces dynamiques relationnelles sont interreliées.

Dans les trois premières phases, une famille de tensions est prépondérante, à savoir la tension ouverture-fermeture à l'émergence, la tension intégration-séparation dans la phase de structuration d'un secteur coopératif, la tension stabilité-changement dans la phase de déclin (à éviter). D'où l'analyse d'une phase de renouveau, rendue nécessaire vu les mutations partielles tirées par la logique de l'économie financiarisée, et pour laquelle nous avons trouvé les trois familles de tensions particulièrement présentes.

Au-delà de sa portée théorique dans le champ de la coopérativologie, les résultats de cette recherche participent également aux débats contemporains sur : les tensions entre l'entrepreneuriat collectif et l'entrepreneuriat social face au projet de faire naître des coopératives, les tensions entre la structuration horizontale et la structuration verticale face au projet de faire croître de nouveaux secteurs coopératifs, les tensions entre les règles coopératives et les règles capitalistes face au projet d'éviter le déclin identitaire coopératif, les tensions entre mouvements et acteurs sociaux, entre petits et grands,

face au projet de renouveller et redéployer le modèle coopératif avec l'ambition de transformer les rapports sociaux de domination en rapports d'association.

Au final, il y a lieu de reconnaître qu'une tension n'est en soi ni positive, ni négative. Par contre, elle acquiert une valeur positive ou négative en fonction des réactions des participants et des conséquences à plus ou moins long terme à la suite de ces réactions. Par ailleurs, une tension n'implique pas nécessairement une confrontation entre acteurs. En effet, une réaction peut être antagonique (acteur contre acteur) ou non-antagonique (acteur avec acteur). L'un des pôles d'une tension peut s'effacer ou être dévalorisé par rapport à l'autre. L'un des pôles peut dominer l'autre et imposer sa voix. Les pôles peuvent entrer dans un conflit ouvert. Les pôles peuvent se trouver un terrain d'entente provisoire. L'existence d'une multitude de réactions possibles pour faire face aux tensions ne garantit pas l'habileté d'un ou plusieurs acteurs de choisir la réaction appropriée (et il n'y a pas en soi « une » réaction appropriée). En ce sens, réagir aux tensions correspond à marcher sur des œufs, a un travail d'équilibriste. Il s'agit d'un travail stratégique dont les coopératives, petites et grandes, ont l'expérience, car les tensions dans le cycle de vie des coopératives, fondamentalement, renvoient aux deux pôles ou forces opposées et complémentaires que constituent l'association et l'entreprise, constitutives de leur forme organisationnelle.

Tableau 1 : Le modèle des tensions dans le cycle de vie des coopératives

	ÉMERGENCE	CROISSANCE	DÉCLIN	RENOUVEAU
DYNAMIQUE INTRA-COOPÉRATIVE ET	Dynamique infra coopérative	Dynamique inter coopérative	Dynamique extra coopérative	Dynamique supra coopérative
RELATIONS ENTRE	Individus	Organisations	Règles	Mouvements/ Acteurs sociaux
FAMILLE(S) DE TENSIONS	Ouverture/ Fermeture (O/F)	Intégration/ Séparation (I/S)	Stabilité/ Changement (S/C)	O/F I/S S/C

Notes

[1] HEC Montréal et CRISES

[2] HEC Montréal et CRISES

[3] Faculté des sciences de l'administration, Université Laval

Bibliographie

ANGERS, F.-A. (1976). *La coopération, de la réalité à la théorie économique. Tome 2 :* L'activité coopérative en théorie économique, Montréal, Fides.

BAKHTIN, M. M. (1981) [1930s]. *The Dialogic Imagination. Four Essays,* édité par M. Holquist, traduit par C. Emerson et M. Holquist, Austin, University of Texas Press, Slavic Series N° 1.

BAXTER, L. A. et B. M. MONTGOMERY (1996). *Relating: dialogues and dialectics*, New York, The Guilford Press, The Guilford communication series.

BÉRARD, J. et M.-C. MALO (2002). « Desjardins, l'Église et le développement », *L'Action nationale*, Vol. XCII, N° 5, p. 89-123.

BOUCHARD et M.-C. MALO (1983). *La fonction de relations avec les membres dans le secteur coopératif de l'habitation*, Montréal, HEC Montréal, Centre de gestion des coopératives, Cahier de recherche S-83-6.

CÔTÉ, D. (1992). « Modèle d'analyse stratégique des coopératives », *Coopératives et Développement, Revue du CIRIEC-Canada*, Vol. 24, N° 1, p. 17-39.

CÔTÉ, D. (sous la direction de) (2001). *Les holdings coopératifs : évolution ou transformation définitive ?* Bruxelles, Éditions De Boeck Université.

DESFORGES, J.-G. (1980). « Stratégie et structure des coopératives », *Coopératives et développement,* Revue du CIRIEC-Canada, Vol. 12, N° 1, p. 32-58.

DESFORGES, J.-G., D. LÉVESQUE et B. TREMBLAY (1979) : « Dynamique de la coopérative : association et entreprise », *Gestion, Revue internationale de gestion*, Vol. 4, N° 2, p. 39-48.

DESROCHE, H. (1975). « La gestion des coopératives », dans R. Croteau et H. Desroche, *La gestion des coopératives*, Montréal, HEC, Centre de gestion des coopératives, Cahier de recherche 75-2.

DESROCHE, H. (1976). *Le projet coopératif : son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, Paris, Les Éditions Ouvrières.

DESROCHE, H. (1980). « Stratégie coopérative et spéléologie sociale », dans J.-G. Desforges et C. Vienney (sous la direction de), *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Montréal, Éditions du Jour, et Paris, CIEM, p. 407-424.

GIRARD, J.-P. et M. VÉZINA (2002). « Innovation institutionnelle et innovation organisationnelle : Les entreprises collectives dans le secteur de la santé », *Gestion, Revue internationale de gestion*, Vol. 27, N° 3, p. 44-52.

GIROUX, N. (1992). « Participation and Strategic Decision-Making in a Cooperative », *Annals of Public and Cooperative Economics/Annales de l'économie publique, sociale et coopérative*, Vol. 63, N° 1, p. 5-24.

GIROUX, N. et M.-C. MALO (1988). « Quand l'État s'approprie le projet coopératif : réflexions sur le cas des coopératives de consommation au Québec », *Coopératives et Développement,* Revue du CIRIEC-Canada, Vol. 20, N° 1, p. 79-90.

GIROUX, N., M.-C. MALO et M. RHÉAUME-CHAMPAGNE (sous la direction de) (1986). *Coopérative et femmes*, *numéro thématique de Coopératives et Développement*, Revue du CIRIEC-Canada, Vol. 17, N°-1.

GUÉRARD, J.-C. (1986). « La création planifiée des coopératives de travail par la coopérative de développement régional », *Coopératives et Développement,* Revue du CIRIEC-Canada, Vol. 17, N° 2, p. 23-44.

GUÉRARD, J.-C. (1990). *Capitalisation et mutation*, Montréal, HEC, Centre de gestion des coopératives, Cahier de recherche 90-3.

LÉVESQUE, B. (2009). *Le CIRIEC-Canada, 1966-2006 : quarante ans de partenariat en recherche sur les entreprises publiques et d'économie sociale*, Anjour, Éditions Saint-Martin.

LÉVESQUE, D. (1980a). « Les conditions du développement coopératif », dans *Spécificité de l'entreprise et de la gestion des coopératives*, Montréal, HEC, Centre de gestion des coopératives, Cahier de recherche T-80-13.

Lévesque, D. (1980b). « Technologie et rapports sociaux : quelques réflexions », dans J.-G. Deforges et C. Vienney, (sous la direction de) : *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Montréal, Éditions du Jour et Paris, CIEM, p. 391-406.

Malo, M.-C. (2000). « Managing Cooperative Associations », dans S. Dahiya, (sous la direction de), *The Current State of Business Disciplines,* Vol. 4, Management I, Rohtak (India), Spellbound Publications, p. 1955-1962.

Malo, M.-C. (2001). « La restructuration de Desjardins comparée à la Caixa : vers une fédération ou une coopérative unique ? », dans A. G. Gagnon et J.-P. Girard, *Le mouvement coopératif au cœur du XXIe siècle*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 225-242.

Malo, M.-C. (2003). « La cooperación y la economía social », dans M. Vuotto (sous la direction de), *Economía social. Precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas*, Buenos Aires, Editorial Altamira & Fundacíon OSDE, p. 197-229.

Malo, M.-C, L. K. Audebrand et A. Camus (2010). « A gestao estratégica da organizaçao da sociedade civil : Entre o posicionamento et a perspectiva do desenvolvimento territororial sustentavel », dans P. Vieira, A. A. Cazella, C. Cerdan et J. P. Carrière (sous la direction de), *Desenvolvimento Territorial Sustentavel no Brasil. Subsidios para uma politica de fomento*, Florianopolis, APED et Editora Secco, p. 425-446.

Malo, M.-C. et J. Bérard (2009). *Économie sociale, capitalisation et cadre juridique : quelle évolution ?* Québec, Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT).

Malo, M.-C, I. Buendía Martínez et M. Vézina (2012). « A conceptualization of women's collective entrepreneurship. From strategic perspectives to public policies », dans M.-A. Galindo Martín et D. Ribeiro (sous la direction de), *Women´s Entrepreneurship and Economics*, New York, Springer Science + Business Media, p. 211-224.

Malo, M.-C., A. Camus et L. K. Audebrand (2007). « Les innovations de la société civile et le rôle de l'État. Un double processus de reconfiguration dans une économie plurielle », *Première conférence mondiale de recherche en économie sociale du CIRIEC*, Victoria, Canada, inédit.

Malo, M.-C. et A. Lejeune (1998). « Un siècle de gouvernance et de gestion dans le Mouvement des caisses Desjardins », *Gestion, Revue internationale de gestion*, Vol. 23, N° 3, p. 65-73.

Malo, M.-C. et G. Théberge (1989). « Distribution alimentaire et protection du consommateur au Québec : support ou contrainte au développement coopératif », *Coopératives et Développement,* Revue du CIRIEC-Canada, Vol. 20, N° 2, p. 135-154.

Malo, M.-C. et B. Tremblay (2004). « Coopératives financières et solidarité », *Finance et bien commun/Finance & Common Good*, N° 20, p. 66-73.

Malo, M.-C., M. Vézina et L. K. Audebrand (2012). « Deciphering Tensions dans the Development of Co-operatives : Insights from the Montréal School on Co-operative management », *Ekonomiaz*, N° 79, p. 265-295.

Malo, M.-C. et M. Vézina (2004). « Governance and management of collective user based enterprises : Value-creation strategies and organizational configurations », *Annales de l'économie publique, sociale et coopératives / Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 75, N° 1, p. 113-137.

Mori, T. et M.-C. Malo (2003). « Impactos del comercio justo del vino : Tres casos de empresas colectivas de productores en Chile », *Revista de Economía pública, social y cooperativa,* CIRIEC-España, N°46, p. 265-289.

Poulin, P. et B. Tremblay (2005). *Desjardins en mouvement : Comment une grande coopérative de services financiers se restructure pour mieux servir ses membres*, Lévis, Desjardins Éditions Dorimène et Montréal, Presses HEC Montréal.

Richez-Battesti, N. et M.-C. Malo (2011). *Des enjeux de gestion et de gouvernance : mutualisation des moyens et démocratie*, CIRIEC, Working Paper 2011/08.

Richez-Battesti, N. et M.-C. Malo (2012). « ESS et mutations organisationnelles », *Revue internationale d'économie sociale, RECMA*, N° 325.

Tadros, C. et M.-C. Malo (2003). « Comercio equitativo del café : Equal Exchange, un modelo cooperativo de solidaridad », *Cayapa, Revista Venezolana de Economía Social,* CIRIEC-Venezuela, Vol. 3, N° 6, p. 7-22.

Tremblay, B. (1980). « Gestion des coopératives et prise de décision », dans J.-G. Deforges et C. Vienney (sous la direction de), *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Montréal, Éditions du Jour et Paris, CIEM, p. 313-327.

Vézina, M. (2003). « Les grandes coopératives et leur institutionnalisation », *Économie et Solidarités,* Revue du CIRIEC-Canada, Vol. 34, N° 2, p. 20-26.

Vézina, M. et C. Legrand (2004). « Un modelo de banco solidario quebequense », *Cayapa, Revista venezolana de economía social,* CIRIEC-Venezuela, Vol. 3, N° 6, p. 23-40.

Vézina, M. et M.-C. Malo (à paraître). « L'organisation inspirée et l'invention du contexte stratégique », dans F. Tannery *et al.* (sous la direction de), *Encyclopédie de la stratégie*, Paris, Economica.

Vézina, M. et C. Messier (à paraître). « Apprentissage interorganisationnel et partenariats durables : le cas d'une banque solidaire », *Management International*.

Vézina, M. et D. Rousselière (2012). « Dynamique de développement et construction partenariale de l'entreprise d'économie sociale : L'exemple de la Caisse de la Culture », *Économie et Solidarités,* Revue du CIRIEC-Canada.

Vienney, C. (1980). « Rapports d'activités et rapports de sociétariat », dans J.-G. Desforges et C. Vienney (sous la direction de), *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Montréal, Éditions du Jour et Paris, CIEM, p. 249-283.

Vienney, C. (1994). *L'économie sociale*, Paris, La Découverte.

Résumé

Les auteurs analysent les tensions à chaque phase du cycle de vie des coopératives : émergence, croissance, déclin, renouveau. Si trois familles de tensions fondamentales (ouverture-fermeture, intégration-séparation, stabilité-changement) sont présentes dans tout le cycle de vie des coopératives, ils soutiennent toutefois que leur intensité varie en fonction de la phase, étant donné la dynamique qu'y est surtout à l'œuvre. Ainsi, ils font ressortir : la dynamique infra-coopérative et la tension ouverture-fermeture à l'émergence, la dynamique inter-coopérative et la tension intégration-séparation pendant la phase de la croissance, et la dynamique extra-coopérative et la tension stabilité-changement correspondant à la phase de déclin coopératif. Quant à la phase de renouveau, les trois tensions s'y trouvent particulièrement présentes alors que la dynamique devient supra-coopérative et porte sur les relations entre mouvements et acteurs sociaux autour de l'enjeu de la transformation des rapports sociaux, dans la perspective d'un nouveau modèle de développement fondé sur les valeurs coopératives.

Summary

The authors analyze the tensions present at each stage of the cooperative lifecycle: inception, growth, decline, revival. Three groups of fundamental tensions (opening-closing, integration-separation, stability-change) are present throughout the cooperative lifecycle; however, their intensity varies depending on the stage, as a result of the primary dynamic at play. The authors illustrate the intra-cooperative dynamic and the opening-closing tension at the inception stage, the inter-cooperative dynamic and the integration-separation tension during the growth stage, and the extra-cooperative dynamic and the stability-change tension during the stage of the cooperative's decline. All three tensions are present at the revival stage, as the dynamic becomes super-cooperative. Relationships are between social movements and players, and the focus is on the challenge of transforming social relationships, with the goal of a new development model based on cooperative values.

Resumen

Los autores analizan las tensiones de cada fase del ciclo de vida de las cooperativas : surgimiento, crecimiento, declive, renovación. Si hay tres familias de tensiones fundamentales (apertura-cierre, integración-separación, estabilidad-cambio) presentes durante todo el ciclo de vida de las cooperativas, los investigadores sostienen sin embargo que su intensidad varía según la fase, dada la dinámica imperante. De esta manera, ellos muestran : la dinámica infra cooperativa y la tensión de apertura y cierre en el surgimiento ; la dinámica inter cooperativa y la tensión integración-separación de la fase de crecimiento ; y la dinámica extra cooperativa con la tensión estabilidad-cambio correspondiente a la fase de declive. En cuanto a la fase de renovación, las tres tensiones están presentes, especialmente cuando la dinámica se convierte en supra cooperativa y trata de la relación entre movimientos y actores sociales en torno al tema de la transformación de las relaciones sociales, desde la perspectiva de un nuevo modelo de desarrollo basado en los valores cooperativos.

Des clés de lecture et une stratégie pour une identité coopérative forte

Marie-Joëlle BRASSARD[1] avec la collaboration de Marie-Paule ROBICHAUD[2]

Des tensions porteuses d'opportunités[3]

Dans les trente dernières années, on a vu se dessiner, de plus en plus clairement, des tensions entre deux grandes approches de développement. D'un côté, certains discours questionnent le modèle capitaliste, soutenant que la crise est structurelle. Certains allèguent alors que le système capitaliste, dans sa forme actuelle, a atteint ses limites. Il met en péril l'avenir de l'Humain, tant par l'usage illimité des ressources naturelles qu'il oblige, que par les inégalités qu'il génère. Les porteurs d'un changement de modèle militent en faveur d'une approche écologique, soucieuse de l'environnement et des ressources naturelles, visant à contrer les inégalités entre pays et entre couches sociales. D'un autre côté, d'autres prônent la poursuite de la croissance et allèguent que le système capitaliste contient, en son sein, les capacités d'adaptation et d'ajustements nécessaires à sa reconduction. Pour ces derniers, la préoccupation environnementale pourra être récupérée dans une perspective de croissance.

En marge de l'économie dominante, depuis 150 ans, le modèle des entreprises coopératives s'est constitué avec, comme objectif premier, la réponse aux besoins, plutôt que celui de générer des profits. Ce modèle répond aux critiques envers le capitaliste sans toutefois affirmer sa position au plan environnemental. Il y aurait, dans le contexte de questionnement actuel, une opportunité de valorisation de leurs connaissances, de leurs savoir-faire et de leurs stratégies expérimentés depuis plus d'un centenaire.

De notre analyse, quatre clés de lecture ressortent, qui correspondent au même nombre d'orientations des coopératives à s'inscrire dans la société. Nous posons l'hypothèse selon laquelle les coopératives, comme les réseaux de coopératives, devront connaître et reconnaitre la contribution de toutes les approches pour agir dans un mouvement cohésif. De là, nous proposerons une stratégie pour favoriser le renforcement de la solidarité, tant au sein de la coopérative, qu'entre ces dernières et leurs réseaux. Cet article établit la base des connaissances pour proposer ensuite l'amorce d'une stratégie visant le renforcement du mouvement coopératif. En conséquence, on y retrouve deux parties : Une première, qui examine les recherches réalisées au Canada, pour dégager les

quatre principales orientations adoptées par les coopératives (tableau 1). Une seconde, qui s'appuie sur une expérience du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, Je Coop, pour proposer quatre grandes motivations pour les membres de s'engager dans les coopératives et plus largement, à s'engager dans le mouvement coopératif (graphique 1). Enfin, en conclusion, nous invitons les coopératives à adopter une stratégie pour l'engagement des membres, et des citoyens en général, qui reconnaîtrait les motivations variables des membres en conformité avec leurs orientations stratégiques. Ce faisant, les coopératives renforceraient à la fois leurs orientations et l'engagement des membres selon une sorte de cercle vertueux.

Des identités coopératives découlant des orientations différentes

Les clés de lectures que nous présentons résultent d'une démarche visant à répertorier les infrastructures de recherche au Québec et au Canada[4] en lien au domaine d'expertise coopérative. Nous avons dressé l'inventaire des infrastructures de recherche, ainsi que des chercheurs, liés au domaine des coopératives. Nous avons ensuite parcouru l'ensemble de leurs ouvrages. Il en ressort quatre angles d'analyse qui caractérisent les coopératives en fonction du rôle qu'elles s'attribuent dans la société et des orientations qui les guident. La grande majorité des chercheurs réfère à une méthodologie de type participatif, de recherche-action et d'études de cas. Cela nous autorise à aborder les quatre clés de lecture conformes aux pratiques des acteurs sur le terrain.

À la lumière des travaux réalisés par les chercheurs du Québec et du Canada, les coopératives se déclinent selon les quatre approches ou contributions qu'elles se donnent dans la société. Ce sont les suivantes :

- les coopératives pour gérer de façon responsable ;
- les coopératives pour soutenir l'insertion sociale ;
- les coopératives pour changer de modèle dans la société ;
- les coopératives pour vitaliser et dynamiser les territoires.

Les clés de lecture doivent être abordées comme une tendance forte, et ne sont pas exclusives, la ligne tracée visant à faciliter la compréhension sur le plan de la théorie. Le tableau 1 : Clés de lecture des coopératives, présente un sommaire des approches présentées.

Les coopératives pour gérer de façon responsable

Cette clé de lecture porte sur la gestion d'entreprise comme facteur de différenciation et de contribution des coopératives dans la société. De façon générale, les thèmes de recherche couramment abordés par les chercheurs universitaires portent sur l'amélioration des compétences, les ressources humaines, sur le changement organisationnel,

la rémunération et la satisfaction au travail, sur la gouvernance et la participation des travailleurs. Des chercheurs se sont spécialisés sur la question éthique de la gestion des coopératives principalement dans les institutions financières (Séguin, 2010). Cette orientation s'inscrit aussi dans les recherches sur les Caisses populaires acadiennes (Leclerc, 2009).

La gestion coopérative dans le secteur agricole a soulevé l'intérêt des chercheurs dans l'Ouest canadien. Dans un premier temps, lorsqu'un vent de démutualisation heurtait les coopératives, à partir de la fin des années 1990 (Côté, 2007a et 2007b ; Côté 2009 ; Hailu et Goddard, 2009 ; Fulton et Hueth, 2009). Soulignons que deux grandes coopératives agricoles, la Saskatchewan Wheat Poll et la Lilydale, entamaient alors un processus de démutualisation qui, à terme, a donné lieu à une perte de contrôle par les membres fermiers, au profit des investisseurs-actionnaires. L'économiste de l'Université de la Saskatchewan, M. Fulton, alléguait alors que le problème en était un de gestion plutôt que de capitalisation dans un contexte de crise, comme l'ont laissé entendre des tenants de la démutualisation. En second lieu, les recherches sur les grandes coopératives agricoles de l'Ouest canadien se sont concentrées sur le modèle de « deuxième génération ». Dans le contexte d'internationalisation, des coopératives se sont créées pour assurer au producteur l'écoulement de sa production et pour s'inscrire dans un marché de la transformation de leur produit. Les parts sociales sont assorties de droits de livraisons qui engagent le membre à approvisionner la coopérative alors que cette dernière s'engage à accepter la livraison. Au Manitoba, des chercheurs associés au *Agribusiness chair in co-operatives and marketing* — dont Oleson, Doodley et Blelik — se sont intéressés à cette question.

Toujours au Canada anglophone, c'est du côté de la *St-Mary's University*, en partenariat avec la Nouvelle-Écosse, que s'est développée une expertise en lien à la comptabilité sociale (Webb, Smith et Robb, 2010) , au sein du *Centre of Excellence in Accounting and Reporting for Co-operatives* (CEARC). Du côté francophone, au Québec, le Centre d'étude Desjardins en gestion des coopératives de services financiers des HEC et la Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal découlent d'une volonté du mouvement des caisses populaires Desjardins de soutenir les recherches sur la gestion coopérative. À cela s'est ajouté l'Institut de recherche et d'éducation sur les coopératives de l'Université de Sherbrooke.

Des thèmes de recherche en lien aux courants de pensée actuels sur la gestion ont été approfondis par les spécialistes des coopératives. Soulignons les contributions sur les notions de responsabilité sociale (Martinez et Tremblay, 2006), et de développement durable appliquées au sein de l'entreprise en lien aux valeurs coopératives (Lafleur, 2008). Les valeurs et principes coopératifs d'équité et de gestion démocratique rejoignent le développement durable, notion reconnue à la suite du Rapport Brundtland (1984). Lafleur (2012) soutient que les coopératives ont déjà réalisé des avancées en ce sens, qu'elles détiennent des connaissances et des savoir-faire et qu'elles possèdent donc une longueur d'avance. Le

chercheur préconise donc d'assurer au sein des coopératives, les connaissances et les pratiques liées aux préoccupations écologiques et environnementales. Il en est de même de la notion de « responsabilité sociale de l'entreprise », ou si l'on préfère « d'entreprise citoyenne », facteur désormais relié à la reconnaissance et la légitimité d'une entreprise dans la société. Cette dernière aurait des responsabilités éthiques et des devoirs envers les consommateurs et ses travailleurs. Le Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives (CIRIEC-Canada), dont le siège social est à l'Université de Sherbrooke. Les chercheurs alors engagés dans la recherche provenaient, tant de l'Université de Sherbrooke, que de l'Université du Québec à Montréal et de l'ÉNAP.

Les coopératives pour gérer de façon responsable font face à trois enjeux. Le premier porte sur le maintien de l'identité coopérative au sein de l'entreprise. Le second est le besoin de s'inscrire dans le courant de responsabilité sociale et le dernier, qui est une piste de recherche pour l'avenir, est la croissance outre-frontière par l'acquisition d'entreprises. De grandes coopératives inscrites dans l'économie mondialisée poursuivent leur essor par-delà leur frontière nationale. Se faisant, elles font face au paradoxe d'acquérir des entreprises au sein d'autres pays, soustrayant ces mêmes pays du contrôle démocratique et des retombées locales qu'elles en tireraient. Elles reproduisent alors un modèle capitaliste. Pour maintenir leurs différences coopératives, elles devront renouveler leur adhésion aux valeurs et principes coopératifs et agir à l'échelle mondiale pour mettre en place les conditions permettant d'étendre le modèle coopératif. Pour contrer ces effets pervers, une approche orientée vers le regroupement des forces entre les grandes coopératives devra permettre d'harmoniser l'essaimage des coopératives à l'échelle du globe.

Les coopératives pour changer de modèle de développement

Une seconde clé de lecture réfère à une prise de position critique, alors que certains chercheurs, principalement du Québec, postulent, avec d'autres chercheurs à une échelle mondiale, que le capitaliste, dans sa forme néolibérale, a atteint ses limites. Un modèle de développement pluriel, permettant un espace élargie aux entreprises coopératives au sein de l'économie, ferait contrepoids et favoriserait une humanisation de l'économie aux échelles mondiale et locale.

Pour ceux-là, il serait naïf de croire qu'il s'essoufflera de lui-même puisque des intérêts et des rapports de force sont en jeux. Cette position est principalement soutenue et approfondie ces dernières années, par Favreau et Molina (Favreau, 2008 ; Favreau et Molina, 2011 ; Favreau, Fréchette et Lachapelle, 2008). La solution passerait par une convergence des mouvements sociaux à l'échelle internationale pour changer le modèle de développement productiviste qui conduit à un accroissement des inégalités. Contrer les tentatives de privatisation par les pouvoirs qui sont aux mains d'intérêts privés exige

une action ferme et un consensus social. Petrella partage ce postulat selon lequel les crises – énergétique, alimentaire, climatique, économique et démographique, etc. – seraient les effets néfastes d'une marchandisation étendue à toutes les sphères de la vie. Les coopératives y sont présentées comme faisant partie de la solution. Le chercheur postule que les grands enjeux mondiaux actuels seraient liés à la marchandisation de la vie dans toutes ses facettes ; marchandisation de la santé, de l'eau, de la terre, etc. Ainsi, certaines sociétés gaspillent, alors que d'autres n'arrivent pas, ou à peine, à répondre à leurs besoins de base. Selon Petrella (Lopes, 2010), qui abonde en ce sens, les Américains jettent 35 % de tous les aliments qu'ils achètent. Il s'agit là d'un terrible gaspillage. Petrella prévient que la marchandisation de la vie en général a contribué et conduira à un accroissement continu des écarts dans les revenus.

L'intérêt du modèle coopératif réside dans son objectif visant la réponse aux besoins, plutôt que de cibler la création de profits. Les coopératives seraient porteuses d'une réponse « avec d'autres » mouvements qui doivent se positionner pour faire valoir un rapport de force pour changer la société. Un projet de société exigera des convictions et des positions partagées par des réseaux porteurs de valeurs (Favreau, 2008 ; Favreau et Molina, 2011 ; Favreau, Fréchette et Lachapelle, 2008 ; Jeantet, 2008). Ainsi en est-il des mouvements coopératif, mutualiste, associatif, syndical, écologique et environnementaliste, communautaire, etc., appelés à prendre position et à s'unir pour faire contrepoids. Cette position est partagée et portée aux Rencontres du Mont-Blanc, organisation qui se veut un Forum international des dirigeants de l'Économie Sociale au Sommet de Rio ++, alors qu'une proposition construite avec des chercheurs à travers le monde proposait cinq pistes de sortie de crise. Le document d'orientation, adopté par les dirigeants de l'économie sociale lors des Rencontres du Mont-Blanc, tenues en 2011, identifie l'économie sociale comme un acteur incontournable pour humaniser et transformer la mondialisation. Le document propose de faire mouvement par une action politique fédérative en alliance avec d'autres organisations et institutions.

Les coopératives qui s'inscrivent dans ce courant allient en leur sein des impératifs démocratiques et écologiques. Elles sont à l'œuvre dans les secteurs du développement durable, du tourisme durable, les médias responsables, les technologies vertes, les énergies, etc.

Les coopératives pour soutenir l'insertion sociale et lutter contre la pauvreté

Les coopératives s'inscrivent aussi comme une alternative pour favoriser l'insertion de certains groupes ou catégories de personnes aux prises avec des problématiques d'insertion sociale. En ce sens, le modèle coopératif possède les caractéristiques et renferme les conditions favorables pour répondre à des situations d'exclusion. Le but avoué est de résorber les inégalités dont sont victimes ceux et celles qui subissent les

impacts négatifs, intrinsèques au capitalisme et générés par lui. Ce peut être pour améliorer l'employabilité, pour lutter contre la pauvreté ou la précarité, pour soutenir les personnes vivant des limitations (Findlay *et al.,* 2009), pour améliorer les conditions de vie par le logement social et communautaire en lien à la pauvreté ou la santé mentale (Boucher, 2008 et 2010) ou pour travailler au renforcement des capacités des minorités culturelles, immigrantes ou autochtones (Peredo et Chrisman, 2006 ; Peredo et Moore, 2008). L'insertion est l'objectif premier de sorte que le spectre des solutions fait montre d'une diversité et d'une originalité qui met à profit les contributions de toutes et de tous. Les chercheurs qui se penchent sur ces questions ne travaillent pas précisément sur les coopératives. Il y est nommément question d'économie sociale et solidaire, d'économie associative et coopérative, d'entrepreneuriat social et communautaire. Les chercheurs anglophones, pour leur part, abordent alors les coopératives comme une composante, parmi d'autres modèles, du Third sector, non-profit sector and co-operative, ou encore community development (Quarter, Mook et Armstrong, 2009 ; Mook, Quarter et Richmond, 2007). La mobilisation et le renforcement des groupes se font par la conscientisation en relation aux conditions déjà présentes dans la société, et qui conduisent à l'exclusion. En ce sens, elle se différencie de l'approche territoriale qui trouve plutôt sa raison d'être en lien au territoire et au « vivre ensemble ».

Cette approche n'est pas étrangère aux transformations du rôle de l'État, qui ne peut assurer seul la réponse aux nouveaux besoins découlant, à la fois ; du vieillissement de la population, des besoins accrus en santé et de la nécessité d'assurer une plus grande place à la conciliation travail-famille. Des coopératives et des associations marchandes, et non marchandes, sont alors appelées à participer, avec l'État, à la mise en place de nouveaux dispositifs publics (Bourque et Moisan-Trahan, 2010). L'État, les coopératives et les associations se croisent dans les secteurs d'activités favorisant l'insertion à l'emploi en même temps que la réponse aux besoins d'insertion sociale et de maintien des populations. Il en découle une offre de services par les associations marchandes et non marchandes, et par les coopératives dans les secteurs variés tels, notamment, l'aide domestique pour maintenir les personnes âgées dans leur milieu de vie (Jetté et Vaillancourt, 2010) ainsi que l'habitation pour aînés soutenue par les communautés et finalement, les Maisons familiales rurales qui contribuent à raccrocher les jeunes au milieu scolaire tout en les dotant d'une formation de base.

Les coopératives pour vitaliser et développer les territoires

Certains chercheurs des sciences régionales ont développé une expertise en lien au domaine de spécialisation des coopératives. Ces dernières y sont abordées comme un acteur, en interaction avec d'autres, dans la construction de la dynamique locale. Elles jouent un rôle d'influence sur la nature et la trajectoire du développement d'un territoire.

C'est en ce sens qu'au sein d'un partenariat de recherche portant sur le thème du Développement des territoires et de la coopération au Québec, l'ARUC DTC, des chercheurs se sont intéressés à l'étude des relations entre les territoires et les coopératives. Les règles coopératives, de fonctionnement coopératif fondées sur la démocratie favorisent une gouvernance de proximité, alors que la notion de redistribution tend à assurer des retombées locales, contribuant à maintenir la vitalité des communautés, etc. (Brassard, 2009).

La recherche sur les coopératives en lien aux territoires ouvre sur deux dimensions. La première examine les initiatives locales dans leurs réponses à l'internationalisation, traduite dans les initiatives de proximité des services et des activités. La seconde couvre les réponses des grandes coopératives à la dynamique internationale. Ici, c'est l'ancrage local qui fait l'objet d'un réalignement. Les chercheurs s'attardent principalement sur les thèmes liés aux dimensions organisationnelles et les moyens mis en œuvre pour la mise en marché des produits par des grandes coopératives agricoles.

Les initiatives locales de proximité sont abordées par les chercheurs sous l'angle du développement durable et du développement local. Les recherches mettent en scène des initiatives qui procèdent des communautés dans les domaines de l'agriculture en circuits courts, de l'alimentation saine, de l'écologie sociale, de la conservation de l'énergie et des politiques alimentaires. Les travaux du Center *for sustainable community development*, du Simon Fraser University, illustrent cette sphère de recherche, notamment ceux produits par Hicks, Barbolet, Connely et Wittman. La proximité des activités et des services prend aussi la forme de coopératives de services multiactivités (dépanneurs, poste d'essence, garderie, etc.), de cliniques coopératives de santé présentes au Québec (Brassard, LeBlanc et Étienne, 2009). Finalement, Chouinard *et al.* (2009) s'intéresse aux pratiques acadiennes d'aménagement du territoire dans une optique de gestion et d'appropriation des ressources naturelles.

Les travaux de recherche en contexte urbain insistent sur la dimension sociopolitique que permettent les coopératives, dans le processus de planification et d'aménagement du territoire. Les chercheurs se penchent alors sur les processus de prise de décision par la participation citoyenne dans une démarche de planification d'aménagement du territoire. C'est ce que proposent Keough, Smirat et Benjamin (2010) de l'Université de Calgary en Alberta, qui s'est intéressé à l'engagement des citoyens dans la construction de leur cadre de vie, dont celui de l'habitat. À l'instar de Keough, Smirat et Benjamin (2010) et Sousa et Quarter (2005) ont contribué de façon intéressante, abordant la question de la prise de décision collective dans une démarche visant à transformer des complexes de logements publics en coopératives en Ontario. Il s'agissait de contrer la criminalité et de soutenir l'insertion des immigrants dans une perspective de justice

sociale. Du côté du Québec, le technopôle Angus à Montréal, un parc urbain d'entreprises, situe la contribution d'entreprises collectives dans une démarche d'appropriation par les populations résidentes (Lévesque *et al.,* 1996). Les études sur le développement territorial en milieu urbain se posent également en matière de lutte aux inégalités, de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale (Klein et Champagne, 2011).

Vers une stratégie pour valoriser les motivations à coopérer : le Je Coop

Notre objectif de départ, nous le rappelons, était de nommer les quatre approches qui correspondent à autant d'orientations des coopératives, et des réseaux, dans leurs contributions à la société. Nous avons posé l'hypothèse selon laquelle les coopératives, comme les réseaux de coopératives, devront connaître et reconnaitre la contribution de toutes les approches pour agir dans un mouvement cohésif. De là, nous avons annoncé une proposition de stratégie pour favoriser le renforcement de la solidarité, tant au sein de la coopérative, qu'entre ces dernières et leurs réseaux.

Dans le cadre d'une table de concertation créée à Montréal par le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, une campagne de promotion était lancée en référence au thème Je Coop. Cette approche fait immédiatement apparaître la contribution et l'engagement personnel au sein de l'entreprise collective. En réalité, le Je Coop est un nom différent pour exprimer l'engagement du membre envers sa coopérative, traduit en partie par le lien d'usage à sa coopérative. Le titre de membre-usager, par l'achat d'une part de qualification est ce geste responsable qui traduit la volonté de solidarité du membre envers le collectif, et dont découle le pouvoir de participer aux décisions. Il dispose d'un droit de propriété et il exerce un pouvoir égalitaire : un membre un vote.

Partant de cette base de réflexion, l'engagement et la contribution du membre dans son entreprise coopérative doivent durer puisque la pérennité repose sur la solidarité. Par le *lien de solidarité,* les membres constituent *une seule entité* économique pour faire face au marché. Dans un système capitaliste, la seule face visible et reconnue de la production est économique. Cette situation occulte la différence coopérative qui repose sur la solidarité vécue dans la vie associative, là où se jouent les pratiques démocratiques. Un défi se pose alors, comment assurer la cohésion de la coopérative ? Comment maintenir le lien d'usage et l'engagement qui sont le ciment de la solidarité ?

La face cachée de l'identité coopérative, le Je Coop

Nous alléguons que la force des coopératives, comme un mouvement, découlera de la reconnaissance légitime des contributions, d'abord, du membre au sein de sa coopérative, ensuite, entre les coopératives d'approches différenciées et finalement, entre les réseaux coopératifs qui les représentent.

En poursuivant sur cette lancée, nous faisons l'hypothèse que le membre, dont la contribution individuelle est valorisée et reconnue, manifestera d'autant plus d'engagement envers sa coopérative qu'il s'y sentira partie prenante solidairement. Bref, un coopérateur dont la contribution est reconnue renforcera la dimension solidaire de l'entreprise. De la même façon, reconnaître la contribution de chacune des coopératives à la construction d'un mouvement coopératif contribue à bâtir une identité coopérative forte.

Le Je Coop à la jonction des identités collectives

Le graphique 1 illustre la diversité des coopératives et des réseaux coopératifs selon leur contribution et engagement dans la société. Notre premier objectif était de nommer ou de connaître les contributions différenciées des coopératives et des réseaux de coopératives, en référence à de multiples appartenances. C'est ce qu'illustre le graphique. Sur le plan des contributions coopératives et de leurs réseaux, on obtient la déclinaison suivante :

- Je Coop pour gérer de façon responsable.
- Je Coop pour changer le modèle de développement.
- Je Coop pour soutenir l'insertion sociale, lutter contre la pauvreté.
- Je Coop pour vitaliser et développer les territoires.

Un renforcement du mouvement coopératif résulterait donc d'une reconnaissance des rôles différenciés propre à chaque appartenance en commençant par chaque membre au sein de sa coopérative. En fin de piste, il va sans dire qu'une telle reconnaissance, si elle était aussi opérée entre les réseaux coopératifs en lien à différentes contributions, ferait en sorte de cibler des changements de politiques et programmes gouvernementaux dans un seul mouvement.

Le Je Coop signifie reconnaître les contributions individuelles à la construction de l'identité coopérative et du succès coopératif comme mouvement. Dans une démarche de formation et d'éducation coopérative, le Je Coop peut être un outil de première main pour comprendre et valoriser les contributions et engagements singuliers des membres dans leur coopérative. De la même façon, la contribution des coopératives peut être reconnue par l'ensemble des coopératives qui constitue le mouvement coopératif. Il en est également ainsi de la reconnaissance des différents réseaux de coopératives dont les contributions diffèrent.

Conclusion

Notre intention était de deux ordres. En premier lieu, nous voulions dégager, à partir des productions de recherche réalisées par les chercheurs et au sein des infrastructures de recherche au Canada, quelles sont les contributions et orientations qui guident les coopératives dans la société. Une fois posé un éclairage sur quatre approches, illustrant les rôles différenciés des coopératives, nous nous sommes avancés vers une proposition de stratégie qui pourrait, selon notre hypothèse, renforcer les coopératives comme un mouvement. Nous attendons de cette stratégie identitaire qu'elle favorise et maintienne, à la fois, l'engagement des membres au sein de leur coopérative, et que les coopératives, et leurs réseaux apparaissent comme une force de proposition marquante dans la société et auprès des instances publiques. L'impact est réflexif, en ce sens que la reconnaissance de la contribution du membre à sa coopérative crée de la solidarité. De la même façon, la reconnaissance des rôles différenciés des coopératives dans la société, et de leurs réseaux respectifs, crée aussi une solidarité, pour finalement « faire mouvement ».

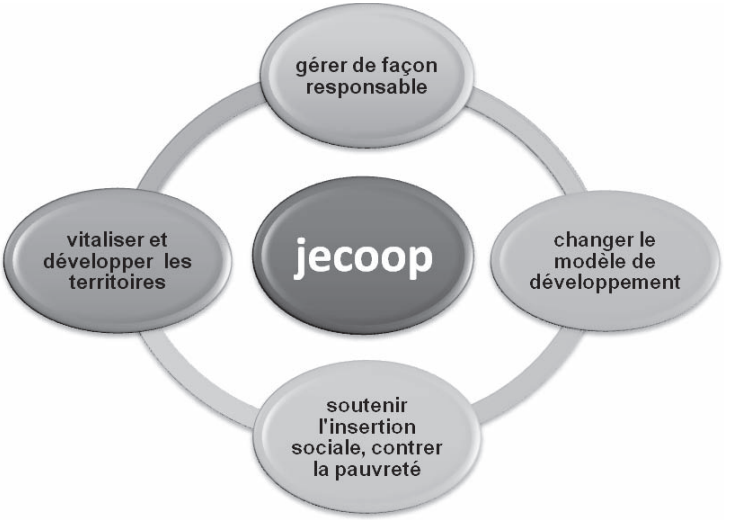
Nous précisons qu'à l'instar des entreprises capitalistes qui misent sur des valeurs individualistes, une stratégie de reconnaissance des contributions coopératives devra reposer sur les distinctions et la cohésion autour d'une identité coopérative forte. De la même façon, contrairement aux tendances courantes, les coopératives et leurs réseaux, plutôt que d'insister uniquement sur leurs contributions économiques, devront valoriser leurs contributions au sein de la société, dans leur rôle et leur apport lié à la participation démocratique, d'équité et d'égalité.

Il s'agissait là d'une contribution expérimentale et nous serions heureux qu'elle fasse l'objet de débats au sein des coopératives, comme entre les réseaux qui composent le mouvement coopératif. Ensuite seulement, d'autres étapes pourront être amorcées, notamment, le partage des connaissances, des savoir-faire pour, ensuite cibler les actions en matière de politique publique et de changements dans la société.

Tableau 1 : Clés de lecture des coopératives

Angle d'étude du modèle coopératif ou clés de lecture	Démarche méthodologique	Effets souhaités
Adaptation à l'environnement économique – gestion responsable	Travailler sur le modèle coopératif: gestion, gouvernance, lien d'usage, participation des membres	Tirer la plus-value de la différence coopérative dans la société actuelle
Insertion des personnes et des groupes qui vivent les impacts négatifs du système capitaliste dans la société	Éducation, sensibilisation, démarche conscientisante	Renforcer les capacités d'agir et d'intervention des groupes et personnes démunis. (diminution des inégalités générées par le capitalisme)
Changer le modèle – capitaliste – en profondeur	Études des crises et limites du système économique – études sur les contributions des modèles alternatifs économiques	Une place plus grande aux différents modèles d'entreprises dans la société (pluralité et diversité des modèles)
Levier pour dynamiser, valoriser et occuper les territoires	Étude des relations entre la présence coopérative et sa contribution sur la vitalisation d'un milieu de vie – approche qui tient compte de tous les secteurs d'activités — globale	Justice redistributive entre les territoires (entre régions — entre pays – entre parties du monde). Mobilisation des potentiels collectifs – contrôle des ressources naturelles définition de l'avenir en fonction du milieu de vie, de l'identité territoriale

Graphique 1



Je Coop vu à travers quatre clés de lecture

Notes

[1] Directrice de la recherche et du développement, Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM).

[2] Agente de recherche et développement, Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM).

[3] La réflexion présentée ici découle d'un mandat de recherche réalisé par le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité pour la Fédération des Caisses populaires Desjardins.

[4] Nous avons répertorié 6 chaires de recherche, 11 centres de recherche, 4 instituts de recherche, 12 réseaux de recherche dont 10 sont des alliances de recherche universités-communautés, soutenues financièrement par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH), et 7 groupes, laboratoires ou observatoires de recherche

Bibliographie

Bellemarre, G. et J.-L. Klein (sous la direction de) (2011). *Innovation sociale et territoire. Convergences théoriques et pratiques*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Boucher, J. L. (2008). « Habitat et santé mentale : le particularisme outaouais », dans P. Morin et E. Baillergeau (sous la direction), *L'habitation comme vecteur de lien social*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 95-119.

Boucher, J. L. (2010). « Pauvreté, vulnérabilité et insertion sociale : la filière de l'habitat et de son lieu social », *Problèmes sociaux, médiation communautaire, recherche et santé,* Acfas, Montréal, p. 21-44.

Bourque, D., avec la collaboration de J. Moisan-Trahan (2006). *Ententes de services et nouveaux partenariats public/communautaire : 4 études de cas*, Centre d'étude et de recherche en intervention sociale, (CERIS-UQO) et Laboratoire de recherche sur les politiques et les pratiques sociales (LAREPPS) UQAM, Série Recherche, N° 41.

Brassard, M.-J., P. LeBlanc et O. Étienne (2009). *Les Coopératives de santé au Québec : du consommateur à l'acteur !*, Cahiers de l'ARUC - Développement territorial et coopération, Série « Recherches », N° 5.

Brassard, M.-J. (2009). *Gouvernance territoriale et processus d'innovation sociale : l'exemple des coopératives*, Cahiers de l'ARUC - Développement territorial et coopération, Série « Conférences », N° 3.

Chouinard, O., A. Leclerc, M. Beaudin, P. Donovou-Vinagbe et G. Martin (2009). *Contribution de la coopération et de l'économie sociale dans le développement territorial des Îles Lamèque et Miscou en Acadie du Nouveau-Brunswick*, Chaire des caisses populaires acadiennes en gestion des coopératives, Université de Moncton.

Connelly, S. et M. Roseland (2010). « Black Holes or White Knights ? Cities and the Environment », in T. Bunting, P. Filion and R. Walker, *Canadian Cities in Transition,* Fourth Edition, Toronto, Oxford University Press, p. 247-261.

Côté, D. (2007a). « Fondements d'un Nouveau Paradigme coopératif : Quelles incitations pour les acteurs clés ? », *RECMA*, N° 305, p. 72-91.

Côté, D. (2007b). « Gestion de l'équilibre coopératif : cadre théorique », *Revue du CIRIEC Canada — Économie et Solidarités,* Vol. 38, N° 1, p. 112-126.

Côté, D. (2009). « Comment implanter une orientation client ? Le cas d'une caisse Desjardins », *Revue internationale de gestion*, Vol. 33, N° 4, p. 71-80.

Côté, D. et A. Belhouari (2009). « Loyauté et performance : une analyse empirique dans un réseau coopératif bancaire », *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative/Annals of Public and Co-operative Economics,* Vol. 80, N° 2, p. 315-344.

Favreau, L. (2008). *Entreprises collectives. Les enjeux sociopolitiques et territoriaux de la coopération et de l'économie sociale*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

Favreau, L. et E. Molina (2011). *Économie et société, pistes de sortie de crise*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Favreau, L., L. Fréchette et R. Lachapelle (2008). *Coopération Nord-Sud et développement. Le défi de la réciprocité,* Québec, Presses de l'Université du Québec.

Findlay, I.M., J. Bidonde, M. Basualdo et A. McMurtry (2009). *South Bay Park Rangers Employment Project for Persons Living with a Disability : A Case Study in Individual Empowerment and Community Interdependence*, rapport préparé pour le Northern Ontario, Manitoba, et Saskatchewan Regional Node of the Social Economy Suite, Saskatoon.

Fulton, M. et B. Hueth (editors) (2009). *Cooperative Conversions, Failures and Restructurings: Case Studies and Lessons from US and Canadian Agriculture*, Knowledge Impact in Society.

Gertler, M. (2006). *Synergy and strategic advantage Co-operatives and sustainable development,* Centre for the Studies of Co-operatives, Université de Saskatchewan.

Hailu, G. et E. Goddard (2009). « Sustainable Growth and Capital Constraints, The Demutualization of Lilydale Co-operative Limited », *Journal of Co-operatives*, Vol. 23, p. 116-129.

Jeantet, T. (2008). *L'économie sociale, une alternative au capitalisme*, Paris, Économica.

Jetté C. et Y. Vaillancourt (2010). *Les entreprises d'économie sociale en aide domestique à Montréal : Portrait, contraintes et défis*, Copublication RQRP-ÉS / ARUC-ÉS / LAREPP, École de travail social, Université du Québec à Montréal, N° 10-08.

Keough, N., S. Smirat et S. Benjamin (2010). *Lessons from a Participatory Approach to Household Greywater Re-Use in Jordan in McIlwaine*, Ottawa, International Development Research Centre.

Klein, J.-L. et C. Champagne (sous la direction de) (2011). *Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Lafleur, M. (2008). « Le paradigme du développement durable pour la gestion », dans *Le développement durable. Théories et applications au management,* Paris, Dunod, p. 43-55.

Lafleur, M. (2012). *Les coopératives au cœur du développement durable*, Encyclopédie de l'Agora : pour un monde meilleur, en ligne : www.agora.qc.ca/Dossiers/Cooperative

Leclerc, A. (2009) *Démocratie coopérative et restructuration : analyse de l'exercice de réflexion du mouvement des caisses populaires acadiennes*, Chaire des caisses populaires acadiennes en gestion des coopératives.

Lévesque, B., J.-L. Klein, J.M. Fontan et D. Bordeleau (1996). *Systèmes locaux de production : réflexion-synthèse sur les nouvelles modalités de développement régional/local*, Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), Collection Études théoriques, numéro ET9601.

Lopes, I. (2010). « Entretien avec Ricardo Petrella : cinq libérations pour mettre fin à la marchandisation de la vie », *Revue Vie pédagogique*, N° 154, en ligne : www.mels.gouv.qc.ca/sections/viepedagogique/154/index.asp?page=entrevue

Marchand, A., J. Caillouette, J. LeBlanc et P. Morin (2012). *Les innovations sociales territoriales (IST) dans les six MRC rurales de l'Estrie. Phase II : Le projet d'économie sociale comme levier de développement des capacités des communautés dévitalisées*, Cahier de la Direction de la recherche du Centre affilié universitaire (CAU), Centre de santé et de services sociaux (CSSS), Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke (IUGS).

Martinez, I.B. et B. Tremblay (2006). « La responsabilité sociale des institutions financières canadiennes : un survol de la communication selon le contexte réglementaire », *Management & Sciences Sociales*, N° 2, p. 53-75.

Martinez, I.B., M.J. Lapointe, J. Roy et B. Tremblay (2006). « La responsabilité sociale des banques commerciales et des coopératives de services financiers : de nouvelles réalités canadiennes », *Gestion — revue internationale de gestion*, Vol. 31, N° 2, Été, p. 110-118.

Mook, L., J. Quarter et B.J. Richmond (2007). *What counts: Social accounting for non-profits and co-operatives (2nd Edition),* London, Sigel Press.

Mook, L., J. Quarter et S. Ryan (editors) (2010). *Researching the social economy,* Toronto, University of Toronto Press.

Peredo, A.M. et J.J. Chrisman (2006). « Toward a Theory of Community-Based Enterprise », *Academy of Management Review*, Vol. 31, N° 2, p. 309-328.

Peredo, A.M. et R.W. Moore (2008). « Reflections on Management Education in the Context of Poverty: Introduction to the Special Issue », *Journal of Management Education*, Vol. 32, N° 6, p. 683-696.

Quarter J., I. Carmichael et S. Ryan (editors) (2008). *Pensions at Work: Socially Responsible Investment of Union-Based Pension Funds*, Toronto, University of Toronto Press.

Quarter, J., L. Mook et A. Armstrong (2009). *Understanding* the *Social Economy*: *A Canadian Perspective*, Toronto, University of Toronto Press.
Saucier, C. (2005). *Les repères territoriaux de l'économie sociale et solidaire*, Coédition ARUC-ÉS / CRISES, Cahier N° 06-2005.
Séguin, M. (2010). *Gérer la dimension éthique en entreprise*, Montréal, CEC.
Séguin, M. et S. Guerrero (2010). *Le tandem président–directeur général au sein des coopératives financières canadiennes : la compétence du leadership*, Collection de woking paper du CIRIEC international, N° 05.
Sousa, J. et J. Quarter (2005). « Canada's First Public Housing Conversion », *Co-operative Housing,* Cooperative Housing Bulletin, Vol. 21, N° 5, p. 8-11.
Southcott, C. et V. Walker (2009). « A Portrait of the Social Economy in Northern Canada », *Northern Review*, N° 30, Spring, p. 13-36.
Taboada, L. (1990). *Stratégies identitaires* chercheur, CNRS, PUF.
Webb, T., J.H. Smith et A.J. Robb (2010). *Cooperative capital: what it is and why our world needs It,* Conférence EURISE Conference Financial Co-Operative Approaches To local Development Through Sustainable Innovation.

Résumé

Nous présentons quatre clés de lecture qui correspondent à autant d'orientations et de contributions caractérisant les coopératives dans la société. De là, nous proposons une hypothèse selon laquelle, pour construire un mouvement coopératif fort, tant pour chaque coopérative, que pour chaque réseau de coopératives, les membres devront reconnaître les orientations différentes des coopératives comme une plus-value de la société en général. De la même façon, les membres devront reconnaître les contributions au sein de leur coopérative. Nous présentons ensuite une stratégie pour nous diriger vers la connaissance et la reconnaissance des quatre approches, au sein des coopératives et de leurs réseaux.

Summary

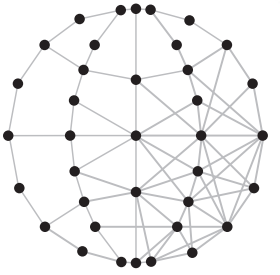
We present four frames of reference that reflect the motivation and contributions characteristic of cooperatives in society. From this, we propose the hypothesis that three conditions are necessary to build a strong cooperative movement, for each individual cooperative as well as each network of cooperatives, and for added value to society in general. Finally, we present a strategy for achieving the first condition : knowledge and recognition of the four approaches within cooperatives and their networks.

Resumen

Nosotros presentamos cuatro claves de lectura que corresponden al mismo número de orientaciones y de contribuciones que caracterizan a las cooperativas como parte de la sociedad. A partir de esto, proponemos una hipótesis según la cual, para construir un movimiento cooperativo fuerte, tanto para cada cooperativa como para cada red de cooperativas, los socios tendrán que reconocer las orientaciones diferentes de las cooperativas como una plusvalía de la sociedad en general. De la misma manera, los socios tendrán que reconocer las contribuciones en el seno de su cooperativa. Enseguida, presentamos una estrategia para dirigirnos hacia el conocimiento y el reconocimiento de los cuatro enfoques en el seno de las cooperativas y de sus redes.

Section IV

L'influence sociopolitique mondiale des coopératives et des mutuelles



La capacité d'innovation et d'exploration des nouveaux secteurs coopératifs : Le cas italien

Enzo PEZZINI[1]

Introduction

Dès ses premiers stades de développement l'entreprise coopérative a été conçue non pas comme une quelconque institution économique, mais comme une institution sociale capable de générer de solidarités et de favoriser l'entraide entre les membres des différentes communautés locales ou professionnelles à travers une action entrepreneuriale. On trouvera des références explicites à la fonction sociale des coopératives dans toutes les initiatives des pionniers de la coopération.

Dès le début de l'expérience la double nature des coopératives émerge clairement, il s'agit d'institutions à caractère économique et social, en mesure d'améliorer les conditions de vie de certaines catégories de citoyens ou de communautés entières et sont en même temps en mesure de jouer un rôle économique important, garantissant le pluralisme entrepreneurial.

Ce double code, celui du marché et celui de la socialité, caractérise l'identité coopérative et rend sa gestion toute à fait particulière et complexe. Historiquement, il y a eu des phases d'alternance. Quand le code du marché était dominant, les coopératives sont devenues méconnaissables par rapport aux entreprises de capitaux et banalisées ; quand le code de la socialité a été soutenu de manière exagérée, alors les coopératives ont connu un déclin ou ont été marginalisées économiquement. Dans les deux cas la coopérative perd sa nature et son identité propre. Réussir à tenir en équilibre ces deux dimensions de façon à ce qu'elles puissent se contaminer réciproquement pour devenir une complémentarité stratégique est le véritable défi pour le mouvement coopératif depuis toujours et il le sera encore plus dans les années à venir (Zamagni et Zamagni, 2008 : 10-11).

Les coopératives se sont développées dans la plupart des secteurs et activités, y compris dans la gestion des services d'intérêt général pour l'ensemble de la communauté. Ces derniers temps, l'engagement dans des services d'intérêt général s'est accru conduisant

à des innovations dans la manière de fournir ces services, notamment lorsque les administrations les ont externalisés à des entités privées. Devant l'expansion de la dimension économique et entrepreneuriale vers des nouveaux secteurs, la coopération n'a pas été prise au dépourvue. Au contraire, elle a su développer une synthèse supplémentaire entre économicité et socialité. Dans ce contexte, la coopération sociale italienne a constitué une sorte de prototype, mais cette formule développée au fil des années dans plusieurs autres pays (Roelants, 2009) montre bien combien elle est cohérente avec les caractéristiques de l'entreprise coopérative.

Dans ce texte, on examinera les changements et les étapes significatives de l'expérience italienne des coopératives qui ont mené à une ouverture progressive de l'objectif initial à l'intérêt de la communauté et non pas seulement à celui de ses membres. On le fera tout d'abord en partant des « suggestions » venues du mouvement des coopératives sur le plan international, puis par l'analyse de deux tendances que l'on peut identifier dans l'expérience italienne : des caractéristiques et nouveautés normatives, ainsi que l'émergence de nouvelles formes de coopératives. Enfin, on tentera de donner une lecture de cette capacité à interpréter et à intercepter des nouveaux secteurs coopératifs grâce à l'organisation particulière du mouvement coopératif italien.

Les signaux au niveau du mouvement coopératif international

L'idée que l'expérience coopérative devait s'élargir vers une dimension plus grande que la seule action en faveur des membres s'accompagne de deux événements importants au sein du mouvement coopératif international.

Le premier est lié au remarquable rapport qu'Alexandre Laidlow a présenté à l'occasion du 27e congrès de l'Alliance Coopérative Internationale à Moscou en octobre 1980. Sous le titre « Les coopératives dans l'an 2000 » (Laidlow, 1981) ce rapport examine l'évolution du mouvement coopératif et souligne le caractère évolutif de la coopération et la nécessité de maintenir son caractère distinctif par rapport au secteur privé afin d'éviter l'influence excessive de l'État. D'où l'appel aux coopératives à innover dans leurs actions, pour répondre aux besoins de groupes plus défavorisés, et à s'engager dans des secteurs autres que traditionnels.

Laidlow écrit :

> « Comme le réaffirment depuis plusieurs générations les dirigeants coopérateurs et les auteurs d'ouvrages sur la coopération, les coopératives se distinguent surtout des entreprises industrielles et commerciales de type classique, privées ou publiques, par leur double qualité d'organisation dont les objectifs sont à la fois commerciaux et à vocation sociale. Cette notion de double qualité constitue un des piliers de la doctrine coopérative ».

Un peu plus loin, Laidlow essaie de lister quelques exemples de « *portrait[s] de coopérative[s] qui sa[ven]t remplir [leur] vocation sociale* » :

> La coopérative « contribue aux activités qui tendent à créer un esprit de communauté et elle intervient sur un plan général dans les grands problèmes humains et sociaux sans se confiner exclusivement au domaine commercial.[…] Elle se préoccupe du sort de défavorisés et a su prévoir des dispositions spéciales pour permettre à ceux qui sont économiquement faibles de pouvoir faire partie de ses membres et profiter de ses avantages ».

Parmi les quatre priorités identifiées par Laidlow, il y a la construction de communautés coopératives : « l'idée fondamentale de la coopération, c'est-à-dire l'effort personnel et l'entraide, la mise en commun des domaines d'intérêts et des besoins, est capable de fournir du ferment social qui crée le lien de cohésion entre tout un voisinage urbain pour le transformer en communauté ». L'objectif pouvait sembler être à l'époque une vision utopique, mais la réalité actuelle montre que l'on s'en approche rapidement.

Le deuxième événement important est la déclaration sur l'identité coopérative approuvée lors du congrès du « centenaire » de l'Alliance Coopérative Internationale à Manchester en 1995. L'addition d'un septième principe qui énonce l'« Engagement vers la communauté » dans lequel « Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres » exprime une nouvelle vision.

C'est la confirmation officielle que les coopératives doivent s'ouvrir à une finalité de responsabilité et de développement vers des composantes externes à la coopérative, car la communauté est justement reconnue comme « enveloppante » et « constituante » de la coopérative. L'introduction de ce principe n'a pas été immédiate et facile, au contraire, ce dernier a suscité des débats au sein de l'Alliance entre ceux qui défendaient le modèle traditionnel – c'est-à-dire la maximisation des bénéfices pour les membres – et ceux qui insistaient sur la poursuite des objectifs collectifs. Le résultat final a tout de même été l'introduction du principe, ce qui représente une grande innovation. (Borzaga, Depedri et Galera, 2010 : 129) (Monnier et Thierry, 1997).

Bien évidemment, les organisations coopératives existent principalement pour garantir des services à leurs membres, mais c'est ce même lien étroit entre coopératives et membres qui détermine un fort enracinement de la coopérative dans sa communauté. C'est sur cette base que se fonde sa responsabilité particulière : soutenir le développement économique, social, culturel et environnemental de leurs communautés. Quoi qu'il en soit, il reste aux membres le droit de devoir choisir les modalités spécifiques et le niveau d'engagement avec lequel la coopérative doit contribuer au bien-être de la communauté.

Deux évolutions en Italie : normes et nouvelles formes des coopératives

En Italie, les coopératives nées comme organisations de citoyens aux intérêts et besoins communs renfermaient une distinction très estompée entre membres et non-membres, et le principe de la porte ouverte a été largement appliqué.

Avec le temps et les profonds changements économiques et sociaux qui ont rendu plus complexes et articulées nos sociétés, on a privilégié l'intérêt des membres et cette orientation a été soutenue par les législations nationales. Emblématique dans le cas italien, la référence explicite au concept de mutualité même dans l'article 45 de la Constitution[2] et dans le Code civil article 2511 définit les coopératives comme « entreprises qui ont une finalité mutualiste ». Ce flou a favorisé pendant longtemps les interprétations qui niaient la possibilité pour les coopératives de poursuivre des desseins plus grands que ceux de ses seuls membres.

Cette tendance a beaucoup évolué ces dernières décennies avec une attention accrue de nombreuses coopératives des secteurs traditionnels (consommateurs, agriculture, logement) à la communauté, ses besoins et son implication dans la gouvernance.

C'est un processus qui est accompagné aussi par une série de normes, certaines anciennes, d'autres nouvelles, qui vont vers une extension du concept de mutualité. C'est le cas des réserves impartageables qui sont l'une des modalités concrètes de mise en œuvre du principe de solidarité. Elles ne peuvent d'aucune façon être distribuées parmi les membres, même pas en cas de dissolution de la coopérative. Dans ce cas, les actifs résiduels, sous réserve de remboursement aux membres du capital versé, doivent être destinés aux fonds mutuels pour la promotion et le développement de la coopération (Loi 59 du 31 janvier 1992). C'est une sorte de fonds intergénérationnel, pour préserver la continuité de l'entreprise et du « bien commun » généré au sein d'une communauté, qui sera confié à la nouvelle génération de coopérateurs.

Un autre exemple est l'évolution de la législation pour les banques coopératives italiennes, qui est emblématique de celle des normes dans le sens d'une élimination ou d'un assouplissement des contraintes qui obligeaient ces banques à œuvrer seulement avec une clientèle particulière, agriculteurs et petits artisans.

Les Caisses rurales sont nées dans le milieu agricole et elles étaient destinées principalement aux agriculteurs. Deux lois de 1887 et 1937 confirment cette orientation spécialisée pour le financement réservé à certaines catégories de producteurs : agriculteurs et artisans. Le texte unique bancaire de 1993, en continuité logique avec l'évolution socio-économique du pays, qui n'est désormais plus à dominante agricole, a supprimé ces contraintes. Il a confirmé leur fonction de banques des communautés locales en soulignant deux aspects fondamentaux : le mutualisme et la territorialité. Dans

551 municipalités italiennes (sur 8092 au total), la Banque de crédit coopératif est le seul guichet bancaire à faire preuve de lien et de service dans ces territoires où aucune banque commerciale ne considère utile s'installer.

Nous pouvons identifier une autre référence au principe de solidarité dans les articles 11 et 12 de la Loi N°59 du 31 janvier 1992, « Nouvelles règles régissant les entreprises coopératives », qui permet la création de fonds mutuels pour la promotion et le développement de la coopération, alimentés par les 3 % de bénéfices annuels de toutes les coopératives. Il s'agit de solidarité intercoopérative, qui permet de promouvoir et de développer de nouvelles coopératives pour soutenir la croissance de celles existantes et créer les conditions pour le développement coopératif, notamment dans les zones les plus défavorisées économiquement.

Les fonds mutuels représentent une manière de renforcer la solidité du système coopératif, c'est une sorte de mutualité externe qui est à l'avantage de tout le mouvement. La création de fonds mutuels montre que la coopération italienne a bien compris que c'est grâce au développement de l'ensemble du système coopératif qu'on pourra garantir le développement harmonieux et la pérennité de chaque coopérative.

En 2003, avec la réforme du droit des sociétés qui a modernisé la partie du Code civil concernant le droit des entreprises, le droit coopératif a été profondément révisé (Pezzini, 2003). L'innovation la plus remarquable est celle qui établit une distinction entre les coopératives à « mutualité prédominante », auxquelles les dispositions fiscales à caractère « facilitateur » prévues par les lois spéciales continuent de s'appliquer, et les coopératives « à mutualité non prédominante », qui ne bénéficient pas de mêmes facilités. Le législateur a affirmé que la mutualité ne doit pas être nécessairement exclusive mais « prédominante », et que peuvent donc exister des coopératives à mutualité limitée (non prédominante) dont les bénéficiaires peuvent être des non-membres. Si d'un côté on continue justement à protéger la poursuite de l'intérêt des membres de manière privilégiée, de l'autre on laisse ouvert dans le concept même de prédominance la possibilité que les coopératives puissent poursuivre des objectifs supplémentaires, plus larges, parmi lesquels ceux de la communauté. (Borzaga, Depedri et Galera, 2010 : 130)

Cet aspect mériterait un développement approfondi à la lumière de récents débats ayant eu lieu au niveau des institutions de l'Union européenne qui introduisent le concept de coopérative « pure » qui ne pourrait travailler qu'avec les membres.[3]

À côté de cette évolution des normes, on voit apparaître aussi une deuxième tendance qui consiste en l'émergence de nouvelles formes de coopératives. Le prototype et l'expérience, qui est de loin la plus importante, de nouvelles formes ont été la coopération sociale italienne. La coopération de solidarité sociale, première orientation dominante, a vu sa toute première initiative en 1963, mais c'est au cours de la deuxième moitié des

années 1970 et au début des années 1980 que se concrétise l'idée de donner à la solidarité une qualité entrepreneuriale, sous forme de coopérative. Ce n'est qu'en novembre 1991 que la coopération sociale se voit doter d'un cadre juridique grâce à la loi n°381. La loi prend acte et légitimise, avec quelques ajustements et en imposant quelques limites, la formule de coopérative sociale telle qu'elle s'était constituée de manière spontanée. Donc, la loi n'a pas créé les coopératives sociales, mais elle a certainement contribué de manière fondamentale à leur consolidation et à leur développement (Borzaga et Ianes, 2006).

> « Les coopératives sociales ont pour objet d'œuvrer dans l'intérêt général de la communauté pour la promotion humaine et l'intégration sociale des citoyens par : a) la gestion de services sociaux, sanitaires et éducatifs ; b) le développement d'activités diverses – agricoles, industrielles, commerciales ou de services – en vue de favoriser l'insertion de personnes défavorisées par le travail » (Loi 381/9, article 1).

Les coopératives sociales de « type A » s'articulent principalement autour de l'assistance à domicile, les centres d'accueil, les centres socio-éducatifs, les communautés thérapeutiques, l'éducation et la prévention, les crèches et les maisons de repos pour les handicapés physiques et mentaux, les personnes âgées, les mineurs, et les toxicomanes.

Les coopératives sociales de « type B » touchent à l'agriculture, à l'entretien des espaces verts, au nettoyage, à la laverie industrielle, à l'informatique, à la reliure et la typographie, aux activités artisanales et de services. Les travailleurs défavorisés employés dans ces coopératives « d'insertion » sont des handicapés physiques et mentaux, des patients en psychiatrie, des toxicomanes, des détenus pouvant bénéficier de mesures alternatives à l'incarcération ferme et des adultes défavorisés ; ils doivent représenter au moins le 30 % de la totalité des effectifs de l'entreprise.

La période de développement des coopératives sociales correspond aux difficultés de l'État-providence italien à apporter des réponses aux besoins exprimés par les « agences » traditionnelles de *welfare* – les administrations publiques et, dans le cas spécifique italien, les familles et les familles élargies – et à s'adapter, d'une part, à la profonde évolution des besoins sociaux, et d'autre part à la demande de participation active des citoyens (Pezzini, 2008).

L'expérience est novatrice parce que la poursuite de l'intérêt de la communauté – pas uniquement de celui des membres – est prioritaire. Dès lors, cela rend possible la participation d'une pluralité d'acteurs porteurs d'intérêts différents (travailleurs, usagers, bénévoles, membres souscripteurs) qui s'associent pour œuvrer ensemble à travers la coopérative (Pezzini et Zandonai, 2010).

La coopération sociale est donc une entité privée, sans but lucratif, à laquelle le législateur confie la tâche d'œuvrer dans l'intérêt général de la communauté, et donc d'aider l'organisation publique dans des fonctions et des actions auparavant uniquement entre les mains de l'État. La capacité de cette nouvelle forme de coopérative à s'organiser en mouvement autour d'une fédération nationale, « Federsolidarietà – Confcooperative » dès 1988[4], et de fédérations provinciales et régionales avec des fonctions syndicales et de représentation a été capitale, tout comme celle de s'organiser en réseaux d'entreprises pour soutenir le développement et la gestion des services en commun avec des consortiums.

En septembre 2011, on recensait en Italie 11 808 coopératives sociales et consortiums. Elles ont connu une croissance de 57,7 % en six années. On peut estimer que les coopératives sociales actives en Italie, qui ont publié un bilan annuel, s'élèvent à plus de 10 000. Les effectifs de ces coopératives sont de plus de 350 000. À ceux-ci s'ajoutent plus de 30 000 personnes défavorisées employées dans des coopératives sociales de type B. Les services offerts touchent environ 4 millions et demi de personnes.

Un autre exemple de nouvelles formes de coopératives est la coopérative de santé, qui, en d'autres endroits à travers le monde (Canada, Japon, États-Unis, Espagne…), avait déjà trouvé des applications, bien que sous des formules très différentes.

Dans le cas italien, on vient récemment[5] d'organiser des fédérations spécifiques des coopératives de santé. L'idée de base, en particulier celle de la fédération plus ancienne *FederazioneSanità Confcooperative*, consiste à organiser les coopératives de travailleurs sanitaires, de médecins, de pharmaciens et les mutuelles de santé déjà présentes en Confcooperative, mais en différentes fédérations sectorielles, pour amalgamer professionnalisme entrepreneurial et expériences mutualistes dans un véritable système subsidiaire. Ce système n'adopte pas une position antagoniste par rapport au Service sanitaire national mais se positionne plutôt dans une logique de partenariat et de rôle auxiliaire à la coopération, afin de partager les finalités de tutelle des intérêts généraux de la communauté.

Le contexte d'une crise économique profonde, qui aura inévitablement des répercussions sur la gestion des systèmes de santé, s'accompagne d'une réflexion sur la nécessité d'un changement de l'organisation de l'assistance sanitaire. Cette dernière est aujourd'hui trop déséquilibrée en faveur de l'assistance hospitalière et focalisée sur les spécialisations, les technologies et les problèmes spécifiques de chaque maladie.

Une profonde innovation, à travers la promotion et le développement de synergies transversales entre opérateurs, apparaît nécessaire afin de casser la fragmentation de la filière de la santé et de permettre une continuité de l'assistance et du service à la personne vus comme « *care* » et pas seulement comme « *therapy* ». Pour donner élan et impulsion

à une nouvelle culture de gouvernance du réseau des soins au niveau territorial et de services extrahospitaliers, la coopération apparaît comme le modèle le plus apte, grâce à sa tradition de solidarité et de subsidiarité, qui, au cours de ces dernières années, a permis de générer de véritables patrimoines d'expériences. Si ces patrimoines sont correctement intégrés, ils seraient en mesure de fournir des réponses là où le système s'est révélé inadéquat.

L'initiative est particulièrement intéressante pour la mise en commun d'expériences qui, au sein de Confcooperative[6], appartenaient à différents secteurs : plusieurs mutuelles complémentaires de santé étaient issues des banques coopératives (Federcasse) ; les coopératives de pharmaciens avaient des liens organisationnels dans la fédération des coopératives de consommateurs (Federconsumo) ; les coopératives de médecins de base étaient considérées comme des coopératives de travail associé (Federlavoro e Servizi) ; enfin les coopératives sociales (Federsolidarietà) avaient développé des services médicaux spécialisés.

La véritable innovation est d'avoir su créer un « système » pour la construction d'une méthode de « réseau territorial » non pas centré sur les différentes professions, mais sur un projet commun qui essaie de mettre au centre les besoins du patient et du citoyen dans une logique de synergie et subsidiarité horizontale.

Le troisième exemple est celui des « coopératives de communauté »[7]. En Italie il y a 5 683 municipalités de moins de 5 000 habitants (soit 70,2 % de toutes les municipalités), dans lesquelles vivent plus de 10 millions de personnes, soit 17 % de la population totale. Ces petites municipalités ont souvent des difficultés d'accès et de connexion avec les infrastructures et les services qui sont concentrés dans et autour des villes. Dans ce contexte peu attrayant pour le secteur privé, qui répond à une logique de simple profit, le risque d'une détérioration de l'ensemble des conditions de vie est de plus en plus élevé, ce qui entraînerait le dépeuplement des parties importantes du territoire national.

Comment éviter cela ? La participation directe des citoyens pourrait répondre à ce problème et tirer profit des potentiels de développement local avec des initiatives coopératives de plusieurs formes (d'usagers, de travail, sociales, agricoles ou mixtes) mais toujours constituées par les citoyens des communautés. Des « coopératives de communauté » sont déjà actives dans plusieurs régions d'Italie et elles ont des traits communs.

D'abord, les citoyens ont choisi la coopérative, ce qui montre, une fois de plus, que c'est un instrument flexible et efficace. Ensuite, la présence de la coopérative ou du groupe des coopératives a un effet positif général sur la communauté. Les besoins auxquels elles peuvent répondre sont multiples : les services sociaux et de santé ; les services scolaires ; les services commerciaux (bar, magasin, carburants) ; les communications (poste, télé-

phonie) ; la valorisation et l'amélioration de la culture et des traditions artisanales, du patrimoine monumental et environnemental ; et la gestion d'activités touristiques, commerciales et agricoles, ainsi que d'activités d'énergies renouvelables. Cela permet aussi une reprise de la valeur du patrimoine immobilier et surtout des possibilités d'emploi, particulièrement pour les jeunes.

Ces initiatives permettent de faire ressortir la citoyenneté active comme « valeur » pour améliorer les relations entre le secteur public et le secteur privé : un secteur public qui doit augmenter sa capacité de planification et de contrôle ; un secteur privé qui doit accentuer l'attention en faveur de l'intérêt général ; et une forte vocation communautaire surtout enracinée dans la tradition mutualiste et des coopératives.

Ces trois expériences, qui sont à des stades de développement très différents, constituent un exemple de la tendance que l'on peut observer vers l'ouverture de manière plus explicite et la projection externe des coopératives. L'ouverture à la communauté et le pluralisme des membres sont les deux caractéristiques nouvelles, même si cela comporte des modalités organisationnelles plus complexes et sophistiquées.

L'organisation du mouvement coopératif en Italie

Une des possibles explications de cette capacité à accompagner, à promouvoir, à soutenir, et à explorer de nouveaux secteurs coopératifs en Italie est liée à l'organisation particulière de son mouvement coopératif.

En Italie, traditionnellement, l'expérience coopérative s'est organisée en référence aux Centrales coopératives, qui sont des associations de représentation, d'assistance, de tutelle et de vigilance dont les caractéristiques en font un phénomène assez unique dans le panorama européen et international des coopératives. Elles sont organisées au sein d'une instance unitaire des coopératives de secteurs différents (agriculture, crédit, consommation, logement, etc.), à la différence de la grande majorité des organisations des autres pays d'Europe qui regroupent normalement un seul type de coopératives. Elles se sont constituées historiquement selon une logique politique et idéologique, en faisant référence aux grands clivages et mouvances du siècle passé (sociale-communiste, catholique, laïque-républicaine) qui ont caractérisé aussi l'ensemble des organisations entrepreneuriales et syndicales italiennes (Pezzini, 2012)[8]. Les Centrales coopératives font l'objet d'une reconnaissance de la part de l'État[9] qui leur délègue l'exercice de la fonction de contrôle périodique des organisations associées : la révision coopérative.

Selon une stratégie précise, les centrales ont organisé la représentation politique sur deux niveaux : un premier que l'on pourrait qualifier d'horizontal, organisant sur une base territoriale (provinciale, régionale, nationale) toutes les coopératives indépendamment du secteur d'activité ; une deuxième dont l'articulation est fondée sur la base de leur activité.

Cela permet aux centrales d'avoir aussi un rôle d'orientation stratégique et de promotion de l'économie coopérative, en pouvant utiliser au mieux l'ensemble du réseau et des différentes spécialisations sectorielles. Ainsi, des fonctions de développement entrepreneuriales comme le transfert de savoir-faire, la formation, la coordination des projets stratégiques, la recherche et les instruments financiers du système peuvent, dans ce cadre « intégré », apporter des résultats fort efficaces pour l'économie coopérative. Cela permet surtout de pouvoir orienter les énergies, ressources, et compétences de l'ensemble du système afin d'explorer et d'expérimenter dans des espaces intéressants de nouveaux développements pour les entreprises coopératives.

Dans les trois exemples décrits précédemment, le rôle des « centrales » coopératives, selon des modalités différentes, a été d'importance capitale.

Dans le cas des coopératives sociales, l'intelligence politique des promoteurs les a amenés à choisir consciemment d'orienter ces nouvelles expériences vers le sillon historique du mouvement coopératif. Le choix n'était pas escompté ; ils auraient pu et ont probablement réussi à promouvoir quelque chose de différent. Les organisations coopératives italiennes, après quelques hésitations, se sont pleinement engagées dans le développement de la coopération sociale. Confcooperative, notamment, en a fait l'un des sujets principaux de sa propre action politique et de développement (Borzaga et Ianes, 2006).

La participation à un mouvement coopératif organisé a certainement joué un rôle favorable dans l'affirmation du mouvement sur le plan institutionnel qui a finalement débouché sur l'obtention de la Loi 381. Cette loi a permis à la coopération sociale de s'organiser et de s'intégrer au niveau national, grâce à un système d'interconnexions propre à chaque centrale. La construction d'une l'identité spécifique, c'est à dire la masse critique « politique » pour demander et obtenir un cadre légal approprié et une convention collective de travail spécifique, a pu être atteinte parce que l'innovation conceptuelle et l'expérimentation ne se sont pas traduites en séparation organisationnelle.

Dans le cas des coopératives de santé ainsi que dans les nouvelles expériences des coopératives de communauté, il apparaît assez évident que sans l'appui, l'accompagnement et l'organisation des centrales coopératives les initiatives auraient difficilement vu le jour, ou tout du moins pas dans les temps ni dans les conditions aussi favorables.

Conclusion

Face aux extraordinaires transformations sociales et économiques, la coopération s'avère, comme dans le passé, capable de relever le défi d'accomplir sa mission : organiser des entreprises productives partant de l'auto-organisation des personnes ayant des besoins. Aujourd'hui, la société est beaucoup plus complexe et les besoins se sont élargis, diversifiés, entrelacés, et la coopération « de dernière génération » se remodèle

en conséquence. Les nouvelles formes de coopération n'entrent pas en concurrence avec les formes traditionnelles, mais elles vont couvrir les zones qui sont précisément hors de portée de ces dernières, ce qui indique l'effort important fait par le mouvement coopératif pour adapter sa manière d'être aux besoins qui, autrement, pourraient rester insatisfaits.

Un nouvel élan à la coopération peut provenir d'une extension de ses limites traditionnelles et donc aller au-delà des intérêts des groupes particuliers pour aller vers l'intérêt général. La coopérative sociale, par exemple, a conduit la coopération non seulement vers de nouveaux champs d'activité, mais elle a également introduit un nouveau modèle : celui d'œuvrer dans l'intérêt général de la communauté dans des fonctions et des actions jusqu'alors réservées à l'État avec une multiplicité d'intervenants. Un espace intéressant pour repenser le rôle des entreprises coopératives s'est ouvert.

Notes

[1] Confcooperative - Confederazione Cooperative Italiane, Bureau de Bruxelles, Square Ambiorix 32, bte 35, B-1000 BRUXELLES, enzo.pezzini@confcooperative.coop

[2] L'article 45 de la Constitution : « La République reconnaît la fonction sociale de la coopération à caractère de mutualité et sans fins de spéculation privée. La loi en promeut et en favorise l'accroissement avec les moyens les plus appropriés et en assure, avec les opportuns contrôles, le caractère et les finalités ».

[3] Le débat a été provoqué par une plainte contre le régime fiscal appliqué aux coopératives de consommateurs introduite par des compétiteurs commerciaux à la Direction Générale concurrente de la Commission européenne en avril 2006.

[4] Legacoopsociali – l'association des coopératives sociales qui adhèrent à Legacoop sera constituée seulement en septembre 2005.

[5] FederazioneSanità a été constitué en Confcooperative en janvier 2010, Sanicoop a vu le jour en Legacoop en février 2012. Les chiffres sont de 300 coopératives adhérentes en FederazioneSanità-Confcooperative et de 22 coopératives pour Sanicoop-Legacoop.

[6] Sur le plan sectoriel, la Confcooperative s'articule autour de 9 fédérations nationales : Federabitazione (logement), Fedagri (agriculture et agroalimentaires), Federcasse (banques), Fedeconsumo (consommation), Federcoopesca (pêche), Federcultura Turismo Sport (culture, tourisme et sports), Federlavoro e servizi (travail associé, production et services), Federsolidarietà (sociale), Federazionesanità (santé et mutualités).

[7] www.legacoop.coop/multimedia/Cooperative%20Comunita/guidacoopcomunita.pdf

[8] Avec la constitution le 27 janvier 2011 de l'Alliance des Coopératives Italiennes, la coordination stable des trois centrales les plus représentatives, une étape historique a été franchie en direction d'une unification.

[9] Art. 4 du Décret Législatif du Chef provisoire de l'État du 14 décembre 1947, N°1577.

Bibliographie

Borzaga, C. et A. Ianes (2006). *L'economia della solidarieta. Storia e prospettive della cooperazione sociale*, Roma, Donzelli.

Borzaga, C., S. Depedri et G. Galera (2011). "L'interesse delle cooperative per la comunità", dans Bagnoli L. (sous la direction de), *La funzione sociale delle cooperative*, Roma, Carocci, p. 125 - 145.

Laidlow, A. (1981). « Coopératives en l'an 2000 », *Revue Internationale de l'Économie Sociale* - RECMA, N° 204.

Monnier, L. et B. Thiry (1997). « Introduction. The general interest: Its Architecture and Dynamics », *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 68, N° 3

Pezzini, E. (2003). « La réforme du droit coopératif en Italie », *Revue Internationale de l'Économie Sociale* - RECMA, N° 290, p. 74-86

Pezzini, E. (2008) « Les coopératives sociales italiennes : contexte et caractéristiques », *L'Action Nationale*, Vol. XCVIII, N° 2, Montréal

Pezzini, E. (2012). « L'envie de marcher ensemble – L'Alliance des coopératives italiennes », *Revue Internationale de l'Économie Sociale* - RECMA, N° 323, p. 34-41

Pezzini, E. et F. Zandonai (2010). « Le multisociétariat, un paramètre significatif du développement de la coopération sociale italienne », *Revue de l'Université de Moncton*, Vol. 41, N°1, p. 5-24

Roelants, B. (sous la direction de) (2009). *Coopératives et entreprises sociales. Gouvernance et cadre normatifs*, Bruxelles, Cecop publications.

Zamagni, S. et V. Zamagni (2008). *La cooperazione*, Bologna, Il Mulino

Résumé

Parmi les caractéristiques du modèle coopératif italien il y a l'intersectorialité, c'est-à-dire la fonction « horizontale » de syndicat d'entreprise, qui intervient avant la déclinaison sectorielle. En Italie c'est grâce à cette vision d'ensemble, qui prend en considération la masse critique qui peut être générée et le poids politique qui peut être exercé, qu'on peut expliquer, en partie, une de plus remarquables réussites coopératives de ces dernières décennies : la coopération sociale italienne. Mais on y voit également une capacité structurelle à explorer de nouveaux secteurs. On assiste à une évolution progressive vers des nouvelles formes d'entreprise coopérative qui répondent mieux aux besoins des communautés locales.

Summary

One of the features of the Italian cooperative model is intersectorality, that is, the "horizontal" function of company unions that comes before actual sectoral differentiation. Thanks to this global overview that takes into account both the critical mass that can be generated and the political weight that can be exerted, we can partially explain one of the most remarkable cooperative achievements of recent decades: Italian social cooperatives. We can also see that the Italian cooperative system has the structural ability to explore new sectors of activity. We have been witnessing a gradual evolution towards new cooperative business models that better meet the needs of local communities.

Resumen

Entre las características del modelo cooperativo italiano se encuentra la inter-sectorialidad, es decir, la capacidad de establecer una organización empresarial « horizontal » que prevalece sobre la organización sectorial. En Italia esta visión de conjunto, la masa crítica que puede generar y el peso político que puede ejercer, explican en parte uno de los éxitos cooperativos más notables de las últimas décadas : las cooperativas sociales italianas. También se percibe la capacidad estructural del sistema cooperativo italiano para explorar nuevos sectores de actividad. Estamos asistiendo a una evolución progresiva hacia nuevas formas de empresa cooperativa que responden mejor a las necesidades de las comunidades locales.

La acción colectiva del movimiento cooperativo : la experiencia mexicana

Juan José ROJAS HERRERA[1]

Introducción

En este artículo, se exponen algunos aspectos generales que contribuyen a delimitar el significado epistemológico del concepto de movimiento cooperativo, lo cual implica, entre otras cosas, cuestionarse acerca de : ¿ qué tienen de original los movimientos cooperativos ?, ¿ cuál es su aporte a la teoría general de los movimientos sociales ?, preguntas cuya respuesta generalmente se evade mediante disquisiciones estadísticas o formales que sólo permiten apreciar la magnitud del fenómeno y sus formas externas, pero no así su esencia determinante y objetiva.

A menudo, cuando se realiza una revisión, aunque sea somera, de diferentes materiales en los que se aborda directa o colateralmente el tema del movimiento cooperativo, ya sea en artículos, libros o folletos, es posible constatar que existe poca elaboración teórica en términos de metodología para el estudio del o de los movimientos cooperativos.

La falta de rigor en el uso de las categorías teóricas es tan evidente que diversos autores utilizan como sinónimos, conceptos tales como : sector cooperativo, sistema cooperativo, modelo de desarrollo cooperativo y movimiento cooperativo, generando confusión y sembrando incertidumbre entre la población interesada en aprovechar los beneficios de la coloquialmente llamada fórmula cooperativa.

Esta aparente apatía o desprecio por la rigurosidad científica contrasta significativamente con la creciente multiplicación y expansión del cooperativismo en todo el mundo, al grado de convertirse en un movimiento social de presencia indiscutible en el escenario mundial. Ciertamente, el crecimiento y expansión del cooperativismo a escala planetaria es tal que no resulta aventurado afirmar que, hoy en día, el movimiento cooperativo es el movimiento económico y social más grande del mundo, al asociar a alrededor de mil millones de personas en todo el mundo ; es decir, uno de cada siete seres humanos.

Prácticamente, todos los días se crean nuevas cooperativas, hecho que lo convierte en un movimiento en constante ascenso, a diferencia de otros movimientos sociales, como el sindical, que cada día pierde más adeptos y presencia social, producto de las políticas internacionales de flexibilización laboral, entre otras causas.

Junto con lo anterior, puede comprobarse que existen cooperativas en todos los países del mundo, independientemente del régimen político dominante o de la religión mayoritaria. Así, existen cooperativas en Cuba y Corea del Norte, países que aún se declaran socialistas, y existen también cooperativas en Estados Unidos, Japón, Alemania o Reino Unido, algunas de las potencias capitalistas por excelencia. Encontramos igualmente cooperativas en China, de religión mayoritaria budista, en Israel de religión judía y en Irak, de religión Islámica, por señalar unos cuantos ejemplos.

De igual manera, puede observarse que existen cooperativas en prácticamente todas las actividades productivas y de prestación de servicios, lo que denota que se trata de un movimiento social extraordinariamente versátil y con una enorme capacidad de adaptación a las más diversas condiciones políticas, económicas, sociales, culturales y religiosas.

Pero, ¿ a qué se debe esta fortaleza y vigor del movimiento cooperativo internacional ? Para dar respuesta a dicha interrogante, es imperativo dedicar algunas reflexiones a aclarar la perspectiva teórica y metodológica en la que, desde nuestro punto de vista, podría inscribirse el estudio del movimiento cooperativo.

Desde una perspectiva teórica abstracta, todo movimiento social expresa los intereses y aspiraciones de determinadas clases, grupos o estratos sociales, pero lo hace de una manera tan específica o singular, que es capaz de diferenciarse del resto de los movimientos sociales. Para lograr tal status o reconocimiento, todo movimiento social que se precie de serlo, debe poseer, en primer lugar, una identidad propia, original o singular. En el caso del movimiento cooperativo, su personalidad o perfil identitario deriva, en buena medida, de la llamada identidad cooperativa, soportada, a su vez, en la cultura o doctrina cooperativa.

En segundo lugar, se entiende que todo movimiento social, en tanto expresión de un malestar u oposición al estado de cosas existente o al sistema económico, político y social dominante, tiene una misión histórica trascendente, es decir, es portador de un proyecto alternativo de sociedad, todo lo cual se concreta a través de un diagnóstico de la realidad y de un proyecto alternativo de nueva sociedad, aspectos que se materializan a través de la elaboración de un determinado discurso ideológico, que, en el caso del movimiento cooperativo, es la manera de interpretar la problemática que afecta a la base social que integra las cooperativas y el conjunto de propuestas de solución que este movimiento social es capaz de ofrecer.

Derivada de la misión histórica, se comprende la existencia de una serie de intereses concretos o de demandas específicas y de carácter inmediato, en torno a las cuales se articula la masa humana que da forma a dicho movimiento social, todo ello concretado por medio de la formulación de un programa de acción reivindicativa.

Sin embargo, como sucede con todos los movimientos sociales, las aspiraciones, demandas e intereses del movimiento cooperativo, generalmente chocan con aspiraciones, demandas e intereses opuestos de grupos o sectores sociales que también se configuran para la defensa de los intereses que consideran legítimos, produciéndose de esta manera, una lucha de intereses opuestos que configuran en cada momento histórico la llamada contraparte del movimiento cooperativo, lo que lisa y llanamente puede identificarse también bajo la categoría de enemigos históricos e inmediatos del movimiento cooperativo.

Finalmente, en la búsqueda por hacer prevalecer sus intereses y alcanzar el éxito en la satisfacción de sus demandas inmediatas, el movimiento cooperativo está obligado a desarrollar diversas estrategias de acción colectiva, que se realizan con el fin de influir en los círculos de poder, de los cuales depende la formulación de políticas públicas u otro tipo de decisiones económicas, jurídicas o políticas que pueden afectar los intereses del movimiento cooperativo o alterar su posición en el sistema económico general.

Según lo señalado anteriormente, en una primera aproximación, pareciera que el movimiento cooperativo comparte todos los rasgos característicos de los movimientos sociales en general ; es decir, al igual que los demás movimientos sociales, tiene una base objetiva sustentada en la problemática económica, social y cultural de determinados grupos o estratos sociales que conforman su base social de referencia ; procura ir más allá de la mera resistencia para ubicarse como un movimiento social portador de una misión histórica y trascendente, al tiempo que busca ser eficiente en la solución de demandas inmediatas de corto plazo ; enfrenta enemigos de diversa índole que se oponen al logro de sus objetivos y metas, en razón de lo cual pone en práctica diversas estrategias de acción colectiva y estructura modelos organizativos adecuados a dichas estrategias.

Empero, visto desde una perspectiva más concreta, puede afirmarse que el movimiento cooperativo, como sujeto social y agente de transformación económica y social será la resultante, en cada época histórica, de la forma en que se articulen o definan un conjunto de características específicas que comprenden básicamente ocho campos de acción colectiva, a saber : 1) la composición de su base social de referencia ; 2) la naturaleza político-reivindicativa de su acción colectiva ; 3) la defensa y promoción de la llamada identidad cooperativa ; 4) la definición de su misión histórica ; 5) el contenido básico de su programa de reivindicaciones inmediatas ; 6) la ubicación de sus enemigos inmediatos e históricos ; 7) las estrategias de acción colectiva utilizadas, y 8) los modelos organizativos empleados.

Veamos a continuación, de manera resumida, la forma en que se manifiestan estos diferentes niveles de concreción de la acción colectiva en que se expresa el movimiento cooperativo, desde un enfoque teórico.

La composición plural y heterogénea de la base social de referencia del movimiento cooperativo

Cuando se desea determinar la presencia social del movimiento cooperativo, un aspecto fundamental consiste en definir quiénes forman parte de dicho movimiento; es decir, qué grupos, clases o sectores sociales se agrupan o cobijan bajo las siglas del movimiento cooperativo.

De acuerdo con el principio de libre adhesión o de puertas abiertas, el movimiento cooperativo daría cabida o estaría conformado por todos aquellos ciudadanos, hombres y mujeres, que independientemente de su condición social, desean mancomunar sus recursos y esfuerzos con el fin de satisfacer necesidades comunes con otros que se encuentran en la misma circunstancia y comparten la misma aspiración. Se trataría, por consiguiente, de un movimiento social pluralista o pluriclasista, donde no cabría la exclusión o discriminación de ningún grupo social o individuo por razones de raza, género, religión o adscripción política.

Considerando que las cooperativas se crean para atender necesidades reales, es de suponerse que los sectores sociales más vulnerables en la sociedad capitalista aportarían los contingentes más numerosos; sin embargo, al interior del movimiento cooperativo también cabrían los intereses de los diversos sectores de la llamada clase media e incluso los de los pequeños y medianos empresarios. En este marco, determinar cuál de estos intereses prevalecerá o ejercerá una función hegemónica o de dirección en el movimiento cooperativo, constituye un asunto histórico que se define en cada época histórica concreta y frente a situaciones o coyunturas específicas.

En consecuencia, el movimiento cooperativo se expresa como una amalgama de grupos y clases sociales que hacen difícil la configuración de un sujeto o actor social claramente delimitado, debido a los intereses, motivaciones y actitudes confluyentes en la acción organizada, pero que, en la práctica, pueden derivar en dinámicas centrífugas, a veces poco articuladas y hasta opuestas y contradictorias.

Naturaleza político-reivindicativa de la acción colectiva del movimiento cooperativo

Como es sabido, la figura de sociedad cooperativa posee un doble carácter, por una parte es una empresa y, al mismo tiempo, una asociación de personas. Esta doble característica, propia de su naturaleza asociativa *sui géneris*, determina un conflicto latente que se define en cada momento según las características de la evolución interna de la organización y del contexto macroeconómico y político prevaleciente. No existen fórmulas ni recetas precisas que indiquen cuánto de empresa o cuánto de asociación debe poseer cada cooperativa individual para estar en una posición óptima o de equilibrio

entre sus dos componentes fundamentales, ésta es una tarea que debe ser atendida por los socios de cada cooperativa, siendo por tanto una contradicción no antagónica que sólo se resuelve a través del movimiento y que se procesa internamente por medio de la construcción de una red de relaciones humanas que se alimenta mediante la convivencia cotidiana y las experiencias compartidas.

En base a lo anteriormente señalado, podemos concluir que normalmente las cooperativas de base se crean para cumplir con un determinado objeto social circunscrito a la actividad productiva o de prestación de servicios; es decir, nacen como organizaciones de tipo económico y más tarde, las dificultades propias del contexto social y económico en el que desenvuelven su acción social y ante el reconocimiento de que solas no pueden alcanzar su objeto social o bien que les resulta más adecuado o conveniente lograrlo a través de la unión con otras cooperativas, empiezan a incursionar en la actividad político-reivindicativa, proceso que se formaliza por medio de su afiliación a alguna asociación de cooperativas.

En el caso específico de las asociaciones de cooperativas, éstas se constituyen por la adhesión voluntaria de un conjunto de sociedades cooperativas de uno o varios ramos de actividad, preferentemente dentro de un espacio territorial definido, las cuales deciden asociarse para desarrollar actividades que les permitan no solamente ampliar su radio de acción económica, sino también para llevar a cabo una estrategia determinada en pro de la defensa y representación de los intereses generales o sectoriales que afectan al cooperativismo como movimiento social. En este proceso, las asociaciones de cooperativas logran trascender la acción exclusivamente económica a la que normalmente se limitan las cooperativas como entidades individuales, llevando dicha acción inmediata hacia el plano de la política y de la lucha ideológica.

Ahora bien, en un intento por precisar los rasgos distintivos de la acción colectiva desarrollada por las asociaciones de cooperativas abocadas a la actividad política-reivindicativa, utilizando el modelo desarrollado por Moyano Estrada (1993), podríamos decir que estas asociaciones se distinguen por desplegar una acción social de naturaleza integral, universalista e ideológica. Veamos a continuación, de manera más detenida, en qué consisten cada uno de esos rasgos característicos.

En primer lugar, el carácter integral de la acción social del asociacionismo cooperativo proviene del hecho de que dichas asociaciones buscan defender en forma integral la totalidad de los intereses que afectan a su base social, ya sean de carácter económico, jurídico, político o ideológico. En efecto, las actividades de una federación o confederación de cooperativas están definidas en su objeto social, en el que se puede incluir todo tipo de reivindicaciones y demandas. Generalmente, la legislación cooperativa dispone que el campo de actividad de los organismos superiores sea definido

a través de un proceso ascendente, de abajo hacia arriba, por lo cual las sociedades cooperativas determinarán las funciones de las federaciones; éstas a su vez, las de las confederaciones nacionales; es decir, legalmente no existe límite alguno para la acción social de los organismos de integración, los cuales pueden perfectamente desarrollar una acción colectiva de naturaleza integral.

Este rasgo de integralidad o de versatilidad no es muy común observarlo en las cooperativas de base, las cuales generalmente centran su atención alrededor de una actividad concreta, ya sea en el área de la producción o en el consumo. La existencia de cooperativas multiactivas o plurifuncionales, es decir, de producción y consumo a la vez, es un fenómeno poco común, que induce a la especialización profesional o productiva de las cooperativas, afectando su inserción local y su compromiso con la comunidad en que se encuentran ubicadas.

En segundo lugar, en lo que se refiere al efecto universalista de la acción colectiva de las asociaciones de cooperativas, debe tenerse en cuenta que el universo social de referencia de dichas asociaciones está formado por el grupo de cooperativas al que dirigen su mensaje, un universo que es previamente definido en función del modelo organizativo adoptado para el mejor desarrollo de las acciones de defensa y representación de intereses. Puede tratarse de un modelo sectorial o por rama de actividad en los ámbitos estatal y nacional, o bien, ser un modelo multisectorial de alcance regional o nacional.

Lo realmente importante es que cada asociación de cooperativas define previamente su universo social, de acuerdo con un modelo organizativo concreto y con un discurso ideológico determinado que funciona como concepción o interpretación general de la problemática que afecta a su base social de referencia y que contiene, a su vez, un conjunto de soluciones probables para dicha problemática. Así, inspirado en su propio discurso ideológico, la asociación de cooperativas define también una determinada estrategia de acción colectiva que no es otra cosa que el conjunto de acciones a través de las cuales se relaciona con los diferentes grupos de interés, tanto de carácter público como privado, con la finalidad de hacer valer los intereses de sus agremiados.

La consecuencia de todo ello es que los resultados de su actividad pueden no sólo afectar al grupo de cooperativas afiliadas a la correspondiente asociación, sino a todo su universo de referencia, esto es, al movimiento cooperativo en su conjunto o al sector de cooperativas de una determinada rama de actividad.

Este rasgo de universalidad de la acción colectiva de las asociaciones de cooperativas plantea el problema de la afiliación o del *free rider*, por cuanto la actividad reivindicativa puede resultar insuficiente para conseguir que una cooperativa decida afiliarse a una determinada federación, ya que esté afiliada o no, de todas maneras podrá beneficiarse de tales actividades.

En un intento por neutralizar este problema, las asociaciones de cooperativas se ven en la necesidad de ofrecer una serie de servicios selectivos a sus cooperativas afiliadas; pero, en rigor, estos incentivos de carácter selectivo no deben ser considerados como actividades esenciales, sino complementarias, por muy importantes que sean en la práctica de una asociación de cooperativas, que teóricamente debiera orientar sus mejores esfuerzos a las funciones de defensa y representación.

Otra diferencia entre la cooperativa de base y la asociación de cooperativas, es su distinta vocación respecto al crecimiento cuantitativo, pues mientras la cooperativa de base puede y debe buscar su punto de equilibrio, que puede darse, incluso, con un número pequeño de socios, dependiendo de la tecnología que utilice, el mercado que atienda y otras consideraciones de orden técnico y social, en la práctica, ir más allá de ese punto de equilibrio representaría no cumplir con el mandato esencial de reducir costos o incrementar los ingresos de los asociados con el fin de mejorar su nivel de vida, hecho que simplemente la haría inviable económicamente; en cambio, la asociación de cooperativas, cuando realmente busca profesionalizarse en la representación y defensa de los intereses de sus asociados, en principio, no tiene un límite cuantitativo, imperando en ella la convicción de que a mayor tamaño, mayor capacidad de convocatoria y, por lo tanto, de presión sobre los centros de poder o de decisión política.

Posteriormente, puede verificarse que si el organismo o la asociación de cooperativas está inmerso en una determinada rama de actividad, su universo se limita a las cooperativas de esa rama de actividad; también se observará en la práctica que los organismos de integración tienden a especializarse en la organización o representación de cooperativas que comparten algo en común, ya sea un mismo origen; la influencia de un agente externo determinado (agencia de desarrollo internacional, partido político, etc.); un mismo territorio o región económica; un perfil socioeconómico con socios de la misma condición económica; cooperativas de un determinado tamaño o reguladas por una determinada ley o influidas por una política pública específica; pero en general, su vocación natural las conduce hacia el crecimiento cuantitativo sin límite.

Finalmente, en lo que respecta a la naturaleza ideológica de la acción colectiva que desarrolla el asociacionismo cooperativo, si bien entre las diferentes asociaciones de cooperativas pareciera existir un consenso generalizado en términos de definir la misión social de las cooperativas que componen su base social, bajo la idea de que éstas deben esforzarse por convertir en realidad los principios del cooperativismo universal y utilizar sus organizaciones sociales como vehículo de autorrealización o de crecimiento material y espiritual de sus asociados, y no como un simple negocio lucrativo o una forma de vida en el sentido puramente económico.

En la práctica, a la hora de interpretar los problemas generales del cooperativismo y proponer soluciones concretas para su tratamiento y solución, surgen una gran diversidad

de discursos ideológicos y de estrategias de acción colectiva que atraviesan la base social y los cuerpos directivos de las diferentes asociaciones de cooperativas, lo cual en sí mismo no es negativo, pues se trata de un hecho objetivo que expresa la pluralidad existente en el movimiento cooperativo nacional, un movimiento en el que confluyen diferentes grupos sociales con orígenes históricos distintos y con problemáticas claramente diferenciadas que, como movimiento vivo, ágil y dinámico, no puede mantenerse aislado del profundo debate ideológico que suscitan los diferentes acontecimientos que afectan la vida nacional.

Al margen de ello, lo realmente importante a destacar es que, a diferencia de las cooperativas de base que, en principio, sólo están preocupadas por su fortalecimiento y consolidación económica y para ello no requieren necesariamente de un discurso ideológico elaborado, la existencia de la asociación de cooperativas es inconcebible sin la elaboración y difusión permanente de un discurso ideológico propio, que funciona como factor de diferenciación programática en el mercado político cooperativo.

Movimiento social con identidad propia

Generalmente, por cultura se entiende el ámbito desde el cual una sociedad genera valores y los transmite generacionalmente, lo que significa que los valores compartidos son cultura y la cultura hace la historia. En el caso del movimiento cooperativo, los valores cooperativos son virtudes morales o éticas, "ideas fuerza que rigen el comportamiento, inspiran la vida y gobiernan las palabras y acciones" (MacPherson y Eguía Villaseñor, 1997: 13). Los valores motivan y dan identidad a las personas, a las organizaciones y movimientos sociales y, como tales, en relación con el movimiento cooperativo, constituyen el sustrato en torno al cual se genera y desarrolla la conciencia cooperativa. De tal suerte que la cultura cooperativa está conformada por los valores compartidos, que se articulan alrededor de un código ético, en este caso, la llamada Declaración de Identidad Cooperativa formulada por la ACI, en septiembre de 1995, la cual, además de los valores éticos de autoayuda, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad, honestidad, transparencia y compromiso social, incluye los siete principios del cooperativismo universal, por cuyo medio los valores éticos de la cooperación se concretizan en la práctica asociativa y empresarial de las cooperativas.

En mérito de lo antes expuesto, puede decirse que la cultura cooperativa es generada por la misma actividad cooperativa, es decir, por la aplicación de los principios cooperativos en la vida cotidiana de las cooperativas, a través de los llamados actos cooperativos, lo que significa que la cultura cooperativa, genera valores que, a su vez, retroalimentan a la misma cultura cooperativa, la cual opera como un medio o instrumento para la conservación y reproducción del sistema cooperativo como un todo.

En suma, la cultura cooperativa es la fuente de la que emana la identidad cooperativa y es, por tanto, el componente esencial que define el perfil singular y único que distingue al movimiento cooperativo del resto de los movimientos sociales.

La misión histórica del movimiento cooperativo

Si reconocemos que la cultura cooperativa posee un sentido profundamente humanista, entonces la misión del movimiento cooperativo consistirá precisamente en crear, reproducir y extender los valores cooperativos hasta que alcancen la totalidad de la actividad humana, buscando de esta forma humanizar la actividad económica y las relaciones sociales mediante la práctica de los valores cooperativos, impulsando el mejoramiento económico y la dignificación social y espiritual del ser humano.

Por consiguiente, el movimiento cooperativo tendría como misión histórica recuperar el carácter libre, voluntario, reflexivo, consciente y desinteresado con el que nació la cooperación, añadiéndole, además, un inobjetable sentido solidario y humanista. En otras palabras, por mandato de su doctrina filosófica, el movimiento cooperativo, basado en la razón y no en la fuerza y teniendo en mira el interés común, está llamado a contribuir, junto con otras fuerzas y movimientos sociales progresistas, a la construcción de un tipo de sociedad y de economía en la cual el hombre deje de ser esclavo, para convertirse en amo de las fuerzas económicas, mediante el establecimiento de relaciones de producción basadas en el tipo de cooperación antes descrito.

Pero, para el cumplimiento de los objetivos históricos del movimiento cooperativo, no basta con el éxito económico de las cooperativas, es necesario recuperar el sentido original de la cooperación humana, que implica comprometerse no solamente con la elevación del nivel de vida de los asociados en las cooperativas sino también con otras finalidades más universales como la justicia social, la democracia económica y la solidaridad humana, todo lo cual, lleva implícito un ineludible compromiso histórico y social del movimiento cooperativo con la sociedad en la que está inserto.

Bajo esta perspectiva, el movimiento cooperativo aparece como un movimiento educativo y antisistémico, que se sirve de la economía, de ahí que no solamente se preocupe por mejorar las condiciones de vida de sus socios, sino que también aspira a darle sentido a sus vidas.

Precisamente por ello, el movimiento cooperativo, si no desea renunciar a la misión histórica y trascendente que por mandato de su ideario doctrinario está obligado a cumplir, no debe aceptar ni conformarse con las visiones reduccionistas y peyorativas que buscan limitarlo a ser un mero complemento del sistema capitalista o un aliado incondicional de quienes detentan el poder político, concibiéndolo simplemente como un componente o sector más de la economía, sin mayores pretensiones o expectativas.

Contenido básico de su programa de reivindicaciones

El programa de reivindicaciones inmediatas que enarbola el movimiento cooperativo, constituye un tema cuya definición concreta depende del momento histórico y del tipo de actividad económica en el que las cooperativas desenvuelvan su actividad empresarial, así como de la composición mayoritaria de su base social; sin embargo, en un intento de generalización, podríamos decir que el programa de reivindicaciones inmediatas del movimiento cooperativo debiera articularse alrededor de dos ejes fundamentales: el establecimiento de un marco jurídico de fomento y promoción de las cooperativas, que respete su identidad y autonomía y les otorgue un papel protagónico en el desarrollo nacional por una parte; y, por la otra, la elaboración y puesta en ejecución de un paquete de políticas públicas que valoricen e impulsen la actividad empresarial y asociativa de las cooperativas en las diferentes ramas de actividad económica.

En lo referente a la definición del marco jurídico aplicable, si se observa desde un punto de vista sociológico y no exclusivamente desde el ángulo técnico-jurídico, el derecho y sus productos más originales, las leyes o disposiciones normativas, se configuran como la expresión de una voluntad colectiva; es decir, como un producto social derivado de la convivencia humana que se traduce en el establecimiento de un conjunto de disposiciones normativas para regular las relaciones entre las personas, vincular sus intereses y evitar el caos y el desorden. En este sentido, la ley establece un procedimiento específico para la atención de un determinado problema social, tratándose de una solución aceptada voluntariamente por sus destinatarios, quienes se obligan a acatar sus disposiciones so pena de sufrir la sanción correspondiente.

No obstante, la legislación destinada a las cooperativas, por tratarse de la regulación de un actor económico y social con características propias, normalmente no se circunscribe al establecimiento de un determinado orden normativo, sino que contiene implícita o explícitamente una determinada concepción acerca del cooperativismo y de su papel en el desarrollo nacional. En sentido estricto, si de lo que se trata es respetar la singularidad de las cooperativas como forma *sui géneris* de ser y hacer empresa y de desarrollar la asociatividad de las personas físicas, la labor legislativa en la materia debería enfocarse a elaborar leyes de carácter orgánico que ponderarían las características de los sujetos a regular y no de leyes de tipo instrumental o normativas, abocadas exclusivamente a regular una determinada actividad económica, social, política o cultural, independientemente de quienes y cómo la realicen.

Por consiguiente, lo que está en juego en la promulgación de una Ley de cooperativas de nueva creación o que reemplaza a otra anterior, es el proyecto de desarrollo cooperativo que deberá impulsarse durante el período de su vigencia. Esto no significa

sobredimensionar la influencia de la legislación como imperativo de la organización y como condición *sine qua non* del funcionamiento eficiente de las cooperativas. Es claro que la legislación por sí sola no puede crear las cooperativas ni reemplazar la iniciativa y creatividad de sus asociados y dirigentes; pero es también evidente la importancia que ésta reviste para la creación de un ambiente propicio en el que el movimiento cooperativo pueda desplegar todas sus potencialidades empresariales y asociativas sin obstáculos o interferencias de orden legal.

Una cosa semejante sucede con las políticas públicas, que afectan, además, los intereses inmediatos de tipo económico o material. En ambos casos lo que está en juego es la defensa o promoción de la identidad cooperativa, según sea el caso.

Los enemigos históricos e inmediatos del movimiento cooperativo

En un sentido amplio y general, el sistema capitalista de producción, así como toda la superestructura que lo soporta, legitima y reproduce, constituye el enemigo histórico del cooperativismo universal. Los enemigos inmediatos son diversos en cada país; pero, por regla general, estarían integrados, en primer lugar, por los usureros, acaparadores, intermediarios, caciques y especuladores de todo tipo que se apropian de la mayor parte del excedente económico generado tanto en las comunidades rurales como urbanas, convirtiéndose en un obstáculo infranqueable para el desarrollo local y para la emancipación económica de las grandes masas de trabajadores del campo y la ciudad; en segundo lugar, por los partidos y organizaciones políticas que sostienen y reproducen las relaciones de dominación de tipo clientelista, asistencial y corporativo, convirtiendo a los ciudadanos en dependientes crónicos o parias sociales sin esperanza ni proyecto de futuro; en tercer lugar, por las grandes empresas transnacionales de carácter financiero, productivo y comercial, que controlan y manipulan los mercados mundiales, imponiendo una globalización de la economía altamente concentradora del poder y la riqueza y generadora de los grandes flagelos que padece la humanidad, tales como el desempleo galopante, la violencia generalizada, la pobreza crónica, la exclusión social, la destrucción del medio ambiente y la amenaza de la guerra nuclear sin vencedores ni vencidos.

Las estrategias de acción colectiva utilizadas

En términos generales, las principales tendencias del movimiento cooperativo y algunos autores entre quienes destaca Rojas Coria (1982), coinciden en que, en el largo plazo, el movimiento cooperativo desarrolla una lenta y gradual lucha de desgaste o de transformación paulatina del sistema capitalista, al procurar la socialización de los medios de producción, eliminar la figura del patrón, lograr la reinserción económica de

los trabajadores, realizar un reparto equitativo de la riqueza generada socialmente y promover el crecimiento ético y espiritual de las grandes masas populares.

Se trataría por tanto de una estrategia que buscaría convertir a las cooperativas en instrumentos de desarrollo local y regional, creando polos de desarrollo cooperativo o circuitos de producción e intercambio altamente cooperativizados e interrelacionados que eventualmente permitirían controlar el grueso de la actividad económica nacional y, a partir de esa base económica, influir decisivamente en la vida social, política y cultural del país. En otras palabras, dentro de una perspectiva histórica, el movimiento cooperativo empujaría el desarrollo de una estrategia de transformación pacífica y no violenta cuya materialización concreta sólo podría percibirse en el largo plazo.

Sin embargo, en el plano de lo inmediato, el movimiento cooperativo, se ve continuamente involucrado en diversas acciones de naturaleza político-reivindicativa o de resistencia civil pacífica, enmarcadas en el Estado de Derecho, a efecto de lograr que el marco jurídico vigente o que las políticas públicas que se expidan no lesionen la identidad cooperativa o los intereses gremiales y empresariales de las cooperativas. Por tal motivo, en el terreno de lo táctico, se trataría de implementar una estrategia de lucha en pro de la defensa de la identidad cooperativa y de su autonomía e independencia, como movimiento social con intereses y demandas propias, frente a los diferentes grupos de interés ya sean de carácter público o privado.

Los modelos organizativos empleados

Al igual que las estrategias de acción colectiva, los modelos organizativos dependen del tipo de cooperativas que se asocien en un organismo de integración de segundo o tercer grado, de la visión estratégica que asuman como movimiento cooperativo y de las formas de acción social y empresarial que para lograr sus metas y objetivos estimen como aceptables, pudiendo adquirir la forma de organizaciones unisectoriales o plurisectoriales ; en un modelo unitario de representación en el que existe un organismo cúpula que centraliza la función de representación e interlocución, o bien, según los parámetros de un modelo descentralizado, con diferentes organismos de representación gremial que se articulan en red o en coordinadora, pero sin perder su autonomía a nivel local o regional y que comparten la interlocución e intermediación frente a los diferentes centros del poder económico, político y cultural en los distintos ámbitos de la representación intersectorial.

En conclusión, una vez establecidas las características fundamentales que distinguen al movimiento cooperativo, otorgándole su cariz y perfil propio y, por tanto, distinto a otras formas de movimiento social, podemos concluir diciendo que por movimiento coope -

rativo se debe entender la acción colectiva que resulta de la interacción de las cooperativas entre sí y con su medio ambiente, preferentemente a través de las asociaciones de cooperativas y organismos de integración para la defensa y promoción de la identidad cooperativa y de los intereses inmediatos que afectan a su base social de referencia, utilizando para ello diferentes estrategias de acción colectiva y modelos de organización gremial.

Nota

[1] Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma Chapingo, México (rojashjj@hotmail.com)

Bibliografía

MacPherson, I. y F. Eguía Villaseñor (1997). *Identidad Cooperativa*, San Luis Potosí, México, Ediciones de la Confederación Mexicana de Cajas Populares.

Moyano Estrada, E. (1993). *Acción Colectiva y cooperativismo en la agricultura europea*, Madrid, Serie Estudios-Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

Rojas Coria, R. (1982). *Tratado de Cooperativismo Mexicano*, México, D. F., Fondo de Cultura Económica, Segunda Edición.

Resumen

Delimitar el significado epistemológico del concepto de movimiento cooperativo, implica, entre otras cosas, cuestionarse acerca de: ¿ qué tienen de original los movimientos cooperativos ?, ¿ cuál es su aporte a la teoría general de los movimientos sociales ?, preguntas cuya respuesta generalmente se evade mediante disquisiciones estadísticas o formales que sólo permiten apreciar la magnitud del fenómeno y sus formas externas, pero no así su esencia determinante y objetiva. En este artículo, basados en la experiencia mexicana, se intenta avanzar en esta discusión a partir del análisis multilateral de los factores condicionantes de la acción colectiva del movimiento cooperativo.

Résumé

La délimitation de la signification épistémologique du concept de mouvement coopératif implique, notamment, de se poser les questions suivantes : En quoi les mouvements coopératifs sont-ils originaux ? Quel est leur apport à la théorie générale des mouvements sociaux ? On élude généralement les réponses à ces questions au moyen de digressions statistiques ou formelles qui permettent uniquement d'apprécier l'ampleur du phénomène et ses formes externes, mais non son essence déterminante et objective. Dans cet article, en se basant sur l'expérience mexicaine, on tente de faire avancer cette discussion à partir de l'analyse multilatérale des facteurs qui conditionnent l'action collective du mouvement coopératif.

Summary

Delimiting the epistemological significance of the cooperative movement concept involves, among other things, asking the questions : " What makes cooperative movements unique ? " and, " What are their contribution to the general theory of social movements ? " The answers to these questions are generally sidestepped with statistical or formal digressions that merely allow one to appreciate the magnitude of the phenomenon and its external forms, but not its determining and objective essence. Based on the Mexican experience, this article attempts to move this discussion forward based on a multilateral analysis of the conditioning factors of the collective action of the cooperative movement.

Beyond mimicry: a critique of "Social Responsibility" in cooperatives

Airton CARDOSO CANÇADO, Ariádne SCALFONI RIGO, Jeová TORRES SILVA JR and Maria de Fátima ARRUDA SOUZA[1]

Introduction

Cooperatives have been driven by principles that make them different from other organizations since their origin. The statute from the first experience on cooperatives in 1844, in Rochdale, contained principles upon which a cooperative organization should be created (Cançado *et al.*, 2012). According to Schneider (1999: 43), some founders of the Rochdale cooperative had already participated in pre-cooperative experiences and were familiar with the ideas of Robert Owen, a socialist utopian and founder of the cooperative movement. Others had joined Carter's political thought, echoing his call for the emancipation of the proletariat by political means through the right to vote. After a few failed insurrectionary attempts, both of these fractions joined and moderated their perspectives.

Many of the Rochdale pioneers participated in movements to improve basic working conditions. These experiences enabled the ideas of a cooperative to mature, and it was upon these experiences that the rules of the Rochdale cooperative were formulated. The founders of the cooperative did not only want food at fair prices; they also aimed for education of family members and access to housing and employment – through the purchase of land and factories – for the unemployed and underpaid. The success of Rochdale fostered great expansion of the cooperative movement in Britain and Europe and in the rest of the world (Schneider, 1999; Holyoake, 2008).

With the growth of world cooperativism arises the necessity to create a transnational organization to represent the movement. In 1895, the International Co-operative Alliance (ICA) was created in London, England, with the initiative of English, French and German leaders (Schneider, 1999). Since then, the ICA has provided subsidies and "has become formal and explicit [of] Rochdale's legacy" (Schneider, 1999: 56). The ICA thus serves as an "authority" when discussing basic cooperative principles.

Several events have been carried out by ICA. Some of them, in 1937, 1966 and 1995, directly addressed the adequacy of cooperative principles. Among these, the principle of "Concern for Community" was included during a key meeting in 1995 which took place in Manchester, England (Cançado *et al*, 2012).

In addition, the management at cooperatives often relies upon theoretical and practical frameworks used in companies – or what we call mimicry. It is understood that copying models or tools of business management contributes to the loss of identity of cooperatives, as the goals of these organizations are markedly different from cooperatives. This is not an academic position based on simplistic or romantic principles in the face of increasing competitiveness, but rather a critical argument made on the basis that the theoretical and practical underpinnings of cooperatives are sufficient.

Linked with these points is the need to address notions of "Social Responsibility", a concept that is gaining increasing attention within the cooperative movement. The purpose of this paper is to demonstrate that the principle of "Concern for Community" contains this notion of "Social Responsibility" without having to mimic company-based management models. In other words, the principle of "Concern for Community" (CC) is fundamentally different from the "Social Responsibility" (SR) practiced by companies, as it embodies the values of cooperatives regarding the need to intervene in social affairs. These differences will be addressed in greater detail below.

This paper is largely theoretical. We adopt a theoretical framework drawing from the "Theory of Gift" to understand the principle of CC and its differentiation from SR. The text is divided into six sections. In the following section, we present the principle of CC, then the concept of SR is introduced. Section three will address the "Theory of Gift," followed by discussion of the results and final remarks.

The principle of Concern for Community

Cooperative principles have been revised by the ICA in 1937 (Paris), 1966 (Vienna) and 1995 (Manchester). It is noteworthy that these changes were preceded by extensive consultations with cooperatives, representative bodies of the cooperative sector and researchers around the world, taking many years of study before proposals were brought forward (Schneider, 1999). These changes to cooperative principles can be regarded as updates, bringing a more contemporary outlook to the cooperative movement while keeping the essence that guided the collective action of the Rochdale Pioneers (Cançado *et al.*, 2012).

While we discuss the principle of CC in this paper, CC itself is closely related to other concepts, especially the principle of democratic member control. The 2007 ICA definition for the principle of Concern for Community is that "co-operatives work for the sustainable development of their communities through policies approved by their members". The principle of CC is founded on two pillars: (i) the sustainable development of communities where cooperatives are located; and (ii) the accomplishment of this development through policies approved by their members.

The first pillar, sustainable development, is based upon the use of natural resources in the present without compromising its use in the future, generating synchronic responsibility to the current generation and diachronic responsibility to future generations. Another widely accepted concept shows sustainable development as development that is socially just, environmentally sound and economically viable. In both cases, the concepts are compatible with cooperativism. Cooperative organizations are built to provide services to current and future members. Cooperatives are formed to serve more than one generation and are therefore compatible with the concept of sustainability. The cooperative is made to grow and develop.

The second pillar points to interdependence between the principle of CC and the principle of democratic member control. Policies for sustainable development of communities are decided by the members who live in the community. The cooperative members and residents in the territory discuss and decide how the organization will support sustainable development in their own territory. There is, therefore, a very strong link between decision-making and living with the impacts of these decisions. In the following section, we present a discussion on SR.

Social Responsibility

SR initiatives by companies are not new. There are reports of actions related to SR in virtually all parts of the world thoughout different eras. What has changed is the societal reaction to companies that perform – or refrain from performing – actions of SR.

In recent decades, companies have been in permanent confrontation between private interests and collective welfare; that is to say, between the pursuit of satisfying the interests of shareholders (profit maximization) and responding to pressures from society or the local community to improve or maintain their quality of life and environment. Among the main drivers of corporate activism to SR are: (a) "social problems", which become barriers to the modernization of production systems in achieving higher standards of competitiveness; (b) the current social context requires organizations to maintain a balanced relationship with stakeholders by fostering requirements such as transparency; (c) intentionally or not, people and organizations are granting more public attention to the social actions they perform (Fischer, 2006). We add to this the crisis of confidence in the ability of the state to maintain basic needs for its citizens (Schoeder and Schoeder, 2004).

In the case of SR, the central theme revolves around reputation. According to Srour (2003), to talk about reputation is to talk about an intangible, fragile asset that depends upon respect and the perception of others in relation to the organization. In this sense, reputation is closely linked with considerations developed by the community. Reputation is characterized as a process in constant construction. For Fischer (2006),

companies should work to increase their reputational capital, understood as the value of their market attributes based on their image and the perception of their performance. This reputational capital would strengthen the company brand through actions that foster SR.

Thus, banks, airlines, research institutes, medical clinics, hospitals and many other organizations can only survive in the market because they maintain positive reputations throughout their existence. In this sense, "companies that care about their image or reputation, give to the ethical reflection a relevant part of business strategy" (Srour, 2003: 82). Moreover, the loss of reputation by any organization represents a breakdown of collective trust, which is generally irreversible, particularly with respect to the significant role that media play regarding allegations of fraud and other illegal actions.

SR is not just a lot of isolated, occasional actions or attitudes motivated by marketing and other business advantages. Rather, such actions should encompass a comprehensive view of the policies, programs and practices that permeate all business operations on the basis of respect for the interests of the population while preserving the environment and meeting basic legal requirements. Fisher (2006), however, draws attention to the fact that excessive exposure of companies' social actions can lead to a blurring of perception between good and opportunistic actions; that is to say, social actions can very easily be classified as crass institutional marketing tools. One cannot ignore that market rationality permeates the SR ethic and that much of what companies say they do, is never actually done (Soares, 2004).

According to Ferrell et al. (2001), SR can be subdivided and better understood based on the following categories:

- **Economic Responsibility:** involves the company's obligations to be productive and profitable. The SR of the business activity is economic in nature.
- **Legal Responsibility:** expectations from society that businesses comply with obligations under existing legal frameworks.
- **Ethical Responsibility:** companies adopt appropriate behavior in line with expectations of society within the context of where they are situated.
- **Discretionary Responsibility (or philanthropic):** reflects the common desire that companies are involved in improving the social environment and going beyond the basic functions traditionally expected from business activity.

Also, included in this classification is the concept of Strategic Philanthropy, which means linking philanthropic donations to the strategy and general objectives of the company. To Ferrell et al. (ibid), this is a business approach that results in a more positive image, increasing the loyalty of employees and strengthening ties with customers.

In general, discussion about the engagement of companies in SR is antagonistic. On one side, the arguments in favor of SR are based on the premise that it is ethical and moral, or on the premise that, most socially responsible companies are more competitive and end up profiting from this kind of behavior in the long run. On the other hand, adverse arguments are based on the premise that other institutions like governments, churches and civil organizations exist to conduct SR functions, and also on the premise that the allocation of resources from businesses to government (taxes) should take account for these social aspects.

In short, the existing views on SR practiced by companies can be classified as follows:

- Broad responsibility:
  - Modern: social actions benefit the company in long-term; and
  - Philanthropic: defend the actions of SR even if they do not bring any profit.

- Narrow responsibility:
  - Socioeconomic: its function is the maximization of value to shareholders, but the actions of SR can help in this regard; and
  - Classical: SR's actions do not generate value for the company and should not be developed.

Figure 1 elucidates how the SR dimensions relate to each other. According to the figure, broad SR relates to activities that go beyond economic aspects of the company, while narrow SR relates to the objective or function of the company (i.e. add value to shareholders). The next section will present the "Theory of Gift" to complete the theoretical basis of this article.

The paradigm of the gift - the obligation to give, receive and reciprocate

Caillé (1998) characterizes three regulatory models of society. The individualistic paradigm focuses on *Homo Economicus* and social relations must be understood as a result of the use of utilitarian calculus by individuals (Weber, 2002; Ramos, 1989). In the holistic paradigm, individuals are expressions of society. These individuals are moulded by a totality of influences from their surrounding society. The ascendancy of this holistic paradigm is so strong that it is now widespread in the social sciences and can be tied to diverse strands of thought, including: functionalism, in which individuals are expressions of the reality of society through the functions that they play; culturalism, in which individuals are expressions of the reality of society through the values that they contain; and structuralism, in which individuals are expressions of the reality of society through the rules that they follow (Caille, 2002).

And where is the gift, as a third paradigm or an alternative to individualism and holism? According to Godbout (1998 and 1999) and Caillé (1998), actions are not explained either by the holistic paradigm or by individualistic paradigm. On one hand, the social bond is not understood by holism, and methodological individualism regards all forms of cooperation between individuals as purely formalist and utilitarian. For these two dominant paradigmatic theoretical perspectives, trust – a basic construct in authentic social relations – is negated by selfishness (from the perspective of individualism) or by the lack of individual freedom (from the perspective of holistic thinking).

Thus, it is only possible to restore confidence in individual cooperation and concern for others by adopting another paradigm. The "Theory of Gift" is an additional – not exclusive – third way relative to the two prevailing paradigms. The engine of social action is not pure individual utility. There is an obligation and a freedom to social action. This paradigm, according to Mauss (2001), is supported on the relieved obligation to give, receive and give back.

In this context, a sociological definition for a gift is "any provision of goods or services made without guarantee of return, in view of the creation, maintenance or regeneration of the social bond" (Godbout, 1999: 20). In a more generic approach, the gift can be understood as any social action performed without expectation, guarantee or assurance of return, which carries a dimension of "gratuity."

A deeper understanding of the gift paradigm requires further elaboration on the General Law on the Functioning of the Society, proposed by Caillé (1998 and 2002) and Godbout (1999). According to these authors, there are two forms of social relation that are imperative for the functioning of society: the primary sociality and the secondary sociality.

The primary sociality is based on the obligation to give. In primary sociality, personality is more important than the tasks performed. The bonds in this type of sociality are more important than the goods (Caillé, 2002). The primary sociality has its configuration justified in family relationships, among friends and neighbours. On the other hand, what matters in secondary sociality is the functional efficacy – governed by rules of neutrality – in which functional competence is worth more than personality. This secondary sociality is represented by the society of the market, state administrators and the society of science according to Godbout (1999).

Furthermore, in secondary sociality, economic organization and management does not work if it cannot mobilize people. Mobilizing people means impelling them to give something to contribute, to get involved and support an institution; in other words, a call to (re)construct a primary sociality within the secondary sociality, driving people to a relationship of giving within the organization. To Caillé (1998), "contrary to what the

world wants us to believe, social relations and associative ties should not solve in the contract or to dilute in the market." The understanding is that there are new forms of economic regulation in addition to public and private spheres. In this context of other forms of regulation lies the cooperative.

Facing opposition, the paradigm of the gift settles and seeks recognition. This epistemological perspective is not exclusionary as it acknowledges the existence of the market and the state, along with the holistic paradigm and the individualistic-methodological paradigm. In fact, Godbout (1998) argues that while "one must recognize the importance of the other two systems," it is also essential to understand and recognize the more hidden role of the cooperative system.

Inconsistent Relationship between the Principle of Concern for Community and Social Responsibility

The main differences between the principle of cooperative CC and SR fall within four dimensions: (i) the reason that generates the action; (ii) the method of decision making; (iii) territoriality; and (iv) participation in the implementation process.

With respect to the reason that generates action, the principle of CC is built into the very fabric of cooperative organizations. It is known that co-operatives already provide services to the communities where they are located, valuing the producers and workers, moving intermediaries away and in some cases serving as regulators of prices and interest rates. The inclusion of CC within cooperative principles in 1995, only reinforces a practice that has been done since Rochdale.

Conversely, the SR is based on philanthropic actions (Broad Philanthropic SR), where there are clear relations of power and dependency or influences from market pressures (see Broad Modern SR and Narrow Socioeconomic SR above). Thus, the actions of SR can also be understood as acts of institutional marketing, and in some countries, as a strategy for tax planning (tax relief linked to SR). Companies are motivated by the pursuit of maximizing results (Srour, 2003; Fischer, 2006), and one way is to increase reputational capital, which has influence on a company's market value. SR can improve the image of a company, garner loyalty from employees, and strengthen ties with customers (Ferrell, Fraedrich and Ferrell, 2001).

There are also big differences with respect to decision making processes. In cooperatives, the principle of CC is applied through collective decisions as, for example, with sustainable development cooperative priorities (ICA, 2007). We will not discuss here the difficulties arising from this decision-making process because it is not the subject of this work. What is important here is the possibility of participation in decision making based on principle.

In SR, it is clear that in companies decisions are taken by owners or their representatives. Even in companies with more participatory management processes, where employees can be heard and participate in decisions, such participation is permitted by the owners and will always be limited. Here we are, back to the reason that generates the action of SR. If the company seeks to maximize results, then the actions of SR will be chosen strategically among those choices that can "give more results" in terms of visibility and/or reputational capital. Thus, this "choice" is intended to have the maximum results with the application of the minimum resources possible. Some of these organizations do research to understand what society values most and then aim to optimize their SR contributions based on these values.

Differences are even more latent with respect to geographical position. The cooperative has a scope of action that generates an identity linked to this territory – often the name of the cooperative has the same name of the place. What is important is that cooperative members live in the territory where the cooperative is formed (i.e. directly on the site where the practice of CC happens). Moving from there, it is clear that members make decisions relating to CC within their own territory, increasing their commitment to both the decision-making and the implementation of these actions. Another important issue is continuity. If the cooperative will always act in their area, these actions have continuity and can be conceived in medium and long-term, fostering sustainable development.

Again, SR is markedly different from the principles of CC. Companies that are able to perform actions of SR will seek to maximize the performance of these actions, choosing regions of greater commercial appeal for their actions, which may be in another country or even another continent, in some cases strengthening the dependence of developing countries. It does not mean that we are against these actions, as there are certainly important beneficiaries, especially those at risk. Yet actions of SR may create or reinforce dependency relationships with very a dangerous side effect; namely, there is no guarantee that the actions of SR will continue in these territories. In summary, the companies choose where to hold their actions of SR according to its "social appeal" in order to maximize their reputational capital and the problem is that these actions may be discontinued, either because another territory becomes more attractive or because of a retraction of SR investments.

Regarding the outcomes, cooperative members that made decisions are simultaneously – even indirectly – benefiting from these actions because they are within their own territory. If these actions bring positive results, the cooperative member benefits; if the results are negative, he/she will suffer its negative effects. This organic relationship reinforces the commitment of members within the decision-making process itself and with its implementation and outcomes.

In the perspective of companies, this commitment to outcomes is more related to their image than to the outcome of SR within society. As many actions of SR are difficult to assess, companies present their results in the way that suits them. In this case, the owners are unlikely to be affected by the actions of SR, even indirectly. Their interests are in the visibility of these actions, and the cost-benefit output generated by them.

All four dimensions prove to be very different when comparing CC and SR. It now remains to demonstrate how the Theory of Gift can be integrated into the principles of CC. The actions related to the principle of CC are motivated by the very reason for the existence of cooperatives. Decisions about what to do are taken collectively by the members. The actions have a territoriality which fosters continuity and sustainability. Finally, the actual decision-maker will suffer the impact of his or her decision, which reinforces the commitment to the decision, its implementation and its results.

Coherent Relation between the Principle of Concern for Community and Theory of Gift

The Theory of Gift is established through the creation, maintenance and rebuilding of social bonds through the triad of "giving, receiving and giving back". There is no contract, agreement or equivalence between giving, receiving and returning. Rather, bonds through reciprocity are established. When performing actions upon the principles of CC, the cooperative creates a link between the organization and the community. If this community is going through a process of sustainable development, for example, it becomes a better place to live for members who are the cooperative. The cooperative can see, even indirectly, the effects of their decisions based on the principles of CC, effectively closing the triad and starting the process of reciprocity. Thus, we argue that there is a strong relationship between the Theory of Gift and the principles of CC.

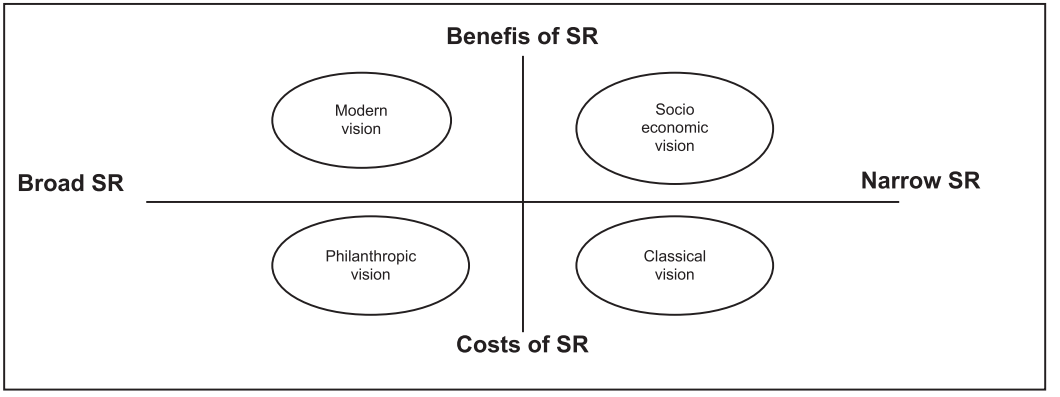
On the other hand, the Theory of Gift cannot establish itself within relations of SR because utilitarian calculations do not foster the appropriate conditions. Companies are not seeking to establish social bonds through SR; rather, they are seeking reputational capital to enhance their brand and increase visibility.

Thus, it is clear that there is a rapprochement between the Theory of Gift and the principles of CC. It must be stressed that we are not setting a simplistic Manichean value judgment: CC is good and SR is bad. The goal is to distinguish between these two kinds of action; define SR and its meanings; and demonstrate that the principles of CC adhere more closely to cooperative ideals when associated to the Theory of Gift.

Concluding Remarks

The purpose of this study was to outline the principle of CC, SR and the Theory of Gift, to highlight the discrepancies between CC and SR, and to note the consistency between Theory of Gift and CC. However, the perspective adopted here is theoretical. We suggest that research be conducted in an attempt to find empirical proof or refutation of this argument. Another promising research agenda is the search for theories compatible with the reality of cooperatives as a benchmark that can serve as a support for cooperatives. Finally, this study reinforces the need to broaden the scope of discussion of cooperative identity, avoiding mimicry with companies, which is often done to improve the management of cooperatives. The tools used to manage organizations that seek profit should at least be adapted to organizations without a strict profit-motive.

Figure 1 - Dimensions of Social Responsibility.



Source: Adapted from Srour (2003: 82).

Note

[1] Grupo de Estudos e Pesquisas em Gestão Social – GEPGS (Group of Studies and Research in Social Management), established at the Federal University of Tocantins, in the city of Palmas, Tocantins State, Brazil. Teachers Airton Cançado Cardoso and Maria de Fatima Arruda Souza are from Federal University of Tocantins - UFT, Ms. Ariadne Scalfoni Rigo is from Federal University of Bahia and professor Jeová Torres Silva Jr is from Federal University of Ceará - Campus Cariri - UFC-Cariri.

Bibliography

Caillé, A. (1998). "Nem holismo nem individualismo metodológico: Marcel Mauss e o paradigma da dádiva", *Revista Brasileira de Ciências Sociais,* São Paulo, ANPOCS, V.13, No.38.

Caillé, A. (2002). *Antropologia do dom: o terceiro paradigma*, Petrópolis, Vozes.

Cançado, A. C., A. S. Rigo, J. R. Pereira and M. C. H. Gontijo (2012). "Movimento e Princípios Cooperativistas: Evolução e Reflexões para Novos Estudos", in A.C. Cançado, F. G. Tenório and J. T. Silva Júnior (orgs.). *Gestão Social: aspectos teóricos e aplicações*, Ijuí, UNIJUÍ.

Ferrell, O. C., J. Fraedrich and L. Ferrell (2001). *Ética Empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos*, Rio de Janeiro, Reichmann & Affonso.

Fischer, M. (2006). "Novas dimensões da responsabilidade social: a responsabilidade pelo desenvolvimento", in C.P. Machado Filho (org). *Responsabilidade social e governança: os debates e as implicações*, São Paulo, Pioneira Thompson Learning.

Godbout, J. T. (1998). "Introdução à dádiva", *Revista Brasileira de Ciências Sociais,* São Paulo, ANPOCS, V.13, No.38.

Godbout, J. T. (1999). *O espírito da dádiva,* Rio de Janeiro, Editora FGV.

Holyoake, G. J. (2008). *Os 28 tecelões de Rochdale,* 13ª ed. Porto Alegre, WS.

Mauss, M. (2001). *Ensaio sobre a dádiva,* Lisboa, Edições 70.

Srour, R. H. (2003). *Ética Empresarial:* a gestão da reputação, 2ª ed. Rio de Janeiro, Campus.

Ramos, A. G. (1989). *A nova ciência das organizações,* 2ª ed. Rio de Janeiro, FGV.

Schneider, J. O. (1999). *Democracia, participação e autonomia cooperativa,* 2ª ed. São Leopoldo, UNISINOS.

Schoeder, J. T. and I. Schoeder (2004). "Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades", *RAE-Eletrônica.* V. 3, No. 1.

Soares, G. M. de P. (2004). "Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa?", *Revista Eletrônica de Administração de Empresas.* V. 3, No. 2.

Weber, M. (2002). *Conceitos básicos de Sociologia,* São Paulo, Centauro.

Summary

In this article, we argue that the principle of “Concern for Community” represents the ideal way for cooperatives to interact with their communities, particularly with respect to social matters. Thus, there is no need for using terminology such as “Social Responsibility for Cooperatives”, because the community-based model already encompasses this framework. We draw from the ongoing discussions about the mimicry of traditional management models by cooperatives, arguing that the adoption of these tools and techniques weakens the identity of cooperatives. We also argue that the “Theory of Giving” can be integrated into principles of “Concern for Community.”

Resumen

El objetivo del artículo es demostrar que el principio cooperativo de “Preocupación por la Comunidad” representa la manera por la cual las cooperativas interactúan con su territorio, especialmente en lo que se refiere a los aspectos sociales. Por lo tanto, el concepto de "Responsabilidad Social de las Cooperativas" no es aplicable dado que el principio cooperativo incluye acciones sociales más completas y orgánicas. Esta discusión está relacionada con el tradicional mimetismo de la gestión de cooperativas (herramientas y técnicas de gestión) respecto a la administración de empresas con fines de lucro, lo que trae consigo el debilitamiento de la identidad de las cooperativas. Se propone en este artículo un análisis crítico de la Teoría de la Dádiva con el fin de sustentar la teoría y la práctica del principio del compromiso con la comunidad.

Résumé

Le but de cet article est de démontrer que le principe coopératif de « Engagement envers la communauté » représente la façon dont les coopératives interagissent avec leur territoire, en particulier avec leurs aspects sociaux. Nous pensons que le terme « responsabilité sociale des coopératives », n’est pas approprié parce que le principe coopératif comprend déjà des actions sociales plus complètes et organiques de la coopérative. Cette discussion est reliée à l'imitation traditionnelle de l’administration des coopératives (outils et techniques de gestion) par rapport à l'administration d’entreprises avec but lucratif. Nous pensons que cette imitation affaiblit l'identité des coopératives. Ce texte propose le cadre de la théorie du don pour soutenir la théorie et la pratique du principe de l’engagement envers la communauté.

Le mouvement coopératif comme rempart au néolibéralisme : quelques lignes de force économiques et sociopolitiques

Louis-Joseph SAUCIER[1]

Introduction

Le sens commun ou le flair politique le donnent immédiatement à penser ; pour peu qu'on les connaisse, le paradigme coopératif et le paradigme néolibéral ne peuvent faire bon ménage et sont assurément, à plusieurs égards, antinomiques. L'esprit analytique sollicité pour pousser le questionnement un peu plus loin, dans la présente recherche nous apprécierons la distinction entre ces deux paradigmes en tentant de voir comment cette opposition corrobore la raison d'être du mouvement coopératif mondial à la fois dans sa présence économique et dans son influence sociopolitique. Mais d'abord, attardons-nous un peu à comprendre comment a émergé ce néolibéralisme.

Aux origines du néolibéralisme

Qu'entend-on au juste par néolibéralisme ? Que cette notion aujourd'hui à l'orée de l'usage courant se soit amplement répandue dans les débats académiques et politiques, depuis les années 1990, ne signifie pas pour autant qu'elle y ait toujours été clairement définie, loin de là. Même dans les revues spécialisées de sciences sociales, il a été démontré que plus des deux tiers des articles faisant mention du néolibéralisme omettaient d'en fournir la moindre définition (Boas et Gans-Morse, 2009).

Permettons-nous ici plus de rigueur théorique, si bien qu'avant de décliner les principales caractéristiques du néolibéralisme, plus avant dans la discussion, offrons-nous d'emblée la définition suivante inspirée des travaux de Louis Gill et de David Harvey. Par néolibéralisme, nous entendrons ici le courant de pensée et de politiques assimilant l'amélioration du bien-être humain au renforcement des capacités entrepreneuriales individuelles, dans un contexte institutionnel et étatique où triomphent les droits de propriété, le libre marché et le libre-échange (Gill, 2004 ; Harvey, 2007).

S'il est question de nouveau libéralisme, c'est qu'il y a filiation avec un libéralisme antérieur, bien entendu. Ce libéralisme dit classique, édifié de la fin XVIIe au XIXe siècle sous la plume des John Locke, Adam Smith ou encore David Ricardo, a établi certains préceptes repris plus tard par les tenants de néolibéralisme. La société y est conçue comme autorégulée par le calcul des intérêts individuels, où la « main invisible » du marché conduit à l'allocation optimale des ressources et à la cohabitation harmonieuse

entre les individus et entre les nations. L'État, pour ne pas induire de distorsions dans les prix, doit prôner ledit « laissez-faire » en s'en tenant économiquement à garantir et à faciliter les échanges. En rupture avec ce libéralisme dérivé des Lumières, le néolibéralisme se dissocie toutefois du libéralisme politique en écartant les considérations égalitaires et humanistes (Kotz *et al.,* 2012).

Le « laissez-faire » libéral ayant conduit à des crises économiques cycliques culminant dans la Grande Dépression (Gill, 2004), l'intervention plus marquée de l'État dans l'économie s'imposera par la suite comme la norme pendant quelques décennies. C'est tout de même aux années 1940 que remontent les origines du courant de pensée néolibéral, autour de l'économiste autrichien Friedrich von Hayek (Steger et Roy, 2010). Avec la publication de *La route de la servitude* et la fondation de la Société du Mont-Pèlerin, les bases idéologiques du néolibéralisme sont jetées, même si les premières politiques associées à cette doctrine ne seront mises en œuvre que beaucoup plus tard.

Entre-temps, il y eut l'âge d'or des politiques économiques inspirées par John Maynard Keynes, de la Seconde Guerre mondiale au premier choc pétrolier de 1973. Ces Trente Glorieuses et leur forte croissance économique associée aux politiques interventionnistes keynésiennes prirent ainsi fin dans une crise structurelle entremêlant stagnation, inflation et déclin du taux de profit (Duménil et Lévy, 2005). Après l'imposition par la force des premières politiques néolibérales dans le Chili de Pinochet, réalisation des Chicago boys de Milton Friedman, l'élection de Margaret Thatcher et la politique monétariste sous Jimmy Carter en 1979, puis l'élection de Ronald Reagan en 1981 donnèrent le coup d'envoi politique du néolibéralisme (Harvey, 2007).

Nous n'étudierons pas ici la façon dont la doctrine néolibérale s'est diffusée, aux quatre coins du monde à la suite de cette impulsion décisive. Quelque un quart de siècle de pratiques néolibérales plus tard et avec une économie plus que jamais mondialisée, force est néanmoins d'admettre que ce courant, porteur d'une certaine représentation des rapports sociaux et de la condition humaine, a non seulement influé à des degrés divers sur – ce qu'il ne convient plus toujours d'appeler – les économies nationales, mais a aussi eu, forcément, des répercussions sociopolitiques non négligeables et souvent majeures dans maintes sociétés, au Sud comme au Nord. Voyons-y de plus près, en tentant maintenant d'identifier les caractères distinctifs du mouvement coopératif face à la déferlante néolibérale.

Vers l'inexorable disparition des coopératives et mutuelles ?

Sur le plan économique d'abord, la pensée néolibérale entretient une conception essentiellement binaire, pour ne pas dire manichéenne : privé/capitaliste d'un côté, étatiste/dirigiste de l'autre. Avec la perte de légitimité du keynésianisme et l'effondrement de la plupart des régimes fondés sur la propriété étatique des moyens de

production et le parti unique, les tenants de la doctrine néolibérale n'ont eu de cesse d'en appeler à la nécessité d'une intervention toujours moindre de l'État dans l'économie au profit de la seule initiative privée capitaliste. La présence des coopératives et des mutuelles dans l'économie mondiale, pourtant forte de plus de 150 ans, serait-elle ainsi devenue anachronique, telle une relique du passé appelée à disparaître progressivement dans une inéluctable marche de l'Histoire – ou même une proche fin de l'Histoire ?

Rien ne nous porte à le croire, car en réalité, la pertinence économique des coopératives et des mutuelles est à comprendre, précisément, dans un dépassement de la lecture néolibérale dualiste de l'économie. En dehors de l'étatisation ou de l'interventionnisme étatique, la vie économique ne se limite pas qu'au capitalisme, mais alors pas du tout ! Comme Fernand Braudel l'a déjà démontré dans d'importantes analyses trop souvent oubliées, l'économie capitaliste ne peut exister et croître que comme troisième niveau d'une économie marchande composée à la base de la vie matérielle et au centre de l'économie de marché (Braudel, 1985).

Au premier niveau de cette tripartition, royaume de l'habituel, de l'autoconsommation domestique ou communautaire, la vie matérielle représente la limite basse de l'économie. Au second niveau, tendus entre la production et la consommation, les jeux de l'échange se déploient par la vente, la concurrence, les prix, l'achat. Entre acheteurs et vendeurs, toute une économie de marché s'est développée au fil des époques. Enfin, fondée sur des échanges inégaux, sophistiqués, à distance, non concurrentiels ou faussés, l'économie capitaliste est tributaire de la vie matérielle et surtout de l'économie de marché (Braudel, 1985).

Caractérisé par la recherche du profit en vue d'élargir les processus productifs et les rapports sociaux permettant de faire encore et toujours plus de profit, le capitalisme se définit par la triple dynamique cyclique d'accumulation, d'innovation et de marchandisation. Apparue dans des circonstances contingentes et devenue plurielle après cinq siècles avec ses strates marchande, manufacturière, industrielle et financière et ses différentes incarnations dans les économies locales, l'économie capitaliste n'est pas l'économie de marché (Beaud, 2000). A fortiori, l'économie capitaliste suppose l'existence d'une économie de marché, alors que l'inverse est faux (Braudel, 1985).

Or, les coopératives et mutuelles relèvent justement de l'économie de marché. N'étant pas constituées dans l'objectif premier de générer des surplus, elles contribuent pourtant, en vue de répondre en priorité aux besoins de leurs membres, à lier production et consommation de biens ou de services, certaines d'entre elles se situant plus près du pôle production et d'autres du pôle consommation / prestation. Si certaines coopératives ne voient certes pas leurs biens ou leurs services directement monétisés et modulés par les prix, leurs activités accroissent néanmoins le vaste réseau des échanges économiques non capitalistes.

Du reste, distinction de plus d'avec l'économie capitaliste, des coopératives de travail aux coopératives de consommateurs en passant par les coopératives de santé ou les coopératives agricoles, la viabilité économique doit y être socialement utile, tout comme la création de richesse et le dégagement de surplus, le cas échéant, doivent être subordonnés à la réponse aux besoins des membres (Favreau, 2010). Par conséquent et nonobstant le récit néolibéral, les mutuelles et les coopératives ne sont aucunement condamnées à terme suivant l'évolution fictive d'une simple opposition en jeu à somme nulle entre économie publique étatiste et économie privée capitaliste.

La visée néolibérale…

Maintenant, outre sa pertinence proprement économique dans l'économie de marché, quelle est la pertinence sociopolitique du mouvement coopératif vis-à-vis du néolibéralisme ? Pour esquisser une réponse à cette vaste et cruciale question, il importe d'aller aux fondements normatifs en comparant les valeurs et les principes qui sous-tendent le paradigme néolibéral et le paradigme coopératif. Commençons l'enquête du côté néolibéral.

Le néolibéralisme, nous l'avons évoqué, en plus d'être un courant d'idées est un courant de politiques, de pratiques. Une énumération des dix prescriptions de restructuration économique nationale correspondante au dit consensus de Washington aurait donné un aperçu assez juste de l'orientation générale des politiques néolibérales, mais tenons-nous en aux maîtres mots de ce que David Harvey nomme l'accumulation par dépossession, à savoir : la marchandisation et la privatisation ; la financiarisation ; la gestion et la manipulation de crises ; la redistribution étatique envers les plus fortunés (Harvey, 2007) ; ce à quoi nous pouvons ajouter la dérèglementation.

Par-delà ces pratiques, il est également possible de relever, dans la pensée néolibérale, un dessein de refondation sociale. À ce titre, la théorie néolibérale est porteuse d'une certaine conception de la nature humaine. Jacques Généreux nous en offre une saisie éclairante, déclinée comme suit en cinq points (Généreux, 2008) :

- l'être humain existe avant et en dehors de toute relation à autrui ;
- ses pensées et ses actes sont strictement autodéterminés ;
- il y a inégalité naturelle et l'individu est seul responsable de ses actes et de sa situation ;
- l'individu est entièrement égoïste et rationnel ;
- sa nature agressive et prédatrice prime.

Le néolibéralisme comporte également une théorie du social, de la société. Il serait probablement plus juste, à vrai dire, de parler d'une idéologie de dissolution ou d'oubli de la société (Freitag, 2005), comme le symbolise la fameuse citation de Margaret Thatcher : « Il n'y a rien de tel que la société. Il y a des individus, hommes et femmes, et il y a des familles » (Harvey, 2007 : 23).

La socialité, comme la société, y sont à tout le moins représentées par la négative, comme en témoigne les postulats suivants (Généreux, 2008) :

- il n'y a pas nécessité d'une société, sinon comme association volontaire et utilitaire d'individus ;
- ce qui est public est un mal qu'il convient de contenir au strict nécessaire ;
- la concurrence doit prévaloir dans toutes les sphères de l'activité humaine ;
- le progrès consiste en l'abondance matérielle.

Il est possible de faire la démonstration, selon l'état actuel des connaissances, que cette interprétation du rapport soi/autrui et individu/société est scientifiquement erronée et que ces prémisses ne sont donc pas assimilables à des vérités sur la nature de l'humain et de la société (Généreux, 2008). Seulement, « le but du néolibéralisme n'est pas de faire un modèle plus adéquat au monde réel, mais de rendre le monde réel plus adéquat à son modèle » (Clarke, 2005 : 58).

Conséquence tangible, sur le plan anthropologique : la doxa néolibérale du tout à soi concourt à une transformation de la condition subjective, alors que l'effacement des principes et des idéaux transcendants, le déclin du symbolique au profit de l'économique ainsi que la désinstitutionalisation contribuent à engendrer des individus autoréférentiels, souples et précaires, en somme moins enclins à la pensée critique et à la politisation (Dufour, 2003).

Sur les plans sociopolitique et écologique, on sait également que les grands préceptes néolibéraux se traduisent concrètement d'une part par une aggravation de la crise écologique, comme en fait notamment état l'*Évaluation des écosystèmes pour le millénaire* de l'ONU (EEM, 2005). D'autre part, on assiste à la reproduction de sociétés où s'accentuent les clivages et la précarité, comme en témoigne par exemple partiellement la part du revenu des ménages détenus aux États-Unis par le 1 % des plus fortunés, en fort déclin de 1965 à 1975 avant de remonter progressivement vers des sommets record (Duménil et Lévy, 2005).

… versus le projet coopératif

Du côté du mouvement coopératif, comme c'est le cas avec le néolibéralisme, il y a la pensée et il y a la pratique. Depuis l'expérience fondatrice de la Société des Équitables Pionniers de Rochdale en 1844, les principes et les pratiques coopératifs ont évolué de façon concomitante, en réciprocité. Pour les besoins de la démonstration, nous mettrons cependant ici l'accent sur la pensée coopérative. Non pas que l'examen des pratiques ou que l'analyse de l'écart entre les valeurs et les pratiques soient moins ou peu pertinents, tant s'en faut. Il n'en demeure pas moins que l'étude des principes coopératifs

peut nous aider à comprendre le contexte de légitimation des pratiques coopératives, tout comme elle peut servir de rappel ou aider à orienter la pratique de ceux qui, au jour le jour, donnent vie à ce mouvement au sein des mutuelles et des coopératives.

Alors, quelles sont les valeurs fondamentales donnant corps au mouvement coopératif et mutualiste mondial et comment ces valeurs contrastent-elles avec celles du paradigme néolibéral ? Identifier ce corpus de valeurs cardinales équivaut à saisir l'idéal coopératif, c'est-à-dire les aspirations primordiales et les grands paramètres de réussite correspondant à la pensée coopérative (Molina, 2009). La *Déclaration sur l'Identité Coopérative Internationale*, dérivée des principes de Rochdale et adoptée puis révisée par l'Alliance Coopérative Internationale, est la parfaite illustration contemporaine de cet idéal coopératif (ACI, 1995).

Des principes y sont entre autres énoncés. Ces lignes directrices sont les suivantes : l'adhésion volontaire et ouverte à tous ; le pouvoir démocratique exercé par les membres ; la participation économique des membres ; l'autonomie et l'indépendance ; l'éducation, la formation et l'information ; la coopération entre les coopératives et enfin l'engagement envers la communauté (ACI 1995). D'emblée, nous pouvons y relever une conception collectiviste de l'activité économique contrastant avec la vision néolibérale.

Plus éclairante encore est l'énonciation des valeurs fondamentales des coopératives (ACI, 1995), qu'il convient de passer en revue en les adossant aux représentations néolibérales de l'humain et de la vie en société.

- *La prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles.* La capacité et la responsabilité de s'offrir des biens ou des services à la mesure de ses besoins sont ici conçues comme un défi non seulement individuel, mais aussi mutuel et pour des fins possiblement autres que la quête d'abondance matérielle.
- *La démocratie et la transparence.* On promeut une délibération ouverte et l'édification collective des règles et des orientations, tandis que les productions collectives ou publiques inspirent la méfiance et doivent être limitées autant que possible du côté néolibéral.
- *Équité, égalité et responsabilité sociale.* Valorise une proportionnalité dans la rétribution au mérite ainsi qu'un esprit favorable à l'égalité des chances, à la considération de chacun et à la possibilité d'un partage. S'oppose à la naturalisation de l'inégalité et à la conception strictement individualiste de la responsabilité dans l'idéologie néolibérale.
- *Honnêteté et solidarité.* Suppose la réciprocité de bonne foi dans l'échange et une entraide dans la poursuite de buts communs. Détonne avec le portrait humain foncièrement agressif et prédateur et avec la glorification de la concurrence tous azimuts du néolibéralisme.

- *Altruisme*. Témoigne d'une considération envers autrui dans l'agir coopératif, mais aussi du fait que l'on soit redevable d'autrui dans la poursuite de nos buts. Exprime l'antithèse de la définition atomistique néolibérale de l'humain entièrement autodéterminé et strictement égoïste.

Assumer cette opposition

Outre leur pertinence économique indéniable dans l'écheveau de l'économie de marché et à côté — ou en dehors — de l'économie capitaliste, les coopératives et les mutuelles portent en leur sein une conception de l'être humain et de vie sociale en nette contradiction avec les préceptes néolibéraux. Cette opposition n'est pas innocente. L'idéal coopératif peut accompagner et soutenir des projets de sociétés où prévalent des notions de respect à l'égard de nos congénères et de la nature, mais ne peut cautionner l'instrumentalisation et l'exploitation à outrance de la condition humaine et du vivant.

Par conséquent, les coopératives et les mutuelles ont une responsabilité politique qu'elles doivent apprendre à assumer en partie pour assurer leur propre développement et pour demeurer cohérentes avec leurs valeurs fondatrices, mais aussi et surtout parce qu'elles ont une responsabilité sociétale en représentant, en pensée et en acte, une alternative et une opposition à la vulgate néolibérale.

La simple affirmation politique des mutuelles et des coopératives par les canaux du lobbying et des commissions parlementaires doit être dépassée (Favreau et Molina, 2011) pour donner lieu à des délibérations et à des alliances avec les gens, avec les groupes et avec les mouvements porteurs des mêmes valeurs humanistes.

En ce moment, à titre d'exemple, la nouvelle politique interne de réallocation des tâches dans le grand mouvement de coopératives d'épargne et de crédit québécois est officieusement appelée « le chantier de la productivité ». Soit, mais à quand, pleinement affirmé du régional à l'international, un grand chantier de la solidarité ? Il n'est pas impossible d'influer sur le cours des évènements et de l'histoire. Pendant plusieurs décennies, les idées néolibérales ont justement été ultra marginales, incomparablement plus que les idées progressistes aujourd'hui.

Grand moment de convergence pour le mouvement coopératif, il y a fort à espérer, à cet effet, que le Sommet international des coopératives 2012 puisse servir de tremplin vers les hauteurs courageuses des luttes civilisationnelles à venir pour la suite de l'humanité et du monde.

Note

[1] Chercheur associé au CINBIOSE de l'Université du Québec à Montréal et au CETCOPRA de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Bibliographie

Alliance Coopérative Internationale (1995). *Déclaration sur l'Identité Coopérative Internationale*.

Beaud, M. (2000). *Le basculement du monde. De la Terre, des hommes et du capitalisme*, Paris, La Découverte.

Boas, T. C. et J. Gans-Morse (2009). «Neoliberalism: From New Liberal Philosophy to Anti-Liberal Slogan », *Studies in Comparative International Development*, Vol. 44, N° 2, p. 137-161.

Braudel, F. (1985). *La dynamique du capitalisme*, Paris, Flammarion.

Clarke, S. (2005). « The Neoliberal Theory of Society », dans A. Saad-Filho et D. Johnston (sous la direction de), *Neoliberalism. A Critical Reader,* Londres, Pluto Press, p. 50-59.

Dufour, D.-R. (2003). *L'Art de réduire les têtes. Sur la nouvelle servitude de l'homme libéré à l'ère du capitalisme total*, Paris, Denoël.

Évaluation des Écosystèmes pour le Millénaire (2005) *Rapport de synthèse de l'Évaluation des Écosystèmes pour le Millénaire*. En ligne. www.maweb.org/documents/document.447.aspx.pdf, consulté le 7 juillet 2012.

Duménil, G. et D. Lévy. (2005). « The Neoliberal (Counter-)Revolution », dans Saad-Filho, A. et D. Johnston (sous la direction de), *Neoliberalism. A Critical Reader,* Londres, Pluto Press, p. 9-19.

Favreau, L. (2010). *Mouvement coopératif. Une mise en perspective*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Favreau, L. et E. Molina (2011). *Économie et société. Pistes de sortie de crise*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Freitag, M. et Y. Bonny (2005). *L'oubli de la société. Pour une théorie critique de la postmodernité*, Québec, Presses de l'Université Laval.

Généreux, J. (2008). *La dissociété*, Paris, Seuil.

Gill, L. (2004). *Le néolibéralisme*, Montréal, Chaires d'études socio-économiques de l'UQAM.

Harvey, D. (2007). *A Brief History of Neoliberalism*, New York, Oxford University Press.

Kotz, D., A. Saad-Filho, A. Mariña, D. Plihon et A. Lechevalier. (2012). « Sur la crise du capitalisme néolibéral », *Actuel Marx*, Vol. 1, N° 51, p. 11-26.

Molina, E. (2009). « Le mouvement coopératif et mutualiste : quelle contribution à une mondialisation équitable ? », *Cahier de l'ARUC-ISDC, Série Recherche*, N° 25.

Steger, M. B. et R. K. Roy (2010). *Neoliberalism. A Very Short Introduction*, New York, Oxford University Press.

Résumé

Le paradigme coopératif et le paradigme néolibéral sont assurément antinomiques à plusieurs égards. Dans la présente recherche, nous apprécions la distinction entre ces deux paradigmes en tentant de voir comment cette opposition corrobore la raison d'être du mouvement coopératif mondial dans sa présence économique et dans son influence sociopolitique. Pour ce faire, après un survol des origines du néolibéralisme, nous révélons qu'appartenant à une économie de marché dont dépend l'économie capitaliste, les coopératives et les mutuelles ne sont nullement appelées à disparaître, quoi qu'en dise le récit néolibéral, suivant l'évolution fictive d'un simple duel entre économie publique étatiste et économie privée capitaliste. Puis, en démontrant comment la pensée néolibérale et la pensée coopérative entretiennent des conceptions diamétralement opposées de l'être humain et de la société, nous soutenons qu'à une telle opposition peut correspondre un engagement politique accru du mouvement coopératif.

Summary

The cooperative and neoliberal paradigms are certainly at odds in many respects. In this research paper, we will be looking at how these two paradigms differ, by attempting to see how this difference justifies the global cooperative movement's economic presence and socio-political influence. After briefly tracing the origins of neoliberalism, we establish that belonging to a market economy – on which the capitalist economy depends – does not mean that cooperatives and mutuals are doomed to disappear (regardless of what neoliberals maintain), victims of the fictitious evolution of a simple clash of economies (between the socialist state economy and the private capitalist economy). Then, by demonstrating how neoliberal thought and cooperative thought have diametrically opposed views of people and of society, we assert that increased political engagement within the cooperative movement can match such opposition.

Resumen

El paradigma cooperativo y el paradigma neoliberal son antinómicos en muchos aspectos. En este artículo se presenta la distinción entre esos dos paradigmas tratando de ver como esta oposición corrobora la razón de ser del movimiento cooperativo mundial en cuanto a su presencia económica y a su influencia sociopolítica. Para hacerlo, luego de un vistazo a los orígenes del neoliberalismo, se afirma que las cooperativas y las mutuales, formando parte de la economía de mercado de la cual depende la economía capitalista, no están llamadas a desaparecer como lo dice el relato neoliberal de la evolución ficticia de un simple duelo entre economía pública estatal y economía privada capitalista. Después, demostrando como el pensamiento neoliberal y el pensamiento cooperativista mantienen concepciones diametralmente opuestas del ser humano y de la sociedad, se sostiene que esta oposición puede corresponder a un incrementado compromiso político del movimiento cooperativo.

The Inuit Co-operative Movement in Northern Canada, 1959-1968

Marianne P. STOPP[1]

Introduction[2]

This study outlines the evolution and impacts of the Inuit co-operative movement in Canada's North from its beginnings in the late 1950s through to 1968. The Inuit co-operatives' development evolved out of historic co-operative movements abroad and in Canada as early as the 1840s in the form of farmer-owned dairy and cheese factories, co-operative stores, and insurance companies.[3] Of the 46 co-operatives currently operating in communities in the North, each experienced a unique developmental trajectory. Co-operatives are a positive aspect of northern life and have brought a measure of independence and self-reliance. Their success must nevertheless also be viewed within an ongoing context of unacceptably low standards of living in the North and a consequent range of complex social challenges. These are issues that fall beyond the scope of this study but that continue to frame northern life, despite the many contributions of the co-operative system.

Many individuals - men, women, Aboriginal, and non-Aboriginal - contributed years of effort towards the success of co-operative enterprise in the North. It is a fact that southerners figure most frequently in the literature, a situation that will hopefully be remedied as more histories are written from the perspectives of community co-op supporters. The following sections begin with a history of co-operative acceptance and expansion in northern Canada followed by an examination of the role of co-operatives in northern self-determination, and in the growth and health of northern communities.

A history of the co-operative among Northern Inuit

> Inuit have been path breakers in co-operative enterprise; their story is one of the most amazing in Canadian co-operative history in the last fifty years; it is one of the most remarkable examples of Aboriginal entrepreneurship in the world today (MacPherson, 2001: 4).

The first northern co-operative opened in 1959 at Kangiqsualujjuaq (George River) in northern Quebec (Figure 1). It was a char fishery and lumber co-operative, started by representatives from the Department of Northern Affairs and National Resources in partnership with dedicated residents of the George River area. Over the next few years, the co-operative movement developed rapidly across the North. By 1963, there were

16 co-operatives with 500 paid-up memberships (a family held one share) representing one out of five Inuit families. In 1963, the opportunity arose for co-op representatives from across the North to come together at an historic meeting in Iqaluit to discuss commonly held issues of both a cooperative and community nature. This conference was an historic occasion, the first time in history when Inuit from across the Canadian North were able to assemble and establish still-held ties.

At a second meeting held in 1966 in Puvirnituq, the northern co-operative movement entered a political phase. Delegates from Inuit, northern First Nations communities, the federal government, and the Co-operative Union of Canada discussed the formation of a co-operative federation that would offer central services, information, and professional advice. A year later, the five co-operatives in northern Quebec elected to form their own federation, the *Fédération des Coopératives du Nouveau-Québec (FCNQ).* Those in the Northwest Territories operated as independent units until 1972, when territorial co-operative legislation enabled the formation of the Canadian Arctic Cooperatives Federation Limited (CACFL), today known as Arctic Co-operatives Limited (ACL).

By 1969, there were 30 co-ops in the North (see Table 1). By 1976 there were ten member co-operatives in the FCNQ, and 41 co-operatives in the CACFL. In 1982, the FCNQ had 12 members, while the CACFL had dropped to 33. Total business growth between 1959 and 1980, however, was astonishing, with gross volume of sales rising from $360,000 in 1963 to $27 million in 1980, and with community payouts beginning at $135,000 in 1963 and increasing to $9.1 million in 1980 (Stager, 1985: 3-6); Mitchell, 1996: 180).[4] In 2010, there were 46 co-operatives across the Canadian North (Figure 1). These measurable successes were also accompanied by increased community stability, political strength, and a diversity of social capital.

The northern co-operative movement is tied to changing perceptions of the North by provincial and federal government bodies. The federal government's post-World War II awareness of sovereignty along its northern coastline developed alongside increases in long-range air traffic, the Cold War's threat to Canada's northern boundary, and strategic border protection. The subsequent appearance of military establishments, regular airline routings, and the expansion and centralization of settlement and civil services led to the recognition that northern communities needed assistance (Stager, 1985: 39). Further interest in the North came with Prime Minister John Diefenbaker's New National Policy, which provided access to northern resources by private enterprise. Initiatives were begun to develop transportation to, and within, the North, and new regulations opened vast areas in the Yukon and the Northwest Territories to oil and gas exploration and development (Mitchell, 1996: 113).

Along with social services to northern peoples during the 1950s came an influx of civil servants. Yellowknife became the administrative centre for the Northwest Territories, Aklavik for the western Arctic, and Frobisher Bay (today's Iqaluit) for the eastern region. Many Inuit, who had been nomadic, settled in satellite camps of expanding towns and efforts were made by government to stimulate local economies and create wage labour.

In order to address the economic prospects of the Inuit, in 1952 the federal government formed an Eskimo Affairs Committee made up of missionaries and traders who had lived in the North. Its primary outcome was the recognition that a more diversified economy was needed that was not focused solely on white fox trapping. In 1953, the Eskimo Loan Fund was established to bring banking facilities to the North and support business development. In the years that followed, several unsuccessful attempts were made to develop small industries: Pigs were sent to Great Whale River, and chickens and sheep to Fort Chimo where they were eaten by dogs; efforts were made to spin and weave the hair of huskies and musk oxen; cattle were crossbred with Tibetan yak in hopes of developing an Arctic-adapted species; blueberries were harvested, and seal, whale, and fish products were canned at Rankin Inlet. A tannery operated for a year at Aklavik, and a canoe manufactory operated for a short time at Great Whale River. Most successful was the export of char in 1958 to restaurants in Montréal and Toronto, which appears to have provided the impetus to pursue other resource-based initiatives (Mitchell, 1996: 148-149, 157).

Eventually, three areas of development were identified that included improved harvesting of renewable resources by Inuit, expansion of capital investments such as airfields, communications, and health services, and planning for non-renewable resource exploitation (although the latter two would be only tangentially advantageous to Inuit). Tourism framed these plans as did eiderdown harvesting and handicraft production. Don Snowdon, first head of the Industrial Division at the Department of Indian and Northern Affairs (DIAND), recommended a co-operative organizational structure for some enterprises (Mitchell, 1996: 157). Snowdon undertook several trips to Inuit communities to seek approval and within three years a dozen co-operatives had formed.

All co-operatives in the North had certain features in common. First, they were dependent upon government support in the form of financing for initial capital outlay (which in no way set them apart from resource industry development in the North). They received technical support in areas of accounting, pricing, and correspondence with outside dealers, and some supervision or management of the business in order to manipulate outside markets successfully. They also relied upon access to air transportation and shipping for distribution to widespread communities, perhaps the most costly factors.

Outsiders such as Oblate missionaries, government officials, or Royal Canadian Mounted Police officers were initially involved with all of the earliest northern co-operatives, while artistic managers or technicians managed Inuit art production. Within a few years of inception, managing positions were largely held by Inuit women and men such as Josie Pamiortok Tullaugak from Puvirnituq, who played an important role in setting up and managing the local co-op and the *Caisse Populaire*, and early Puvirnituq co-op manager Tamusi Qurnak and assistant Lizzie Qurnaluk Nowyakadlak, among many others.

It cannot be emphasised enough that the success of the co-operatives lay in the commitment of Inuit as organizers, producers, and purchasers. Co-op beginnings were humble affairs and the result of commitment and working together, often under difficult circumstances. The example of Holman (Ulukhaktok) Co-op's start-up as related by Father Henri Tardy illustrates the social and economic contexts that fuelled the co-op movement at the community level. It also demonstrates the necessary interplay on the part of Inuit, non-Inuit and government towards a mutual future:

> The villagers of Holman were in dire need of money. Tuberculosis was increasing, the igloo dwelling was inadequate. Trapping was poor, the white fox fur ridiculously low in price. There was no commercial value to seal pelts and fish nets were most expensive. To secure the necessities of life, I used to encourage our occasional visitor to buy a piece of local handicraft. I prompted an aged Eskimo to fashion some traditional lamps out of limestone. This soon became a work of art. Out of these meagre beginnings, the Holman Eskimo Co-operative was born … As I was searching for a way of tanning seal skins, I met Paul Godt, a co-op specialist employed by the government, who insisted we should organize a co-operative society. Six of us, pooling ten dollars each, formed our co-op. It was 1961. We borrowed money from the Eskimo Loan Fund, thus permitting us to pay for sealskin rugs and sculptures (Mitchell, 1996: 172).

The two federations, the FCNQ and the CACFL (today's ACL), were the glue that held the early co-operatives together as functioning organizations rather than as isolated and independent community associations. The federations provided a range of vital services that included bulk buying, warehouse assembly and sorting, and all-important sealift and airlift management. They also offered central accounting, audit services, and educational departments, and received and marketed all northern products such as carvings, prints, crafts, and fish (Stager, 1982: 10).

The following two sub-sections provide a more in-depth history of co-operative development in Quebec and the Northwest Territories, respectively, while a final sub-section discusses the central role of Inuit art in the early co-operative movement of the North.

Co-operatives in Quebec

The first two co-ops in northern Quebec were in Kangiqsualujjuaq (1959) and Puvirnituq (1960).[5] Today there are 14 member co-operatives (Table 1; Figure 1). The early co-operatives expanded from single-function fishing, lumbering, and soapstone carving operations to multi-functional producers, marketers, and service co-operatives that purchased and sold furs, and ran retail stores, art programs, craft distribution, service contracts, and hotels.

The FCNQ formed as a result of the Second Conference of Arctic Co-operatives at Puvirnituq in 1966 (above). Co-op representatives from northern Quebec took advantage of existing provincial laws (in place due to the efforts of Alphonse Desjardins) and established the *Fédération des Coopératives du Nouveau-Québec*. Its leaders immediately began a process of becoming independent from all forms of outside aid. By the 1970s, the FCNQ depended only upon provincial funding for a small number of operating costs. A successful co-op education program was begun to train officers and managers at Lévis. The relationship between the co-ops and the federation was, and continues to be, based upon service. From the outset, the FCNQ provided a broad range of services to its member co-operatives that included accounting, retail store developments, education, tourism, production services, petroleum product distribution, and general co-ordination of all co-op activities. Later, it also provided travel and construction services (Okrant, 1972: Section 6, 2-4).

Even before the FCNQ's formation, two co-operatives, Puvirnituq and Ivujivik, already had contracts with Shell Oil to distribute fuel (Tulugak and Murdoch, 2007: 231). Carving represented a large proportion of profits in the early years and provided substantial equity towards co-operative expansion and financing the federation. In the mid 1970s, retail store sales began to generate more revenues than carving. FCNQ set up a finance company using surpluses from the co-ops' insurance funds and the insurance funds in turn generated preferred shares and a retirement fund. By 1987, the federation had negotiated the purchase of Shell Oil installations from the provincial government at a nominal fee, and with resultant high profits.

Co-operatives in the Northwest Territories

The first co-operatives in the Northwest Territories were at Killineq Island (Port Burwell), and Cape Dorset in 1959. Within a decade, most communities in the Northwest Territories had their own co-op. Twenty years later, there had been, at one time or another, 10 Dene co-ops and 31 Inuit co-ops, and today there are 32 operating co-ops (Table 1; Figure 1).[6]

The co-operative system in the Territories had somewhat different beginnings than its counterpart in northern Quebec. Throughout its early years, from 1959 to the early 1970s, support from the territorial government was guarded. In the 1960s, a Yellowknife newspaper, a member of municipal council, and the territorial commissioner publicly stated that co-ops were Trojan horses for socialism (MacPherson, 2001: 5). Funding opportunities were nearly non-existent and had to come from corporate bodies (rather than co-operative financial structures ratified by territorial legislation).[7] Independence was still evident upon the formation of the CACFL in 1972. That year, Northern Images Stores[8] retail outlets were opened to market Inuit prints, carvings, and other art production at a time when a federal parallel, Canadian Arctic Producers, had been doing the same work since 1966 (Mitchell, 1996: 229-231; MacPherson 1984: 171; MacPherson, 2001). Northern Images outlets were opened in Whitehorse, Yellowknife, Churchill, Inuvik, Cambridge Bay, and later in Edmonton. The Northern Images initiative was a successful upstart that earned the CACFL more than $1.5 million by 1980, its net earnings covering 10 percent of the entire costs of the CACFL's operations (Stager, 1982: 81). Independence was also expressed by the CACFL's efforts to control its means of transportation, perhaps the single most costly factor in running a northern business, by purchasing a DC-4 airplane, a venture that was opposed by the territorial government (Mitchell, 1996: 231-234).

In 1981, Canadian Arctic Producers and CACFL joined to form today's Arctic Co-operatives Limited. ACL is a federation of co-operatives located in Nunavut and the Northwest Territories. It serves as a central marketing and purchasing agency, providing member co-operatives with a variety of services including procurement of merchandise, operational and technical support, and other types of assistance. Situated in Winnipeg, ACL administers 36 member co-operatives, which in turn operate a variety of initiatives from retail stores, fuel services, and craft production to marketing and hotels.[9]

Northern Co-operatives, Inuit Self-Determination, and the Growth and Health of Communities

> We felt we were losing our old way of life and with it the ability to control our own survival. We felt more and more under the control of "bosses" that knew little of our culture and our way of life. When we began to hear about cooperatives, it seemed to us that this system would give us a way to regain some of the control we previously had (Tulugak and Murdoch, 2007: 12).

Co-operatives were vehicles for social change especially in the way they redefined the relationship between Inuit members and non-Inuit. Former hierarchical and asymmetrical relations as in missionary: catechist, or post trader: indebted trapper shifted as

relationships re-aligned in the context of cooperation. An Inuit man or woman, for instance, had as much influence through their voice and vote as a non-Inuit member (Vallee, 1968: 219-221).[10] The co-operative model for the North suited traditional Inuit social organization, equating traditional band and camp sharing practices with the "Each For All"[11] premise of the co-op. The ACL has noted the compatibility of the co-operative model to Inuit worldview:

> The Co-operative principles and structure that we adopted in our new businesses were very close to that of our sharing culture … Our members did not want people from outside their communities coming in and establishing businesses to provide services. We wanted to develop the services ourselves. We wanted to keep the profits from any businesses in our communities and we wanted to use those profits to develop new and better services. We also wanted to provide employment for our members of our communities. The Co-operative model was the best way for us to meet these goals.[12]

This new form of enterprise also introduced subtle differences to traditional Inuit structures. A relationship based on marketing of goods differed from traditional distribution defined by the sharing of commodities along kinship or status lines of relations. In the early co-op days, hunters continued to share beyond their own households but wage earners, such as carvers or store clerks in the co-operative were not obligated to do this. The co-op, however, gave hunters a socially recognized right to put their yield on the market (through the co-op) to be sold for cash (Vallee, 1968: 222-223).

The co-operative movement was pivotal to the growth of northern self-determination and the eventual recognition of Nunavik and the formation of Nunavut (MacPherson, 2001: 5). Canadian sociologist Frank Vallee described how, at many of the co-operative meetings he attended in the North, discussion often shifted from the terms of reference of the co-operative itself to unrelated but nevertheless important community matters. Viewed as an absolutely positive development, the co-operative served as "integrative and coordinative machinery for the whole community."[13] Successful co-operative movements have always had a political side, the Grain Growers' Grain Company being one Canadian example. In the North, political strength grew alongside successful co-operatives, becoming "underground governments" as noted by Thomas Sulluk and a basis for pan-Inuit solidarity that had no historic precedent (Mitchell, 1993: 346; Mitchell, 1996).

Co-ops in the Northwest Territories provided employment to some 2,000 people in the 1960s, a figure that includes the artists and other producers. In 1980, about 350 full-time employees worked for co-ops, earning an average income of close to $10,000.

More than 800 full- and part-time people are employed in the northern co-op network today, and membership is more than 15,000 (this figure does not include the artists and other producers).[14] Outside of government, from their inception, co-operatives were the largest employers in the North and unlike government, in excess of 90 percent of the employees were local people (MacPherson, 2001: 7; Mitchell, 1996: 185; Stager, 1982: 111; Stager, 1985: 8). Political consciousness grew out of this experienced generation of co-op-trained Inuit. The co-operative movement was central to the deepening Inuit/Inuvialuit sense of identity of the 1960s and later, and was evident in the development of the Inuit Tapirisat and the emergence of land claims issues that culminated in the formation of Nunavut (MacPherson, 2001: 6). In Quebec in the early 1970s, the co-operatives eventually urged community councils to join them in petitioning the provincial government for regional government status, and first advanced the issue of self-determination in Quebec. This initiative was galvanized in 1970 by the proposed James Bay hydroelectric project, which culminated in the James Bay and Northern Quebec Agreement and the recognition of Nunavik (Mitchell, 1993: 346; Stager, 1982: vii).[15]

Education and training have been a continuing factor in the operation of co-ops of both federations, and reflect key principles of the co-operative movement. Co-operatives trained an unknown but significant number of northerners for holding political office and for engaging in other kinds of economic activities. Many present-day politicians, legislators, and facilitators of the development corporations in Nunavik, Nunavut, and the Territories gained their initial training in contemporary political life, community work, and economic affairs through serving on the boards and at the counters of co-ops.[16] Recognizing that training was necessary if the co-operative model was to become self-sufficient in the long term (i.e., not become a federal program), the federal government set up several training mechanisms through both federations that included in-depth management training programs for northern women and men, and board/member education programs, with a high level of commitment from all involved, teachers and trainees alike. The impact of the management-training program was to direct the attention of the local community and co-op boards toward the importance of taking responsibility for one's co-op. By the 1980s, nearly 50 women and men had gone through the management training programs in the Northwest Territories, with just over half remaining with a co-op or with the CACFL, either in management or for ongoing training. In Quebec, the training program begun in the 1960s had nearly 20 graduates by 1974 (Stager, 1982: 119-121; Tulugak and Murdoch, 2007: 250-260).

Alongside the quantifiable successes of profits and growth, co-operatives gave northern communities social capital through education and development of business skills, fostering community action and leadership. For instance, at a FCNQ general meeting in

the early 1970s, the effect that the co-operatives' activities had on the social development of the people was discussed: "It was seen that activities such as trapping, arts and crafts production, tourist development, and the harvesting and sale of eiderdown and local foods had a social as well as economic effect" (Tulugak and Murdoch, 2007: 136). From their inception co-operatives contributed significantly to community and social stability:

> I am certain that had we not started our cooperative and worked hard to make it succeed, we would have had to relocate to Kuujjuaq. It is only because of our efforts in those early days that the town of Kangiqsualujjuaq now exists (Tulugak and Murdoch, 2007: 20).

Conclusion

Northern co-operatives promoted business practices in a context of ethnic identity; a notion iterated well by Louis Tapardjuk, a past president of ACL, who observed, "We're all aware that the co-op is the best vehicle for joining the two activities of culture and money" (Mitchell, 1996: 155). The deep commitment that northern peoples hold to their co-operative is not readily apparent in much of the literature on the subject, however. Analyses tend to focus on the statistics of co-op employee turnover or co-op profits, and there is a decided emphasis on the machinations of the many federal and territorial/provincial bodies that became involved in co-operative initiatives over the years[17]. Few sources consider the co-op movement from the perspective of the people who were from the beginning ultimately responsible for successful outcome. The tremendous level of human striving for the success of the co-ops, the considerable personal effort and level of commitment of a relatively small population base across an enormous region, working toward a common goal of fiscal self-reliance, are rarely figured. Local support and belief in the co-op have, however, had tangible results. The following account of Aliva Tulugak in Puvirnituq is only one of potentially hundreds of similar individual efforts that led to northern co-operative success:

> My father had learned a bit of English, which came in very useful … when he went to work for the federal day school. The wages were good, plus we were provided with a house while most of the other families of Puvirnituq still lived in tents or igloos… I vaguely remember when my father agreed to work with the cooperative, but I clearly recall that it made a big difference in our lives. We had to move back into a tent and … my father could no longer afford the 10-cent admission so I could attend a movie … Of all the people from other villages who were involved in the cooperative movement, I remember Audla Mark from Ivujivik the most vividly. He used to stay at our house during the stopovers in Puvirnituq on his way south to Lévis to attend co-op meetings and on his way back. What patience he

had! He'd arrive from Lévis in May and have to wait until July before an amphibious aircraft could fly him home … I remember other people coming to Puvirnituq from Inukjuak, Salluit and Ivujivik to learn how to run their cooperatives…I admired them for believing enough in the cooperative system to want to learn things that were new and foreign to their way of life (Tulugak and Murdoch, 2007: 7).

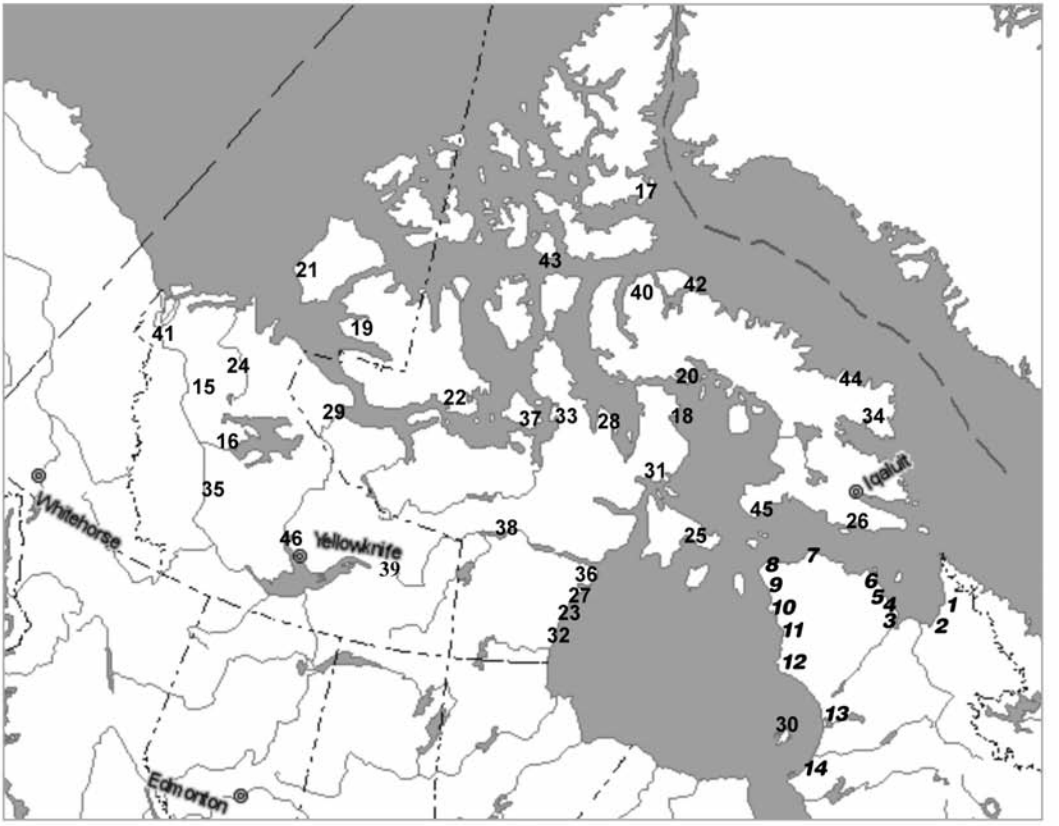
In conclusion, in 2009, *The Inuit Co-operative Movement in Canada* was designated by the Historic Sites and Monuments Board of Canada as an event of national historic significance. Its significance is found in the democratic and egalitarian principles that typify co-operative work in the North, which also accord with Inuit social traditions. The designation also recognizes that Inuit communities and individuals acquired the power to participate effectively in the management of their local economy, and that the co-operative movement fostered new skills and relationships through co-operative training and education, thereby becoming a crucial first step in the development of self-government in the North.

Table 1: Northern Co-operatives, 1958-1968 showing year of foundation and activities. An asterisk, *, indicates that a co-op is no longer in operation. (Sources include A. Morrison, pers. comm., ACL, Winnipeg, Oct. 2008; Okrant, 1972; Ketilson and MacPherson, 2001; ACL at http://www.arcticco-op.com/ acl-about-member-coops.htm; FCNQ at http://fcnq.netc.net)

	Name and location	Year of foundation	Activities (from start to present)
1	Puvirnituk (Povungnituk), Nunavik, Quebec	1958: Carvers Assoc. of Povungnituk 1960: Povungnituk Co-op Assoc.	carving, furs, prints, tourism, sewing, retail, credit union
2	Kangiqsualuqjjuaq / George River, George Rivière, Nunavik, Quebec	1959	commercial logging, commercial fishing, making small boats, fur, housing, hotel
3	West Baffin Eskimo Co-op Ltd. (Kingait Co-op), Cape Dorset, Nunavut	1959	carvings, fine art, retail, print shop, tourism services, fuel delivery, fur, property rental
4	Kikitaoyak Co-operative, Port Burwell, Killinek Island, Nunavut*	1959	seal and char fisheries, marketing carvings art, fur, first Inuit-run co-operative retail store in the Arctic
5	Tudjaat Co-op Ltd., Resolute, Nunavut	1960	services, retail store, hotel, cable TV, fuel delivery, carvings and handicrafts, fur
6	Grise Fiord Inuit Co-op Ltd., Ellesmere Island, Nunavut	1960	services, retail store, carvings, fur, handicrafts, fuel delivery, post office, cable TV, contracts, rentals
7	Kugluktuk Co-op Ltd., Kugluktuk (Coppermine), Nunavut	1960	caribou antler carvings, retail, seal skin marketing, retail, fuel delivery, gas station, airline agent, power corporation
8	Holman Eskimo Co-op Ltd., Ulukhatktok (Holman), Victoria Island, Northwest Territories	1961	retail store, hotel, fuel delivery, fur, cable TV, prints shop, craft shop

	Name and location	Year of foundation	Activities (from start to present)
9	Ikaluktutiak (Ekaloktoiak) Co-op Ltd., Kitikmeot (Cambridge Bay), Nunavut	1961	retail store, meat and fish, 2 hotels, gas bar, taxi, cable TV, fuel delivery, property rentals, fur
10	Kuujjuaq Co-op Assoc. / Fort Chimo, Nunavik, Quebec	1961	salmon and char, logging, fur, saw mill, motor repair, boat rental, freighting, crafts, retail, housing
11	Kuujjuarapik / Whapmagousti / Poste-de-la-Baleine / Great Whale River, Nunavik, Quebec	1961 and 1963	soapstone carvings, crafts, print-making, retail, logging, fur, lumber, fishery, restaurant
12	Ikaluit Eskimo Co-operative Assoc. Ltd., Iqaluit (Frobisher Bay), Nunavut *	1961	arts and crafts marketing, fur, retail store
3	Kangirsuk / Payne Bay Co-op Assoc., Nunavut	1961	retail store, hotel, fishing camps, fur, cable TV, fuel delivery
14	Issatik Eskimo Co-op, Whale Cove, Nunavut	1962	hotel, retail store, fur, post office, fuel delivery, cable TV
15	Inuvik, Northwest Territories (housing co-operative)*	1963	formerly housing; retail art division of the Arctic Co-op, Inuvik Parkas garment factory, fur
16	Aklavik, Northwest Territories*	1963	fur garments
17	Great Bear Co-op Assoc., Deline, Northwest Territories (Dene membership)	1963	retail store, fur, fuel delivery, cable TV
18	Igloolik Co-op Ltd., Nunavut	1963	housing, retail store, hotel, fur, restaurant, freight, fuel delivery, gas bar, property rental
19	Koomiut Co-op Assoc., Kugaaruk (Pelly Bay), Nunavut	1966	carvings, handicrafts, fishing, furs, retail store, construction, heavy equipment, air freight, hotel, sea kayaking, property rental
20	Qikiqtaq Co-op Assoc. Ltd., Gjoa Haven, Northwest Territories	1966	carvings, handicrafts, fishing, hotel, retail store, cable TV, fuel delivery, freight service, property rentals
21	Paulatuk / Paulatuuq, Northwest Territories*	1967	store, fur
22	Salluit Co-op, Salluit, Nunavik, Quebec	1967	retail store, cable TV, hotel, fur, restaurant
23	Ivujivik Co-op Assoc., Ivujivik, Nunavik, Quebec	1967	store, cable TV, fur, fuel delivery, hotel
24	Inukjuak Co-op Assoc., Inukjuak, Nunavik, Quebec	1967	store, cable TV, fur, fuel delivery, hotel
25	Pangnirtung Inuit Co-op Ltd., Nunavut	1968	marketing, print shop, fur, handicrafts, retail store, property rentals, fuel delivery, cable TV
26	Naujat Co-op Ltd., Repulse Bay, Nunavut	1968	store, hotel, restaurant, cable TV, heating fuel, art marketing, fur, construction, property rental
27	Mitiq Co-op, Sanikiluaq (Belcher Islands), Nunavut	1968	store, hotel, restaurant, fur, property rental, cable TV, carving
28	Tununiq Sauniq Co-op, Pond Inlet, Nunavut	1968	of largest co-ops in Nunavut; retail store, post office, hotel, fur, tourism outfitter, fuel delivery, cable TV, property rentals, art marketing, construction, heavy equipment
29	Kapami Co-op Assoc. Ltd., Colville Lake, Northwest Territories (Dene membership)	1968	store, fuel delivery, fur purchase and marketing
30	Kissarvik Co-op Assoc. Ltd., Rankin Inlet, Northwest Territories	1968	store, cable TV, property, fur, rental, 2 hotels, fuel delivery

Figure 1: Location of current co-operatives in the Canadian North managed by the Fédération des Coopératives du Nouveau-Québec and the Arctic Co-operatives Limited *(Map template from www.atlas.nrcan.gc.ca)*



List of co-operative associations corresponding with Figure 1 map

Map No.	Name of Co-operative	Map No.	Name of Co-operative
	FCNQ Co-operatives		
1	Kangiqsualujjuaq	***8***	Salluit
2	Kuujjuaq	***9***	Ivujivik
3	Tasiujaq	***10***	Akulivik
4	Aupaluk	***11***	Inukjuak
5	Kangirsuk	***12***	Inukjuak
6	Quaqtaq	***13***	Umiujaq
7	Kangiqsujuaq	***14***	Kuujjuarapik
	ACL Co-operatives		
15	Fort Good Hope	31	Naujat (Repulse Bay)
16	Great Bear (Deline)	32	Padlei (Arviat)
17	Grise Fiord	33	Paleajook (Taloyoak)
18	Hall Beach	34	Pangnirtung
19	Holman	35	Wrigley
20	Igloolik	36	Pitsiulak (Chesterfield Inlet)
21	Ikahuk (Sachs Hbr.)	37	Qikiqtaq (Gjoa Haven)
22	Ikaluktutiak (Cambridge Bay)	38	Sanavik (Baker Lake)
23	Issatik (Whale Cove)	39	Lutsel K'e
24	Kapami (Colville Lake)	40	Taqqut (Arctic Bay)
25	Katudgevik (Coral Hbr.)	41	Tetlit (Fort McPherson)
26	Kimik (Kimmirut)	42	Tununiq Sauniq (Pond Inlet)
27	Kissarvik (Rankin Inlet)	43	Tudjaat (Resolute Bay)
28	Koomiut (Kugaaruk)	44	Tulugak (Qikiqtarjuaq)
29	Kugluktuk	45	West Baffin (Cape Dorset)
30	Mitiq (Sanikiluaq)	46	Yellowknife Direct Charge

Notes

[1] Heritage Conservation and Commemoration Directorate, Parks Canada

[2] This research benefited greatly from the encouragements and input of Gordon Fulton, Director (ret'd.), and of Norman Shields, historian, Heritage Conservation and Commemoration Directorate, Parks Canada. For their expertise in the history and workings of the northern co-operative movement, acknowledgements are also extended to: Dr. Ian MacPherson, founder of the British Columbia Institute for Co-operative Studies, University of Victoria; Andrew Gossaert, C.M., former co-op manager and first president of ACL; Andrew Morrison, ACL, Winnipeg; and Quintin Fox, Canadian Co-operative Association, Ottawa.

[3] A general history of co-operatives as well as an overview of the Canadian Inuit art market and co-operatives are not covered here but can be found in M. Stopp, "The Inuit Co-operative Movement in Canada," Historical Sites and Monuments Board of Canada, Report 2008-72. Two sources that provide very detailed histories of the northern co-operative movement are Mitchell (1996) and Tulugak and Murdoch (2007).

[4] Growth in Quebec went from $1.1 million in 1967 to $143 million in 2004 (FCNQ webpage, "History," at www.fcnq.ca/webconcepteur/web/fcnq, viewed May 2012); In Nunavut and the Northwest Territories, revenues of member co-ops in 2006 were $136.4 million (Andrew Morrison, ACL, personal communication, 20 October 2008).

[5] Puvirnituq carvers formed a collective under Father André Steinmann in 1958, which incorporated in 1960. For a history compiled by a co-op member see Tulugak and Murdoch, (2007: 23-39).

[6] Stager (1982: 60) noted that the "notion of [Aboriginal] ownership coupled with economic opportunity was highly attractive to resident whites like the missionaries, the R.C.M.P., school teachers and certainly the co-op development officers from Northern Affairs concerned with the well-being of the people they had come to live among."

[7] In 1967, the federal government was preparing to infuse Baffinland Iron Mines with a $25 million dollar subsidy, despite a world glut of iron ore, while co-ops at Fort Resolution and Fort Rae were refused financial assistance (Duffy, 1988: 172).

[8] "Northern Images Stores," Arctic Co-operatives Limited, at www.arcticco-op.com/services-northern-images-stores.htm, viewed September 2008.

[9] See more information at "Arctic Co-operatives Limited (ACL)," at www.usaskstudies.coop/social economy/partners/ACL, viewed September 2008.

[10] Vallee (1968) also adds that equality in the context of the co-operative existed against a background of real imbalance in many other ways.

[11] "Each for All and All for Each" was a widely used slogan in the English-Canadian co-operative movement between 1900 and 1945 (MacPherson, 1979: vi).

[12] "Our Story," Arctic Co-operatives Limited, www.arcticco-op.com/about-acl-history.htm, viewed September 2008.

[13] Co-ops became an inadvertent but integral mechanism for community concerns in the late 1960s. At that time, the federal government was sponsoring local community councils guided by civil-service field staff. Residents were invited to consider innocuous if necessary topics such as dog control and garbage collection but were not included in larger issues such as game management, education, land and resource use, or local government (Vallee, 1968: 225).

[14] Today's membership is about 18,000. "Canada's North," Arctic Co-operatives Limited, www.arcticco-op.com/ canadas_north.htm, viewed October 2008.

[15] The James Bay and Northern Quebec Agreement of the 1970s and the subsequent Nunavik resulted in a form of "three-cornered" governance (northern Inuit in Nunavik, Quebec, and the Government of Canada) operating within federal and provincial jurisdictions (Wilson, n.d.: 2).

[16] Dr. MacPherson, personal communication, 15 October 2008.

[17] One reason for the general weakness of the historiography of Canadian co-operation is that these movements occurred in less-studied hinterland regions of the country. Their importance to a region is rarely apparent at the level of Canadian politics, and "they have seldom played a role in our traditional views of the past." (MacPherson, 2007: 8).

Bibliography

Duffy, R.Q. (1988). *Road to Nunavut-Progress of the Eastern Arctic Inuit since the Second World War*, Montréal, McGill-Queen's University Press.

Ketilson L.H. and I. MacPherson (editors) (2001). *Aboriginal Co-operatives in Canada – Case Studies*, Ottawa, Department of Indian Affairs and Northern Development, viewed May 2012 at www.publications.gc.ca/collections/Collection/R2-161-2001E.pdf.

MacPherson, I. (2007). "The Origins of the Canadian Co-operative Movement, 1900-1914," in I. MacPherson (ed.), *One Path to Co-operative Studies, A Selection of Papers and Presentations*, Victoria, B.C., New Rochdale Press, pp. 7-30, at www.uvic.ca/research/centres/cccbe/assets/docs/publications/RochdalePress-/OnePath_to_CooperativeStudies.pdf, viewed May 2012

MacPherson, I. (1979). *Each For All: A History of the Co-operative Movement in English Canada, 1900-1945*, Carleton Library No. 116, Toronto, Macmillan Company of Canada Ltd.

MacPherson, I. (1984). *Building and Protecting the Co-operative Movement: A Brief History of the Co-operative Union of Canada 1909-1984*, Ottawa, Co-operative Union of Canada.

MacPherson, I. (2001). "Introduction," in L.H. Ketilson and I. MacPherson (editors), *Aboriginal Co-operatives in Canada – Case Studies*, Ottawa, Department of Indian Affairs and Northern Development,at www.publications.gc.ca/collections/Collection/R2-161-2001E.pdf, viewed May 2012.

Mitchell, M. (1993). "Social, Economic, and Political Transformation Among Canadian Inuit from 1950 to 1988," *In the Shadow of the Sun: Perspective on Contemporary Native Art*, Mercury Series Paper 124, Ottawa, Canadian Museum of Civilization, pp. 333-356.

Mitchell, M. (1996). *From Talking Chiefs to a Native Corporate Elite*, Montréal, McGill-Queen's Press.

Okrant, M.J. (1972). *Eskimo Co-operatives: Northwest Territories and Quebec*, Master's Thesis, Southern Connecticut State College.

Stager, J. (1985). *Inuit Co-operatives and Change in the Canadian North*, Canada House Lecture Series No. 16, Canada High Commission, Leeds, University of Leeds Printing Service.

Stager, J. (1982). *An Evaluation Survey of the Federated Co-operatives in Nouveau Quebec and the Northwest Territories after the Co-operative Development Program*, Ottawa, Program Evaluation Branch, Department of Indian Affairs and Northern Development.

Tulugak, A. and P. Murdoch (2007). *A New Way of Sharing*, Baie-d'Urfé, Fédération des Coopératives du Nouveau-Québec.

Vallee, F.G. (1968). "Notes on the Cooperative Movement and Community Organization in the Canadian Arctic," in V.F. Valentine and F.G. Vallee (editos), *Eskimo of the Canadian Arctic*, The Carleton Library No 41, Toronto, McClelland and Stewart Ltd.

Wilson, G.N. (n.d.). *The Nunavik Commission and the Path to Self-Government in Arctic Quebec*, www.cpsa-acsp.ca/ papers-2005/Wilson.pdf , viewed September 2008.

Summary

Northern co-operatives became multi-purpose enterprises within a few years of their inception and contributed significantly to the growth, fiscal health, and cultural health of the communities in which they were situated. As a business model based upon the principles of democratic control, community responsibility, cooperative value systems, and the will to control one's economic and social destiny, co-operatives in the North fit well with Inuit cultural principles of collaboration and individual responsibility for the group. From their inception, northern co-operatives became a vehicle for coming together to make decisions about community, which subsequently led to pan-Arctic Inuit collaboration and the formation of self-government.

Resumen

Las cooperativas del norte se tornaron empresas multipropósito a los pocos años de su creación e hicieron un aporte significativo a la solidez fiscal y cultural de las comunidades en las que se encuentran. Como modelo comercial basado en los principios de control democrático, responsabilidad comunitaria, sistema de valores cooperativos y la voluntad de controlar el destino económico y social de la comunidad, las cooperativas del Norte encajan bien en los valores culturales inuits de cooperación y responsabilidad individual para el grupo. Desde su creación, las cooperativas del norte se han convertido en un vehículo para unirse a fin de tomar decisiones sobre la comunidad, lo que posteriormente llevó a la colaboración inuit de la región ártica y a la formación de una administración autónoma.

Résumé

Quelques années seulement après leur création, les coopératives du Nord sont devenues des entreprises polyvalentes qui ont contribué de manière significative à la croissance et la santé fiscale et culturelle des communautés dans lesquelles elles ont été implantées. En tant que modèle d'affaires fondé sur les principes du contrôle démocratique, de la responsabilité communautaire, d'un système de valeurs coopératives et de la volonté de contrôler le destin social et économique de la communauté, les coopératives du Nord correspondent bien aux principes culturels inuits de collaboration et de responsabilité individuelle pour le groupe. Depuis leur création, les coopératives du Nord sont devenues une plateforme de rassemblement pour prendre des décisions sur la communauté, ce qui a par la suite mené à une collaboration des Inuits de la région arctique et à la formation d'une administration autonome.

Las cooperativas, palancas de un desarrollo económico viable, socialmente equitativo y ecológicamente duradero

Ernesto MOLINA[1]

Introducción

En el 2010, el movimiento cooperativo quebequense[2] organizó una conferencia internacional que abrió el debate acerca del proyecto de sociedad, sus desafíos y sus alternativas. La pregunta central de esta conferencia era ¿Cómo reinventar la economía y cómo orientarla hacia un tipo de sociedad que pretenda respetar los equilibrios ecológicos y al mismo tiempo ser portadora de justicia económica y social? En este texto[3] se aborda esta pregunta, primero, partiendo de las ponencias que se presentaron y de las discusiones que tuvieron lugar durante la *Conférence internacionale Quel projet de société pour demain? Coopératives, mutuelles et territoires: enjeux, défis et alternatives* y buscando darles la cohesión de conjunto; segundo, teniendo presente el cuestionamiento que se hace el movimiento cooperativo acerca de la naturaleza de la crisis actual y su búsqueda de modelos alternativos de desarrollo; y, tercero, siguiendo como hilo conductor principal el rol que las cooperativas pueden jugar como red de empresas y como movimiento en la construcción de una economía democrática, ecológica y solidaria. Para realizarlo, hemos examinado algunos eventos que han marcado recientemente al movimiento cooperativo de Québec, tanto a nivel nacional (Conferencia internacional de 2010, Foros regionales 2011-2012[4] y el Encuentro *On change de modèle! Contribution de l'économie sociale et solidaire aux défis actuels du développement*[5]) como a nivel internacional (Encuentros del *Mont-Blanc* de 2011[6]).

Debemos anotar que el contexto en que surge la pregunta central de la Conferencia internacional está marcado por un pensamiento económico alternativo que toma forma alrededor del trabajo de renovación de los paradigmas económicos de Petrella (2007 y 2009), Sibille y Ghezali (2010), Kempf (2009 y 2011), George (2010) y Lipietz (2012), entre otros.

Elementos de un pensamiento económico alternativo

Sin pretender presentar ese pensamiento económico alternativo en sus diferentes elementos y facetas actuales, aquí se presentan trozos del mismo que permiten situar la reflexión que se instala en Québec acerca del proyecto de sociedad futura. Para ello, citemos entre otros a Petrella que propone una "nueva narración del mundo" basada

en la refundación y el desarrollo de la economía pública y de la economía cooperativa a nivel de las comunidades locales, regionales y continentales (2007 : 123-128) ; a Sibille y Ghezali que, luego de distinguir entre "economía de mercado" y "capitalismo", este último definido como actual forma dominante de la economía de mercado donde el poder económico pertenece estrictamente a los poseedores de capital y donde la acumulación de capital es el objetivo fundamental, argumentan sobre la importancia de la economía plural y la justa representación de las realidades económicas y empresariales, denunciando la supremacía de una forma sobre las otras, y abogando por la pluralidad de formas de organización y por el reconocimiento -entre otras dinámicas empresariales- de las empresas de personas, la llamada economía social y solidaria (2010 : 17-26).

Este nuevo pensamiento económico que emerge a partir de investigadores y de intelectuales del último decenio en ciencias económicas y sociales se expresa también en George (2010) que denuncia la doctrina económica dominante basada en la búsqueda incesante de la ganancia máxima, llevando a la exclusión a centenares de millones de personas por no ser "suficientemente productivos" al mismo tiempo que considera superfluos a otros centenares de millones de personas porque no aportan nada o aportan muy poco al mercado capitalista. Nuestras sociedades así construidas tienden a romperse en lo financiero, lo económico, lo social, lo ecológico y, sentencia George, no hay nada previsto para amortiguar el choque. Para evitar la catástrofe, es decir, el hundimiento de nuestra civilización, una de las cosas que podemos hacer es "introducir mucha más resiliencia en nuestros sistemas". Resiliencia social como lucha consciente por sociedades más igualitarias, sociedades de inclusión, dotadas de más servicios púbicos, de mejor protección social y que favorezcan la amplia participación democrática de los asalariados y de los consumidores (George, 2010 : 353-360). Por otra parte, Lipietz constata que los aspectos financieros, sociales y ecológicos de la crisis están tan estrechamente entrelazados que ninguna solución parcial sería eficaz ; se necesita, entonces, a la manera del *New Deal*[7] que Roosevelt aplicó en Estados Unidos luego de la Gran crisis que comenzó en 1929, un *Green Deal,* un pacto verde, a la vez ecológico y social, a nivel mundial, que implica la relación al trabajo, a los recursos naturales, a la relación de lo público y lo privado, del Estado hacia los individuos, hacia las asociaciones. En fin, una respuesta coherente a las crisis financieras, sociales y ecológicas (Lipietz, 2012).

Una economía al servicio de la sociedad

Antes de la crisis de 2008, en el movimiento cooperativo quebequense ya estaba presente de manera larvada la pregunta acerca de si como movimiento se tenía un proyecto de sociedad que correspondiera a sus propios valores y acerca de cuáles eran las respuestas de las cooperativas a la situación económica y social que se vivía. Luego, vino el *crash* de

2008, comparable a la gran depresión de 1930. Todos los componentes del movimiento cooperativo quebequense se dedicaron a atravesar la tempestad y la gran mayoría de las cooperativas salieron mejor libradas que otras empresas. Pero la insatisfacción de algunos los llevaba a preguntarse si eso era suficiente y cuál era el futuro que esta economía nos deparaba ; preguntarse también si las cooperativas podían hacer algo mejor y como podían contribuir a la construcción de una sociedad más justa y más próspera. Claude Béland, presidente del Movimiento *Desjardins* durante más de 10 años manifestaba en su exposición razonada a favor de una economía solidaria, que las cooperativas no son una simple forma de empresa o un modelo de organización entre otros. Las cooperativas son "esencialmente un proyecto de sociedad como la democracia" e invitaba a la apertura de espíritu que permitiera que las organizaciones económicas, políticas y sociales se inspiraran de "valores fundamentales" (Béland, 2009).

Por su parte, Monique F. Leroux, a la cabeza del Movimiento *Desjardins* desde 2008, sostenía que los valores y la filosofía propia del concepto de cooperación son tan importantes como reconocer su modelo económico, capaz de crear prosperidad y riqueza tanto en los planos económico y financiero que humano. Ese modelo se presenta, entonces, como una buena solución de cambio posible frente a las intervenciones del sector público y las del sector capitalista. Ella se preguntaba entonces si el Movimiento *Desjardins* era fiel a su misión fundamental de conciliar la visión cooperativa de responsabilización e iniciativa personal y colectiva con una fuerte capitalización y una excelente prestación que permita sostener el desarrollo, el crecimiento y la perennidad del movimiento (Harvey, 2010). Mencionemos también las declaraciones del presidente del Consejo quebequense de la cooperación y de la mutualidad (CQCM) y presidente de la *Coop fédérée*[8], durante una "mini-cumbre" organizada por el gobierno de Québec en enero del 2010. En esa ocasión, Denis Richard argumentó acerca de la existencia de dos tipos de mundialización o globalización : un tipo basado en el crecimiento económico sin desarrollo, en la deslocalización de empresas hacia países con costos de producción cada vez más bajos, lo que representa un proceso que conduce a un callejón sin salida. Pero existe otro tipo de mundialización, sostuvo este dirigente del movimiento cooperativo quebequense, basada en relaciones equitativas entre los países, que pone el énfasis en los recursos humanos, en las comunidades y las regiones, y que toma en cuenta los costos sociales y medioambientales del desarrollo (Favreau y Molina, 2011 : 62).

Hay que hacer notar que para el movimiento cooperativo quebequense ésta no era la primera reflexión sobre un proyecto de sociedad. En efecto, desde principios del siglo XX hasta los años sesenta, el movimiento cooperativo asumió plenamente la afirmación nacional de la comunidad de los canadienses franceses (que luego se transformaron en quebequenses) y, al concentrarse en los sectores económicos del ahorro y crédito, de la agricultura y de los seguros, dio las primeras bases de un "modelo quebequense de

desarrollo". Posteriormente, con la llamada "Revolución tranquila" y el nuevo rol asumido por el Estado quebequense en la economía, el movimiento cooperativo que participaba de ese modelo se reforzó, se diversificó considerablemente y se organizó en unas 15 federaciones que renovaron, a principios de los noventa, el Consejo de la cooperación de Québec (CCQ), creado en 1940. Así, se fortalecieron las estructuras federativas y confederativas al tiempo que se favoreció el desarrollo cooperativo sobre una base territorial. Si, por su lado, el movimiento cooperativo internacional se interrogaba sobre su identidad y la manera de organizarse como lo testimonian los Congresos de la ACI de 1992 y 1995, en Québec, el proyecto económico y social que impulsaba el movimiento cooperativo se hizo entonces más plural. Québec cambió mucho a lo largo de los años setenta, ochenta y noventa y algunas corrientes alternativas favorecieron nuevas cooperativas en otros sectores como la alimentación y la habitación así como cooperativas de trabajadores. Otras nacieron siendo más cercanas al movimiento sindical o al movimiento comunitario (Favreau, 2010). El CCQ se convirtió en 2005 en el actual Consejo quebequense de la cooperación y de la mutualidad (CQCM).

Actualmente, incluso si el nacionalismo económico sigue formando parte del telón de fondo de un proyecto quebequense de desarrollo simbolizado por el Movimiento *Desjardins* (sector financiero), por la *Coop fédérée* (sector agrícola) y por *Hydro-Québec* (empresa pública de energía) e incluso si la idea de empresas autogestionadas está presente en el seno de algunas cooperativas, todo esto no es suficiente. Con la globalización netamente neoliberal que entró en su nueva fase en los años ochenta, la búsqueda de la ganancia máxima se convirtió en el único objetivo del capitalismo financiero, separando cada día más la economía de la sociedad (Touraine, 2010). Cada vez se hace más evidente esta separación, es decir, la distancia entre, por un lado, los valores de la economía dominante que proclama "todo al mercado", que reifica[9] el lucro como la única motivación aceptable y que hace triunfar la codicia y, por otro lado, los valores de la sociedad promovidos por los movimientos sociales, entre ellos el movimiento cooperativo, tales como la democracia, la justicia económica y social, el desarrollo durable y solidario de las comunidades, la intervención del Estado para satisfacer un mínimo de repartición de la riqueza. En fin, una sociedad donde se concilien economía y equidad. Pero la crisis ha mostrado que la equidad no está presente en la sociedad actual y que, si no hay un cambio profundo, no la habrá tampoco en un futuro previsible. Y es esto lo que incita a los movimientos, las cooperativas incluidas, a renovarse y a preguntarse como reinventar la economía y orientarla hacia un tipo de sociedad que tome en serio los equilibrios ecológicos y que sea portadora de justicia al mismo tiempo que asegure la creación de riquezas basada en empresas viables económicamente. Así, Alban D'Amours, presidente de la Confederación internacional de bancos populares y antiguo presidente del Movimiento *Desjardins*, sostiene que el modelo de negocios cooperativo sirve de contrapeso en la búsqueda de un nuevo

equilibrio, de un nuevo orden económico a construir, a partir de la reforma del sistema actual. Las cooperativas entonces se presentan como fuente de inspiración para aquéllos que quieren más democracia, más valores humanos en la conducta de los negocios, mayor cohesión social, mayor consciencia de las exigencias de un desarrollo durable (Favreau y Molina, 2011 : 76).

Esta inquietud sobre la construcción de una economía al servicio de la sociedad y sobre la contribución de las cooperativas en ese proyecto no es exclusiva al movimiento cooperativo. Está presente también en otros actores de la economía social y del movimiento sindical como Léopold Beaulieu, presidente-director de *Fondaction*[10], quien sostiene que la crisis mundial comenzada en 2008 representa el fracaso de un modelo de desarrollo fundado en el *laisser-faire* económico y en el retiro del Estado social. Así, propone una nueva visión de la regulación económica, fundada en una economía plural, donde el movimiento cooperativo tiene un papel importante que jugar en la identificación de las soluciones para salir de la crisis (Favreau y Molina, 2011).

En esta tarea, el movimiento cooperativo no parte de cero. Al contrario, las soluciones y las alternativas están en parte contenidas en las prácticas innovadoras y en las miles de experiencias que se tienen en Québec y en el resto del mundo. Sin embargo, por sí solas no bastan, es necesario conjugarlas con una alternativa más global que proporcione una visión de conjunto y favorezca la puesta en red de los movimientos en todas las escalas de intervención, es decir, local, regional, nacional e internacional. Las cooperativas poseen una gran fuerza para proponer e interpelar, la que va más allá de su fecundidad económica. Parafraseando a Berthet y Santoni (1998), se puede afirmar que las cooperativas constituyen laboratorios donde se recomponen las relaciones individuo-empresa, trabajo-capital, interés privado-interés general. Con ellas, los asociados persisten en inscribir sus convicciones en estructuras económicas capaces de garantizar la vinculación de la economía con el territorio. Las cooperativas son iniciadas por actores locales, dependen del compromiso voluntario y solidario de éstos. Funcionan con un capital indivisible e inalienable, no pueden deslocalizarse y su tamaño se vincula la mayor parte de veces al de su territorio, a la medida de las fuerzas de sus asociados, los cuales –democráticamente, una persona, una voz y un voto– tienen en sus manos el desarrollo de la cooperativa (Touzard y Draperi, 2003). Esta es la contribución precisa que las cooperativas aportan a la reconstrucción de la economía al servicio de la sociedad ; una contribución que no es la de los sindicatos, ni de los ecologistas, ni del movimiento comunitario, pero que se conjuga con la de ellos.

Así, al apuntar a una mejor comprensión del mundo en el cual las cooperativas y las mutuales están insertas, relacionadas con otros movimientos sociales, la Conferencia internacional de 2010 ayudó a identificar las grandes orientaciones del proyecto de sociedad a construir y a renovar la visión acerca del papel que las cooperativas y las

mutuales pueden y quieren jugar, así como sobre el lugar que van a ocupar. De esta manera, el movimiento cooperativo se abrió a los otros movimientos sociales que han contribuido y que contribuyen a construir la sociedad del mañana y abrió también un proceso tendiente a su reafirmación como actor de primera línea en la construcción de una economía al servicio de la sociedad (CQCM, 2011b). Es en el espacio que abrió la Conferencia internacional que emergen algunos ejes estratégicos como pistas que hay que explorar para salir de la crisis : la democratización de la economía, la conversión ecológica de la economía, la renovación del Estado social y el refuerzo de la solidaridad internacional.

La democratización de la economía

La democratización de la economía, el refuerzo de un sector no capitalista de empresas bajo control democrático que colocan la lógica cooperativa al centro del sistema económico. Las sociedades que enfrentan las situaciones de crisis con mejores posibilidades, son aquéllas donde se encuentra una mayor diversidad de modelos de empresa ; es decir, allí donde las empresas no se organizan, no se orientan y no son administradas de una manera única sino al contrario, existe, se respeta y se promueve la diversidad empresarial (Scalvini, 2010).

Las empresas colectivas, especialmente las cooperativas y las mutuales, son iniciativas en las cuales las personas se asocian bajo la perspectiva explícita de emprender actividades económicas de manera diferente, para poder satisfacer las necesidades de sus asociados y de la colectividad donde se encuentra inserta. Estos asociados son trabajadores, consumidores o productores independientes de bienes y servicios que se juntan para crear una empresa que articula rentabilidad económica y justicia social. Así, las cooperativas y las mutuales comparten el espacio socioeconómico con las empresas públicas que tienen la misión de procurar el bien común y la producción de bienes y servicios esenciales para la vida en común y para la satisfacción de las necesidades de toda la población. Las cooperativas y las mutuales también comparten el espacio con las empresas privadas dirigidas por propietarios que, enraizados en su colectividad, articulan la fructificación de su riqueza con el desarrollo de una economía local viable. Es necesario entonces evitar la confusión entre economía privada y economía capitalista. La economía privada reposa en la multitud de micro, de pequeñas y de medianas empresas, ligadas al territorio. Al contrario, la economía capitalista pone el acento en la ganancia máxima para los accionistas, la maximización de la utilidad individual siempre en términos únicamente financieros y que utilizan a su servicio los recursos del Estado y de la sociedad entera, y de esa manera socializan las pérdidas que causan, utilizan la deslocalización de sus actividades con el único propósito de garantizar la rentabilidad máxima del capital invertido sin ninguna consideración real de las consecuencias económicas, sociales y medioambientales que causan.

La presencia y la creación de cooperativas, de mutuales y de otras asociaciones de personas con vocación económica contribuyen a la democratización de la economía. La democratización de la economía significa entonces, por un lado, que estas empresas bajo control democrático se vean reforzadas y se localicen en el centro del sistema económico. Por otro lado, esto significa el mejoramiento de las condiciones de participación de los asociados en la conducción de esas empresas. La democratización de la economía necesita romper con el fundamentalismo de mercado que busca el crecimiento sin ocuparse del desarrollo y que deja las grandes decisiones que afectan a nuestra sociedad en manos de intereses privados. Esta democratización requiere también un "hasta aquí" a la privatización de los bienes públicos así como a la reducción del Estado social. En fin, se trata de rechazar de ir de crisis en crisis para lo cual, por un lado, se necesita reforzar la presencia de empresas colectivas, públicas y privadas y, por otro lado, disminuir la presión indebida de los accionistas sobre la economía y reducir los efectos de la especulación financiera.

Existen entonces diversos modelos de empresa, cada uno con su lógica de desarrollo, sus maneras de producir, de generar riqueza y de distribuirla. Las cooperativas proponen objetivos y maneras de actuar particulares puesto que son autónomas localmente y se apoyan en redes tejidas a diferentes niveles. Las cooperativas, al mismo tiempo que ejecutan actividades económicas, son fuente de transformaciones sociales tendientes hacia una mayor justicia social ya que ellas rechazan por principio eso que falsamente se presenta como una elección necesaria entre justicia social y creación de riqueza. Al contrario, el sector no capitalista de empresas colectivas bajo control democrático de los asociados que aglutina a las cooperativas, a las mutuales y a otras asociaciones con vocación económica, al reforzar su presencia en el sistema económico, puede incorporarse como actor en el espectro de los cambios sociales que se anuncian. Un actor que reconoce que no es el único pero al cual se le reconoce su pertinencia.

La conversión ecológica de la economía

La conversión ecológica de la economía responde a la urgencia ecológica que cuestiona nuestro modo de producir y de consumir. Ella exige el desarrollo de experiencias cooperativas de envergadura, capaces de contribuir de manera innovadora al desarrollo duradero y solidario de los territorios.

Actualmente atravesamos la primera crisis socioeconómica del capitalismo financiero y bursátil en la cual la escasez de recursos y los daños ecológicos han influenciado la caída económica (Gadrey, 2010). El acelerado recalentamiento climático, el elevado consumo de energías fósiles, la contaminación y las amenazas contra la biodiversidad ponen al planeta en estado de sobrevivencia. La transformación ecológica de la economía es un elemento mayor a nivel mundial que se relaciona con las diferentes realidades locales y

regionales tanto de Québec como del resto de naciones. Antes, en el momento de la Revolución industrial no se conocían los efectos de la huella ecológica en el planeta, ahora sí los conocemos. Estamos obligados a interrogarnos, por ejemplo, acerca de la contaminación de la producción agrícola industrialmente intensiva, acerca de la explotación no duradera de los bosques, acerca del transporte y las energías fósiles, acerca de la manera de disponer de los desechos industriales y domésticos, acerca del desarrollo de la eficacia energética de los edificios industriales, comerciales y residenciales. Muchas organizaciones, entre las que se encuentran una cierta cantidad de cooperativas, ya han tomado consciencia y están desarrollando un funcionamiento "verde", valorizando la biomasa forestal para el calentamiento de edificios públicos, produciendo bioenergía o electricidad de viento, fomentando la agroalimentación biológica, o proponiendo alternativas en el área del transporte, etc. (Molina, 2011).

Pero esas acciones no bastan, se requiere exigir a los poderes públicos que dirijan una parte del dinero público y del dinero privado hacia una economía verde. La pregunta que debemos hacernos no se reduce al tema de la creación de empleos sino debe implicar la decisión de qué es lo que hay que hacer crecer y qué no debe continuar creciendo o incluso debe reducirse. Se trata, evidentemente, de saber si queremos enfrentar el reto. Los obstáculos tecnológicos no son los fundamentales pues las soluciones existen : varias cooperativas agrícolas producen de manera ecológicamente intensiva y las cooperativas se presentan como correas de transmisión entre la agricultura productivista dominante en Québec y un modelo agrícola territorial que emerge ; la explotación duradera de los bosques es posible según el testimonio práctico de las cooperativas forestales (Lessard, 2012) ; las energías geotérmica, solar y eléctrica y la bioenergía[11] existen ; la vivienda ecológica también. Lo que falta es la voluntad política fuerte que sea capaz de resistir a la enorme presión que ejercen los intereses financieros y las grandes multinacionales.

La renovación del Estado Social

Gracias a una fiscalidad redistributiva basada en el impuesto progresivo así como también gracias a una intervención en la economía y en el empleo, interviniendo y regulando parcialmente el mercado y corrigiendo sus resultados cuando era considerado necesario, el Estado quebequense puso en marcha un conjunto de servicios públicos de cobertura universal que reposan en la solidaridad colectiva y en la solidaridad intergeneracional, con la idea que la resolución de conflictos debe basarse en el derecho y la negociación, en la elaboración de políticas de reducción de las desigualdades económicas y sociales. Fue la construcción, de 1960 a 1980, del Estado social quebequense. Este ha sido criticado tanto desde la derecha como desde la izquierda. La derecha lo acusa de ofrecer servicios sociales demasiado costosos, de no corresponder a la situación de las finanzas públicas, de dar un espacio demasiado grande a los

sindicatos de trabajadores y de convertirse, finalmente, en un Estado omnipresente. La izquierda, por su parte, lo acusa de haber fracasado en buena parte en la lucha contra la pobreza así como también de reducir al ciudadano a un simple utilizador de servicios ante los cuales no tiene posibilidad de expresar sus necesidades porque son administrados de manera centralizada y desde una perspectiva tutelar. Sin embargo, como bien lo muestra Castel (2009), no hay que confundir "mejor Estado" (*mieux d'État*) con "menos Estado" (*moins d'État*). Bien que actualmente no se puede defender *stricto sensu* la configuración que tomó el Estado social en el contexto del desarrollo del capitalismo industrial, Castel afirma que abogar por una reducción del estado reposa en la concepción liberal de la responsabilidad según la cual la dignidad del hombre se encuentra en el hecho de asumirse y asegurarse uno mismo. Al contrario, un mejor Estado reposa en una concepción exigente de la solidaridad que considera que *un hombre de pie no se mantiene de pie él solo* (Castel, 2009: 220-221).

La renovación del Estado social no debe reducirse a simples medidas paliativas que emergen de las políticas liberales y que apuntan a los grupos más desposeídos, separando lo económico de lo social y haciendo una gestión social de la pobreza a través de programas que se encargan de los efectos negativos del mercado. Tampoco puede verse como el desarrollo de servicios colectivos basados en un poder público que asume lo esencial de la representación del interés general, con un Estado central predominante, con comunidades sin influencia en el desarrollo de los servicios colectivos y manteniendo la concepción del ciudadano como simple utilizador de esos servicios. La renovación del Estado social debe basarse, por el contrario, en una nueva sinergia entre tres : poder público, sociedad civil y mercado. El nudo del problema no es, entonces, si debe de haber menos o más Estado sino la calidad democrática de la acción estatal y la capacidad de cohabitación de las instituciones públicas con las organizaciones sociales. Aquí, el Estado apoya el desarrollo de las comunidades basado en una nueva relación entre lo económico y lo social ; el sector privado juega un papel complementario dentro de los servicios a la población que son mixtos : públicos, colectivos y privados. Hablamos entonces de construcción conjunta de la oferta y de la demande de servicios, de coproducción y de codecisión, lo cual permite que los ciudadanos se constituyan en actores colectivos del desarrollo de las comunidades.

En ese sentido, las cooperativas, las mutuales y otras asociaciones con vocación económica, es decir, las empresas colectivas representan alternativas viables para acrecentar la participación de las comunidades locales y regionales en la definición de las necesidades, de las prioridades y de los servicios que deben ofrecerse, favoreciendo la construcción de espacios de solidaridad social y territorial, de solidaridades de proximidad. En Québec, sobre todo en los últimos veinte años, las empresas colectivas se han desplegado en los servicios a la persona tales como ayuda a domicilio, servicios de guardería y alojamiento

social (Vaillancourt *et al*., 2002) así como en los servicios de salud (Brassard *et al.,* 2009) y la revitalización de las comunidades geográficamente alejadas (CQCM, 2008).

Esta perspectiva de la cohabitación activa posee un gran potencial de cambio social y supone una fuerte movilización de la sociedad civil así como la construcción de relaciones de fuerza con aquéllos que se oponen. La renovación del Estado social así concebida exige el desarrollo de instituciones apropiadas que únicamente el Estado puede sostener de manera duradera y que requieren, por un lado, de una fuerte dosis de democracia deliberativa en la cual la asociaciones de ciudadanos ocupen una parte importante del espacio público de diálogo social y, por otro lado, de la democracia social de organizaciones constituidas en contrapoderes. Todo ello, combinado con la democracia representativa de los puestos de elección popular. Pero esta posibilidad, de las empresas colectivas en general y de las cooperativas en particular, de representar alternativas viables para las comunidades locales y regionales, porque necesita que se desarrolle esa la capacidad de cohabitación activa entre las instituciones públicas y las organizaciones sociales, requiere una masa crítica a nivel político, consciente de su fuerza de negociación para la obtención de marcos legales apropiados, de políticas sociales adecuadas y de espacios de participación colectiva de los ciudadanos.

El trabajo y la reflexión que se lleva a cabo en el seno de los movimientos sociales, incluyendo al movimiento cooperativo, acerca de la renovación y de lo que llegará a ser el Estado social, conlleva el reconocimiento de las enseñanzas que se pueden extraer del caso de las cooperativas sociales italianas. Al respecto, Pezzini (2012) afirma que el movimiento cooperativo debe saber convertirse en movimiento social, debe equiparse para ejercer un papel político. Al no hacerlo se estaría arriesgando a perder la identidad y la autonomía de las cooperativas y se estaría impidiendo de jugar el papel fundamental que pueden jugar en la transformación del Estado social.

El refuerzo de la solidaridad internacional

En las dos últimas décadas, las regiones han vivido los efectos nefastos de la mundialización actual, especialmente a partir de las deslocalizaciones y de la llegada de los gigantes mundiales del comercio de detalle que han quebrado la estructura de la economía local y regional junto con provocar considerables pérdidas de empleo. Este proceso nos lleva a constatar que lo que está en juego localmente también está en juego internacionalmente y que la autonomía local, de un extremo al otro del planeta, supone establecer relaciones en las cuales todas las partes implicadas resultan ganadoras.

Se trata entonces de reforzar las capacidades de las comunidades y de las regiones para alcanzar su autonomía y mejorar las condiciones de vida de su población. Es aquí que las cooperativas, las organizaciones de defensa de derechos y las organizaciones de

cooperación internacional deben establecer relaciones a escala internacional para transformar los impactos negativos de la mundialización en oportunidades de desarrollo colectivo y de reapropiación del poder de acción de esas comunidades y regiones.

El desarrollo de las comunidades de los países desarrollados del Norte está relacionado con las condiciones de vida de las comunidades de los países del Sur. Es innegable que en unos y otros, las distancias entre ricos y pobres se acentúan. Pero también se hace cada vez más evidente que la defensa de las condiciones de vida conquistadas por las comunidades del Norte exige la conquista de condiciones de vida decentes por las comunidades del Sur. Frente a esta dinámica, las grandes organizaciones sociales, como los sindicatos, las cooperativas y las organizaciones de agricultores, viven procesos de renovación y participan en el nacimiento de un movimiento ciudadano a escala internacional especialmente a partir de los Foros sociales mundiales (Favreau y Molina, 2011).

El refuerzo de nuestras solidaridades internacionales se convierte en un elemento importante que se opone a la fractura social y económica del planeta entre el Norte y el Sur. Lo que aquí está en juego requiere de la participación del movimiento cooperativo quebequense para contribuir a la elaboración y puesta en práctica de otros modelos de desarrollo, de otras formas de producir y de consumir, de otras formas de concebir la cooperación internacional capaz de contribuir a la construcción de una economía solidaria, ecológica y equitativa (Favreau, Fréchette y Lachapelle, 2008). Las cooperativas son inconturnables desde el momento que se trata de poner en marcha, concretamente, una economía diferente, al servicio de la sociedad, fundada en la intercooperación tanto a pequeña escala en la comunidad local como a gran escala en el plano internacional.

La intervención de las cooperativas y mutuales quebequenses en materia de solidaridad internacional de proximidad se realiza principalmente por intermedio de la Sociedad de cooperación para el desarrollo internacional (SOCODEVI) así como por Desarrollo internacional Desjardins (DID) que trabajan en apoyo a las cooperativas, mutuales y otras asociaciones de los países del Sur (Molina, 2012 ; Favreau y Molina, 2012).

Cooperativas y movimientos sociales : ¿Qué acción política común hoy en día ?

No se puede subestimar, en Québec, el peso económico de las cooperativas y otras empresas colectivas, ni el rol e impactos sociales de su modelo y de sus realizaciones. Son empresas diferentes y su función económica está así adosada a una función política de revelación de nuevas necesidades sociales y de bujía para dinamizar cuestiones sociales, buscando influenciar las políticas públicas. Se trata de la necesaria movilización del movimiento cooperativo con otros movimientos para que el Estado restablezca las políticas de interés general a partir de las comunidades territoriales, regionales y locales.

La discusión sobre la acción política ocupó un gran espacio durante las dos reuniones plenarias de la Conferencia internacional de 2010. Convertirse en movimiento, esa es la gran cuestión tanto en lo económico, donde las cooperativas tienden a evolucionar en rangos dispersos y en general sectoriales, como en lo político, donde no expresan su voz ni solas ni junto a otros movimientos. Es como si tácitamente se hubiera escogido de permanecer siendo un "enano en lo político" : ocuparse únicamente de la dimensión económica y sectorial abandonando la dimensión política y transversal que permite a los grupos sociales conquistar sus derechos en materia de habitación, de salud, de trabajo, de ahorro y crédito, de esparcimiento, etc. Sin ocupar el espacio político que le corresponde, una parte del movimiento cooperativo quebequense continúa queriendo combinar la creación de riqueza y la justicia social, incluso al convertirse en grandes empresas. Pequeñas o grandes empresas, las cooperativas continúan distinguiéndose de las empresas capitalistas, sobre todo las multinacionales, al mantener una ganancia limitada contra la búsqueda de la ganancia máxima, una democracia de los socios contra el control de la empresa por los grandes accionistas, una lógica de compromiso social contra la lógica del hiperconsumo, la respuesta a las necesidades de los socios y de sus comunidades contra el propósito único de siempre poseer más.

¿Qué es, entonces, ejercer una acción política para un movimiento que no es un partido político ? Se trata de participar en la construcción de la sociedad a partir del debate de las cuestiones que nos ocupan y nos preocupan. El debate sociopolítico es un registro necesario en el proceso que conduce a una mayor democracia a pesar del riesgo de división que implica. La acción política significa introducirse en la esfera pública para hacer valer el punto de vista de la organización sobre la orientación de la sociedad, el rol de la economía, del Estado, de las comunidades y las regiones, la importancia de la justicia económica, social y climática. Las cooperativas, combinando viabilidad económica y finalidad social no toleran, en principio, la creación de riqueza independientemente de la satisfacción de las necesidades de los socios y sus comunidades.

Debemos entonces preguntarnos si, en Québec, las cooperativas y las mutuales son capaces de contribuir a la construcción de alternativas al actual modelo de desarrollo dominante. Preguntarnos si son capaces de abrirse a otros movimientos, respetando y haciendo respetar la legitimidad y la especificidad de cada uno. La respuesta la podemos encontrar en estado aún no desarrollado en las declaraciones de Monique F. Leroux, presidenta del Movimiento *Desjardins*, quien afirma que las cooperativas y las mutuales de Québec son una solución al capitalismo salvaje ; en las declaraciones de Denis Richard, presidente de *La Coop fédérée*, que sostiene que sin pretender ser la solución a todos los problemas, las cooperativas tienen claro que forman parte de las soluciones y constituyen una alternativa a los efectos nefastos del capitalismo (*Quel projet de société ?*).

Indicadores de respuesta que toman dimensiones internacionales en las declaraciones de Felici Scalvini, vice-presidente de la Alianza Cooperativa Internacional, quien recuerda que los cooperativistas del mundo actual no son solamente herederos de un pasado prestigioso sino también protagonistas de una nueva economía, promotores de un modelo de civilización, capaces de promover alternativas tanto cotidianas como globales (Nord-social.info). Así como en los Encuentros del *Mont-Blanc*, foro internacional de los dirigentes de la economía social, que afirman que el proyecto de las diferentes familias de la economía social y solidaria (cooperativas, mutuales y otras asociaciones) desborda ampliamente el campo económico, buscando la instauración de una sociedad más equitativa, más solidaria, más democrática, que toma en cuenta la dimensión ecológica. Al sostener que su proyecto económico no puede disociarse de su proyecto social y que su peso económico no basta para definir a la economía social en su conjunto, los dirigentes de los Encuentros del *Mont-Blanc* afirman su voluntad de formar movimiento en la próxima década con otras organizaciones sindicales, ecológicas, campesinas, instaurando un debate permanente alrededor de una plataforma común de reivindicaciones sociales, económicas y ecológicas (Favreau y Hébert, 2011).

Así, podemos concluir que las cooperativas pueden contribuir a despertar conciencias acerca de la finalidad humana y social de toda economía y modificar el modelo económico dominante hacia un desarrollo económico viable, socialmente equitativo y ecológicamente duradero. La contribución de las cooperativas a la construcción de soluciones está ciertamente contenida en las miles de experiencias locales y regionales, pero ese potencial necesita conjugarse con una alternativa global que proporcione una visión de conjunto, necesita romper la separación entre la fuerza económica de las cooperativas y la acción política capaz de influenciar directamente el escenario de las decisiones políticas que afectan a toda la sociedad y que pueden favorecer la construcción de una economía al servicio de la sociedad. Una acción política abierta y proactiva a la concertación con otros movimientos sociales.

Notas

[1] Docente de la *Université de Sherbrooke* e investigador del *Conseil québécois de la coopération et de la mutualité* (CQCM).

[2] Organizado al interior del *Conseil québécois de la coopération et de la mutualité*, organismo confederado que aglutina a 18 federaciones cooperativas, grandes cooperativas y mutuales (www.coopquebec.coop). En este texto, la referencia a las cooperativas implica también la referencia a las mutuales.

[3] El presente artículo se basa en el libro publicado conjuntamente con Louis Favreau, en 2011, intitulado *Économie et société. Pistes de sortie de crise* (Favreau y Molina, 2011).

[4] Se trata de los Foros regionales que se han llevado a cabo en la gran mayoría de las regiones administrativas de Québec, en los cuales el movimiento cooperativo se ha apoyado en las *Coopératives de développement regional* (CDR) y ha invitado a otros movimientos y sectores sociales para reflexionar y discutir conjuntamente en torno a lo que está en juego en la sociedad quebequense. Ver el documento de referencia para la preparación de esos Foros (Molina, 2011).

[5] Acerca del Encuentro *On change de modèle – Contribution de l'économie sociale et solidaire au défis actuels du développement durable* se puede consultar el sitio internet del Grupo de economía solidaria de Québec- GESQ (www4.uqo.ca/ries2001/gesq/) así como el plan de acción de dicho encuentro (www4.uqo.ca/ries2001/gesq/fichiers/RV_17oct_2011/Plan%20d%27action.pdf).

[6] Respecto a los Encuentros del *Mont-Blanc* 2011 – Foro internacional de los dirigentes de la economía social – se puede consultar el documento de Favreau y Hébert (2011).

[7] "La década de 1930 se caracterizó por experimentos de política económica destinados a superar la grave situación creada por la crisis; es lo que ocurrió en el caso de Roosevelt, con el llamado *New Deal*, en Estados Unidos" (Sunkel, 1999: 229), basado en la mayor participación del Estado en la vida económica del país.

[8] La *Coop fédérée* es la federación de cooperativas agrícolas, fundada en 1922, que agrupa actualmente a 60 000 asociados de 89 cooperativas (www.lepantheon.ca/fr/membres/la_coop_federee/profil)

[9] Reificación en tanto cosa producida por el hombre que se ha vuelto independiente y que es imaginada como originalmente independiente del hombre y gobierna su propia existencia.

[10] *Fondaction*, creado en 1996, es el fondo de desarrollo de la Central de Sindicatos Nacionales (CSN) para la cooperación y el empleo que favorece el ahorro para el retiro de los trabajadores así como estimula la economía de Québec (www.fondaction.com)

[11] Sobre la bioenergía y los intereses medioambientales, sociales y económicos que puede contener un proyecto energético, ver CQCM (2011a).

Bibliografía

Béland, C. (2009). *Plaidoyer pour une économie solidaire*, Montréal, Médiaspaul.

Berthet, V. y J.-F. Santoni (1998). *Héritiers d'une utopie, les coopératives aujourd'hui*, filme documental.

Bourque, G., L. Favreau y E. Molina (2012). *Le capitalisme en crise, quelle réponse des coopératives ?, Revue Vie économique,* Vol. 3, Nº 4, Montréal (www.eve.coop/?r=15)

Brassard, M.-J., P. Leblanc y O. Étienne (2009). *Les coopératives de santé au Québec : du consommateur à l'acteur*, Cahiers de l'ARUC DTC, Rimouski, Québec, UQAR.

Castel, R. (2009). *La montée des incertitudes*, Paris, Seuil.

CQCM (2008). *Les coopératives de services de proximité. Guide d'accompagnement*, Lévis, Québec, CQCM

CQCM (2011a). *Biocarburants ou bioénergies ? Vers une solution coopérative*, Lévis, Québec, CQCM.

CQCM (2011b). *La fierté de bâtir. Rapport d'activités 2010*, Lévis, Québec, CQCM

Favreau (2012). "Les nouvelles dynamiques internationales du mouvement coopératif", *Revue Vie Économique*, Vol. 3, Nº 4, Montréal (www.eve.coop/?a=140)

Favreau, L., L. Fréchette y R. Lachapelle (2008). *Coopération Nord-Sud et développement : le défi de la réciprocité*, Québec, PUQ.

Favreau, L. y E. Molina (2011). *Économie et société. Pistes de sortie de crise*, Québec, PUQ.

Favreau, L. y E. Molina (2012). *Le mouvement coopératif québécois et la solidarité internationale. L'expérience de SOCODEVI,* Québec, ARUC DTC / SOCODEVI.

Favreau, L. y M. Hébert (2011). *La planète n'y arrivera pas si on ne change pas de modèle !,* Gatineau, Québec, ARUC ISDC (www4.uqo.ca/ries2001/gesq/fichiers/RV_17oct_2011/17UQORMB%20-%20cahier.pdf)

Gadrey, J. (2010). *Adieu à la croissance. Bien vivre dans un monde solidaire*, Paris, Les petits matins.

George, S. (2010). *Leurs crises, nos solutions*, Paris, Albin Michel.

Harvey, R. (2010). "Monique Leroux et le monde coopératif", *Le Devoir*, 11 septembre,

Kempf, H. (2009). *Pour sauver la planète, sortez du capitalisme*, Paris, Seuil. (En español : *Para salvar el planeta, salir del capitalismo*, 2010, Buenos Aires, Argentina, Capital intelectual).

Kempf, H. (2011). *L'oligarchie ça suffit, vive la démocratie,* Paris, Seuil.

Lessard, J. (2012). "Coopératives et communautés forestières au Québec : le virage écologique", *Revue Vie Économique,* Vol. 3, Nº 4, Montréal (www.eve.coop/?a=139)

Lipietz, A. (2012). *Green deal. La crise du libéral-productivisme et la réponse écologiste*, Paris, La Découverte.

Molina, E. (2012). "Coopératives et développement international au Québec", *Revue Vie Économique*, Vol. 3, Nº 4, Montréal (www.eve.coop/?a=144)

Molina, E., M.-J. Brassard y L. Favreau (2011). *8 enjeux de société à discuter*, Lévis, CQCM, (www.projetdesociete.coop/fichiers/forums_regionaux/8%20enjeux%20de%20societe%20a%20discuter.pdf).

Nord-social.info. *Sitio internet* (www.nord-social.info/_front/Pages/article_print.php?art=151)

Petrella, R. (2007). *Pour une nouvelle narration du monde*, Montréal, Écosociété.

Petrella, R. (2012). Entrevue réalisée en mai sur le site du Sommet international des coopératives, (www.sommetinter2012.coop/site/info-sommet/nouvelles?template=newsDetail&newsID=6072).

Quel projet de société pour demain. *Sitio internet* (www.projetdesociete.coop)

Scalvini, F. (2010). Crise économique et "biodiversité entrepreneuriale", *Conférence internationale Quel projet de société pour demain ?*, Lévis, (www.projetdesociete.coop/fichiers/debat/2_Scalvini_crise_globale_et_internationale%20Levis.pdf)

Sibille, H. y T. Ghezali (2010). *Démocratiser l'économie. Le marché à l'épreuve des citoyens*, Paris, Grasset.

Sunkel, O. y P. Paz (1999). *El subdesarrollo latinoamericano y la teoría del desarrollo*, 26ª edición (1970 : 1ª edición), México, Siglo XXI.

Touzard, J.-M. y J.-F. Draperi (2003). *Les coopératives entre territoires et mondialisation*, Paris, L'Harmattan.

Vaillancourt, Y., F. Aubry, C. Jetté y L. Tremblay (2002). *El caso de Québec : la frágil emergencia de una regulación solidaria*, Buenos Aires, Centro de Estudios de Sociología del Trabajo.

Resumen

¿Cómo reinventar la economía y cómo orientarla hacia un tipo de sociedad que pretenda respetar los equilibrios ecológicos y al mismo tiempo ser portadora de justicia económica y social? Este texto analiza la construcción de una economía al servicio de la sociedad y el rol de palanca que las cooperativas pueden asumir para salir de esta crisis que es global, económica, social y ecológica. Así, si las cooperativas pueden formar parte de una alternativa no capitalista, no pueden hacerlo solas, ellas lo pueden hacer junto a otros movimientos sociales. Su fuerza de proposición y su potencial alternativo están ligados a sus experiencias de prácticas económicas solidarias así como a las dimensiones económicas, sociales y políticas de su identidad.

Résumé

Comment réinventer l'économie et comment l'orienter vers un type de société qui respecte les équilibres écologiques et, du même souffle, qu'elle soit porteuse de justice économique et sociale? Ce texte analyse la construction d'une économie au service de la société et le rôle de levier que les coopératives peuvent assumer pour sortir de cette crise, qui est globale, économique, sociale et écologique. Mais bien que les coopératives puissent faire partie d'une solution de rechange non capitaliste, elles ne peuvent le faire seules: elles doivent travailler de concert avec d'autres mouvements sociaux. Leur force de proposition et leur potentiel comme solution de rechange sont le fruit de leur expérience en matière de pratiques économiques solidaires ainsi que des dimensions économiques, sociales et politiques de leur identité.

Summary

How can we reinvent the economy and make it work for a society that prioritizes both the stability of living systems and the furtherance of social and economic justice? This paper discusses the task of building of an economy in the service of society, and focuses on the leverage that cooperatives can exert as the world attempts to emerge from what is clearly a global economic, social, and ecological crisis. While cooperatives can partake in a non-capitalist alternative, they cannot pull all the weight – they will have to work together with other social movements. Their ability to take the reins and put forward genuine alternatives is tied to their experience of solidarity-minded economic practices as well as to the economic, social, and political dimensions of their identity.

Les multinationales devront composer avec un nouvel acteur politique : le mouvement coopératif

Louis FAVREAU[1]

L'analyse critique du capitalisme : une pensée économique alternative s'affiche de plus en plus

Une première chose saute aux yeux de plus en plus de dirigeants du mouvement coopératif : il n'est pas certain de pouvoir concilier encore bien longtemps le modèle économique dominant actuel avec l'équité tant à l'échelle locale qu'internationale. Une deuxième chose prend également forme : il n'est pas non plus certain de pouvoir concilier le modèle actuel avec la survie de la planète. Des dirigeants d'organisations coopératives et mutualistes comme Felice Scalvini (de l'Alliance coopérative internationale), Enzo Pezzini (du réseau européen des coopératives de travail), Thierry Jeantet, Hugues Sibille et Gérald Larose (des Rencontres du Mont-Blanc) de même que bien d'autres prennent leurs distances du modèle actuel. Des congrès et des conférences de portée internationale se démarquent : le congrès international de l'ACI en 2009 à Genève sur la question du changement climatique ; la conférence internationale de Lévis en 2010 sur le projet de société du mouvement (reconstituée dans ses principaux débats par Favreau et Molina 2012) ; les Rencontres du Mont-Blanc de 2011 à Chamonix et ses visées en matière de transition écologique ; le Sommet international des coopératives à Québec en 2012. Sans compter un retournement de situation dans la recherche en sciences économiques et sociales et chez des journalistes de renom qui redécouvrent les « vertus » d'une économie coopérative, sociale et solidaire porteuse d'un projet politique pour aujourd'hui (Draperi, 2011 ; Lipietz 2012 ; Petrella 2012 et 2007 ; Gadrey, 2010 ; Brunel, 2010 ; Kempf, 2009 et Lisée 2009). Tous soulignent à leur manière les limites et les aspects pernicieux du modèle actuel. Tous réfléchissent ouvertement sur les lignes de force d'un « nouveau modèle de développement » et sur des pistes de sortie de la crise actuelle qui, à la différence de celle des années 30, est tout à la fois économique et écologique.

Au Québec, c'est Felice Scalvini, vice-président de l'Alliance coopérative internationale (ACI) qui a relancé le débat en affirmant qu'il fallait « revenir au développement d'une pluralité de formes entrepreneuriales, car la prévalence d'une forme unique d'entreprise assèche les sources dont elle tirait sa propre subsistance, de la même manière que les monocultures épuisent les sols sur lesquels elles poussaient » (Scalvini, 2010). Ce qui

induit 1) de se défaire d'une pensée économique qui mise exclusivement sur la croissance sans s'occuper de développement et sur la seule initiative privée pour réguler la société ; 2) de miser sur l'intervention de l'État et le renforcement d'un pôle économique d'entreprises sous contrôle démocratique permettant de se défaire de la pression des actionnaires sur les entreprises, de la spéculation financière et des paradis fiscaux ; 3) de renforcer la défense et la promotion des écosystèmes de la planète par des politiques de développement durable ; 4) et finalement de ne pas laisser se privatiser des biens considérés d'intérêt commun comme les secteurs sociaux stratégiques de la santé, de l'éducation ou de la culture de même que les ressources naturelles que sont la terre, l'eau, l'énergie, la forêt.

Le mouvement coopératif international n'est pas seul à bouger dans cette direction. D'autres mouvements et institutions sont à la recherche d'un « nouveau modèle de développement » ou, autrement dit, d'alternatives globales : le mouvement des travailleurs (syndicats), les organisations paysannes, le mouvement citoyen international émergent (le FSM). Mais presque tous conviennent que nous sommes dans une phase exploratoire et que les pistes de sortie de crise qui surgissent ici et là ne font pas encore l'unanimité. Ce qui n'empêche pas les coopératives et les mutuelles d'affirmer plus nettement qu'elles font partie des alternatives - actuelles et potentielles - à la crise. De même, plusieurs affirment qu'une réponse uniquement économique, même engagée dans un développement durable, ne suffira pas. La réponse doit être une réponse de mouvement, pas seulement d'entreprises, et être adossée à une action politique pour influencer les pouvoirs publics et les institutions internationales dans la direction d'une transition vers une économie durable (Jackson, 2010). Bref, il semble qu'il y ait une vie hors de l'économie capitaliste de marché.

En fait, historiquement, la fonction économique des coopératives et des mutuelles a toujours été adossée à une fonction sociopolitique de bougie d'allumage sur des questions de société. Nous ne parlons pas ici d'action politique partisane, mais bien de peser sur les politiques publiques autour d'enjeux de société qui dépassent le lobby classique auprès des pouvoirs publics pour avoir une législation facilitante pour les coopératives. Or dans les deux dernières décennies, même cette fonction sociopolitique minimale, centrée sur la collaboration discrète avec les pouvoirs publics, est devenue une collaboration à sens unique tant les groupes de pression (lobbies) des multinationales sont devenus puissants et influents auprès des gouvernements et des institutions internationales.

Aujourd'hui, le mouvement coopératif s'explique encore mal son peu reconnaissance sociale, affirmant que son poids économique soit sans contrepartie au plan sociopolitique. Mais il y a une explication autre que le manque de visibilité dans les médias, argument généralement évoqué. D'abord, il y a la pression d'une pensée économique où domine le

« tout au marché ». Ensuite, cette pensée est adossée à la pression de puissants lobbies dont le rôle est plus déterminant aujourd'hui pour influencer les pouvoirs publics et les institutions internationales. Car on a assisté dans nos sociétés démocratiques depuis deux décennies à la montée d'une généralisation des activités d'influence où prévaut le lobbying de groupes dits d'intérêt (Kempf, 2010 ; Grossman et Saurugger, 2006). Or le mouvement coopératif a sous-estimé ce type d'activité pendant que d'autres en faisaient une priorité. Par ailleurs, ce serait se mentir à soi-même que d'expliquer cette situation par le seul poids de facteurs externes. Il y a également, à l'interne, une faible capacité à prendre une parole collective forte en s'organisant pour « faire mouvement » comme le dit si bien le vice-président du Crédit coopératif français, Hugues Sibille (2010 : 51) ou Enzo Pezzini (2012) du mouvement coopératif italien.

Faire mouvement, voilà la grande question, car les coopératives et les mutuelles évoluent la plupart du temps en rangs dispersés tant sur le terrain économique que sur le plan politique. De telle sorte que ce qu'elles disent dans l'espace public ne réussit que très peu à faire entendre les demandes sociales dont elles sont porteuses. C'est pourquoi aujourd'hui, à la faveur de la crise, une partie du mouvement coopératif est plus soucieux de croiser la création de richesse avec la justice sociale même quand les coopératives deviennent de grandes entreprises : oui, disent des dirigeants, il est possible que les valeurs coopératives ne soient pas émoussées par ses réussites économiques ; oui des coopératives désencastrées de l'économie capitaliste de marché, c'est possible parce qu'on ne tolère plus les magistrales dérives du modèle économique dominant et la trop faible distribution sociale de la richesse qui l'accompagne sans compter cette montée lancinante d'une forte menace sur les écosystèmes. Bref, on prend davantage acte de l'urgence écologique et on affirme plus ouvertement sa volonté d'intervenir dans l'espace public (Larose, 2012 ; Jeantet, 2008 ; Pezzini, 2012 ; Sibille et Ghezali, 2010).

Cependant, une question se pose ici : qu'en est-il du côté de la recherche ? Les théories les plus récentes portant sur l'économie coopérative, sociale et solidaire ont-elles été à la hauteur ? Ont-elles enregistré ce phénomène ? Il semble que non ! En deuxième lieu, les prises de position relativement nouvelles au sein du mouvement traduisent-elles une dynamique réelle du mouvement coopératif international qui va dans la direction ci-haut mentionnée ? Nous pensons que oui ! Explications.

Aperçu critique de la recherche en sciences économiques et sociales des deux dernières décennies (1990-2010) dans la Francophonie

Historiquement, les initiatives de l'économie coopérative et sociale ont été des mobilisations inspirées par : a) les besoins socioéconomiques de groupes sociaux ou de communautés (la nécessité) ; b) les aspirations de groupes ou de communautés à une identité propre ; et plus largement, c) l'horizon partagé d'une société démocratique et

équitable (Defourny *et al.,* 1998). Cette mobilisation économique a été et est souvent le fait, en amont et en aval, de mouvements sociaux motivés par le développement d'activités économiques qui croisent initiative et solidarité. La théorisation des deux dernières décennies entourant ce type d'économie nous a fourni un certain nombre d'éclairages, mais a laissé dans l'ombre certains éléments très importants.

C'est ainsi que dans la plupart des pays du Nord, les recherches sur la « nouvelle économie sociale » (coopératives et associations) au cours des décennies 1990-2000 ont porté leur attention sur les mobilisations liées à l'emploi et au développement de nouveaux services collectifs de proximité. Bref, des initiatives en rapport plus direct avec l'État dans le cadre de missions de service public (garde d'enfants, services à domicile, insertion socioprofessionnelle des jeunes, etc.). Les recherches ont également porté, dans une moindre mesure, sur le commerce équitable pour ce qui est de la dimension internationale. En Europe, ces travaux ont été théorisés pour beaucoup autour de la notion d'« économie solidaire », notamment en France (Laville, 1994 et 2000).

Cette théorie de l'économie dite solidaire en France a eu une certaine influence sur de nouvelles générations de chercheurs, ce qui les a amenés à délaisser ou à ignorer les coopératives. C'est particulièrement le cas au Québec. Car cette théorie a surtout valorisé l'association, souvent au détriment de la coopération identifiée à une ancienne économie sociale banalisée par le marché. Un doute a été jeté sur l'approche coopérative et sur sa capacité à participer à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un nouveau modèle de développement.

Le sens premier et fondamental qu'on attribue aux entreprises de propriété collective est de s'associer pour entreprendre autrement (Demoustier, 2001). Or plusieurs variantes de cette définition de base ont émergé les unes insistant davantage sur la dynamique organisationnelle et sur le modèle coopératif (Vienney, 1994), d'autres sur la contribution économique et socio-institutionnelle (Bidet, 1997 ; Defourny et Monzon Campos, 1992) ou sur la contribution socioéconomique au développement de communautés au Nord comme au Sud (Favreau et Fréchette, 2002 ; Defourny et Develtere, 1999), ces derniers se rapprochant des travaux sur le développement local issus de la nouvelle géographie économique (Pecqueur, 2000 ; Benko et Lipietz, 2000 ; Lipietz, 2001) autour des systèmes locaux de production fondés sur la coopération interentreprises.

Avec le recul, on se rend davantage compte que la théorie liée à la notion d'« économie solidaire » (dans sa version européenne) est une théorie particulière née de l'expérience des années 90 qui est directement liée à son objet privilégié : les associations intervenant dans des services de proximité. Cette théorie nous a éloigné latéralement de la trajectoire du mouvement coopératif, ne lui a pas rendu justice dans les années 1990 et nous a empêché de capter son renouvellement dans la dernière décennie (2000-2010) tant au plan local qu'international.

Globalement, ces travaux ont aussi sous-estimé la dimension politique de ces entreprises à propriété collective. Et en sciences de la gestion, depuis plus longtemps encore, la plupart des travaux de recherche ont littéralement ignoré cette dimension. Ce faisant les notions d'« identité », de « mobilisation citoyenne », d'« ancrage territorial », de « rapport de forces », de « mouvement » et de « représentation politique », pour ne nommer que celles-là, ont semblé ne pas exister. À l'exception de travaux très récents comme ceux de Draperi (2011) et les nôtres (Favreau et Molina, 2011). De plus, sauf exception (Lipietz, 2012 ; Gadrey, 2010), peu de travaux cherchent à rendre compte du lien existant entre économie et écologie.

Finalement, plusieurs de ces théorisations n'ont été d'aucun secours pour comprendre ce qui se passait en la matière dans les sociétés du Sud. Or, dans une majorité de ces sociétés, il existe une prévalence d'un secteur dit « informel » (ainsi nommée par le BIT) et non pas d'une économie capitaliste de marché comme dans les pays du Nord. Elles n'ont pas permis pour la plupart de saisir la dynamique de cette économie mieux qualifiée d'« économie populaire » par des chercheurs évoluant surtout dans et près d'ONG (Ortiz, 1995 ; Corragio, 2001 ; Fonteneau, Fall et Nyssens, 1999). Historiquement, les coopératives et les mutuelles, au Nord et au Sud, ont pénétré fortement des secteurs économiques comme la finance (épargne et crédit ; assurance) ; l'agriculture de même que celui de la forêt. Or aujourd'hui, ces secteurs anciens, un moment relativement marginalisés et adaptés à l'économie générale de leur société, sont redevenus stratégiques. Pourquoi ? Parce que l'agriculture et la forêt développées industriellement de façon intensive ont une influence considérable sur le dérèglement des écosystèmes. C'est donc en grande partie de ce côté qu'on trouve aujourd'hui une réponse structurante à la crise écologique. Les recherches plus récentes sur les coopératives de ces secteurs se prennent même à faire l'hypothèse que l'adaptation au modèle économique dominant est réversible (Draperi, 2011 ; Develtere *et al.,* 2009).

Aller vers une transformation écologique de l'économie

La crise actuelle est une crise socio-écologique du capitalisme financier

La donne mondiale a radicalement changé. Nous assistons, nous résume l'économiste Jean Gadrey, « à la première crise socio-écologique du capitalisme financier et boursier, la première où la raréfaction des ressources et les dégâts écologiques ont eu une influence sur le plongeon économique » (2010 : 152). En d'autres termes la probabilité que les facteurs écologiques jouent un rôle plus déterminant est au rendez-vous dans les développements futurs, à l'échelle de la planète, de la production d'énergies et donc dans le transport, dans l'agriculture, dans l'habitat, etc.. D'où l'affirmation forte de la 5e édition des Rencontres du Mont-Blanc (RMB) organisées par le Forum international des dirigeants de l'économie sociale et solidaire (FIDESS) :

« Peut-on laisser le système financier en l'état ? Peut-on laisser les grands actionnaires dicter leurs quatre volontés par leur politique du gain à court terme ? Peut-on laisser le commerce mondial développer des échanges aussi peu écologiques en matière de transport de marchandises ? Va-t-on laisser courir le recours systématique au crédit, la publicité sans contraintes, l'emprise des marques et surtout la pression au renouvellement constant des biens que nous possédons, bref le consumérisme croissant qui a fait prendre nos désirs pour des besoins et le futile pour de l'utile ? Va-t-on tolérer encore longtemps les États qui ont des politiques de laisser-faire face à l'intensification de l'exploitation des ressources naturelles et notamment des ressources énergétiques fossiles (la dernière en liste, le gaz de schiste), l'exploitation intensive de terres agricoles à des fins énergétiques, ce qui menace la biodiversité (les agrocarburants), l'utilisation des terres arables à d'autres fins (grands centres d'achat, espaces pour le parc automobile) ? Va-t-on laisser une agriculture productiviste continuer à utiliser massivement des intrants chimiques et des pesticides en polluant les nappes phréatiques et les cours d'eau, à augmenter la distance entre la production agricole à grande échelle et les lieux de transformation et de consommation ? Bref, pour être plus directs encore, allons-nous continuer de rester légers sur la question écologique au nom du maintien de l'emploi dans des secteurs qui seraient à reconvertir ? » (Document d'orientation des RMB, 2011 : www.rencontres-montblanc.coop/).

La nécessaire transition vers une économie durable

Ce n'est pas un hasard si plusieurs mouvements affichent la nécessité de transiter vers une économie durable, « verte » et solidaire. Par exemple, un certain nombre de coopératives ont fait naître des filières d'activités économiques d'avant-garde dans des secteurs comme la bioénergie, l'agriculture biologique, l'énergie éolienne et solaire ainsi que la géothermie. En outre, des organisations syndicales travaillent depuis un bon moment sur des projets de conversion écologique de l'économie ; des communautés locales au Sud comme au Nord passent au solaire pour s'alimenter en électricité. De plus le commerce équitable est en voie de sortir de ces quelques niches que sont le café et la banane, etc. Exemples parmi d'autres de ce que peuvent faire des mouvements sociaux engagés dans des initiatives économiques. Mais, plus largement, de plus en plus de mouvements cherchent à peser sur les pouvoirs publics et les institutions internationales pour que les États redirigent une partie de l'argent public et de l'argent privé vers une « économie verte » ; soutiennent la relocalisation de certaines activités économiques ; développent une fiscalité nouvelle (taxes « kilométriques ») sur les transports ; misent prioritairement sur les énergies renouvelables développées par des entreprises collectives et/ou des gouvernements locaux ;

favorisent, par des mesures incitatives fortes, voire contraignantes, la diminution de la consommation énergétique fossile de l'industrie, de l'agriculture, de l'habitat, du transport ; provoquent la conversion industrielle de certaines entreprises particulièrement polluantes (pétrolières et gazières) ; forcent les multinationales à assumer leurs responsabilités sociales et écologiques. Quant à l'économie coopérative, sociale et solidaire, elle ose parfois, avec l'aide de gouvernements locaux ou de mouvements, à retirer des territoires d'expansion aux multinationales dont la seule préoccupation est le profit maximum surtout celles qui gèrent des biens communs comme l'énergie, l'eau, la forêt, la santé, la culture et l'éducation, etc. (Favreau et Hébert, 2012 ; Sibille et Ghezali, 2010).

Reste que passer à une économie écologique ne va pas de soi même pour les coopératives comme le mentionne Petrella dans son entrevue pour le Sommet international (mai 2012) : La culture des coopératives vis-à-vis de l'environnement n'était pas très marquée avant les années 1980-1990. La préoccupation était présente, mais d'une manière marginale. C'est que la transition écologique de l'économie suppose qu'on se pose les deux questions suivantes : Quels secteurs fait-on croître ? Quels secteurs fait-on décroître ? La réponse n'est pas facile. Beaucoup d'emplois, dans l'industrie comme dans l'agriculture, sont en jeu et la conversion écologique de l'économie ne peut se faire sans être accompagner d'une démarche de justice sociale pour les communautés concernées. Politiquement parlant les questions deviennent celles-ci : a) allons-nous en priorité continuer à construire des autoroutes pour satisfaire les impératifs du parc automobile et du transport par camion ou favoriser le transport collectif (trains de banlieue, autobus électriques…) ? ; b) allons-nous privilégier une agriculture industriellement intensive et centrée sur l'exportation qui induit par exemple des coûts énormes de transport ou financer sa reconversion et soutenir une agriculture de proximité écologiquement intensive ? Allons-nous tolérer encore bien longtemps que les États subventionnent les pétrolières ? Et ainsi de suite ! Un certain nombre d'organisations ont donc emboîté le pas et se sont engagées dans cette bataille. Ils ont commencé à se mettre au vert et au développement durable et solidaire des territoires, mais rien de cela ne relève de l'évidence chez leurs membres. Une action collective de longue haleine et un débat bien argumenté dans l'espace public se profilent à l'horizon, car le rapport de forces mondial n'est pas très favorable à cette dynamique d'autant que l'économie dominante a changé de régime, particulièrement à partir des années 1980, en réussissant à imposer « sa logique mortifère qui a généré une crise économique majeure et une crise écologique d'ampleur historique » (Kempf, 2009).

En effet, la défaillance des États mis sous perfusion des lobbies des multinationales a conduit à l'affaiblissement considérable de la coopération internationale interétatique en matière de développement durable, initiée par Rio 1992 et Kyoto 1997, parce que

les deux plus grands pollueurs de la planète, les États-Unis et la Chine ont refusé à Copenhague fin 2009 de se soumettre à un ensemble de règles supranationales et que la plupart des grandes puissances de ce monde ont boudé Rio+20 en juin 2012. Ce qui a laissé le champ libre aux lobbies. La conclusion pour plusieurs mouvements est ainsi devenue de faire progresser prioritairement des entreprises sous contrôle démocratique dans tous les sphères possibles partant de l'idée qu'elles ne sont pas branchées, comme les grandes entreprises du secteur privé, sur la seule recherche de rendement maximum, mais plutôt, en tant que secteur non capitaliste, sur la double perspective d'une lucrativité limitée et d'une utilité sociale envers leurs communautés et leur société.

L'urgence écologique s'impose dans le débat politique

De façon plus générale, l'urgence écologique s'impose de plus en plus dans le débat démocratique de chaque pays comme dans les institutions internationales. Intégrer notamment les questions de climat et de biodiversité dans les décisions économiques, politiques et sociales est devenu incontournable. L'écologie n'est plus une simple force d'appoint, mais une proposition centrale intimement liée à la résolution de la crise. Les alternatives présentent dans des milliers d'expériences locales et dans les politiques publiques de pays (encore trop peu nombreux) témoignent de cela. Cependant, ces alternatives vont demeurer limitées si elles ne sont pas couplées avec une solution globale portée conjointement par de grands regroupements coopératifs et d'économie sociale, des mouvements sociaux et des partis politiques qui ont suffisamment de vision, d'ouverture aux autres, de force de proposition et de leadership pour favoriser des mises en réseau à toutes les échelles (locale, nationale et internationale) de manière à peser sur le rapport de forces mondial. D'où l'idée issue des RMB en France et de réseaux coopératifs au Québec de construire une plate-forme de chantiers prioritaires et de propositions servant de ciment commun et d'éléments programmatiques pour des partis politiques progressistes et des agences internationales comme le PNUE, le PNUD, l'OIT, la FAO, etc. Ceci étant dit, il s'avère nécessaire de démontrer l'existence de nouveaux possibles combinant amélioration des conditions de vie et force d'un « bien vivre ensemble ». Nous l'avons fait dans le cadre d'une enquête que nous avons menée récemment laquelle nous a permis d'identifier 50 expériences significatives à travers le monde (Favreau *et al.,* 2011). Quelques exemples de cette enquête viendront appuyer nos dires.

Le solaire dans des villages d'Afrique de l'Ouest grâce au développement coopératif

Au Sénégal, aux alentours de Méckhé, dans la région de Thiès, à trois heures de route de Dakar, la capitale, des paysans bénéficient de l'électricité photovoltaïque grâce à leurs « mutuelles de solidarité », toutes fédérées dans une coopérative rurale d'épargne et de crédit : plate-forme de pompage solaire pour irriguer la terre communautaire ; trans - formation de leurs produits agricoles (aubergines, choux, gombos, tomates, papayes et

oignons) ; conservation ou stockage de leurs produits ; éclairage public par l'alimentation en lampes de basse consommation dans les petites rues des villages ; congélateur communautaire pour refroidir médicaments, aliments, jus de fruit maison ; recharge des téléphones mobiles ; etc. Tout cela nécessite de l'énergie dans une région qui par ailleurs dispose de 365 jours de soleil par année. Comment faire quand le réseau public d'électricité ne s'y rend pas et qu'il n'y a aucun espoir de son extension à de tels villages dans la prochaine décennie ? La réponse est venue en 1995.

Une union de groupements paysans qui fédèrent 90 « mutuelles de solidarité » dans autant de villages

Dans chacun des villages, un regroupement coopératif de paysans, membre d'une Union des groupements paysans de Mécké (90 groupements sont membres de l'UGPM), s'est mis en marche. Il gère aujourd'hui l'installation. À l'échelle sous-régionale, l'atelier Kayer voit non seulement à subvenir aux besoins énergétiques des agriculteurs, il voit à l'installation de stations familiales de production d'électricité solaire. À l'origine du projet un partenariat de l'UGPM avec l'ONG française Terre solidaire par l'intermédiaire d'un prêt de sa société d'investissement, la SIDI (une société d'investissement solidaire pour le développement créée en 1983).

Quand on connaît le contexte, on se dit qu'il y a là une innovation majeure de l'économie populaire et coopérative en milieu rural : en effet, au Sénégal, pays à majorité paysanne, seulement 16 % de la population rurale a accès à l'électricité (et à peine 10 % en Afrique de l'Ouest). Or, il est fortement improbable qu'on puisse un jour raccorder toutes ces familles au réseau public parce qu'elles sont généralement très dispersées (dans des villages de plus ou moins 500 habitants). De plus, l'UGPM juge que les produits pétroliers ont des prix nettement prohibitifs sans compter qu'ils sont émetteurs de CO_2. Bref, l'avenir est au solaire et n'est pas réservé qu'aux pays du Nord ! Quand on pense au potentiel d'une telle initiative, on peut l'imaginer changeant d'échelle en devenant une alternative réelle aux énergies fossiles pour des centaines de milliers de familles des pays de toute la région comme le Sénégal, le Burkina-Faso, le Mali, la Guinée, le Niger, etc. Le croisement d'un mouvement paysan, d'organisations de solidarité internationale et la création d'un dispositif économique durable, celui d'une coopérative d'épargne et de crédit au service d'associations villageoises, ont été le fer de lance de cette initiative.

Le développement coopératif dans la production éolienne : une expérience coopérative belge

La coopérative Émissions zéro ENERCOOP, fondatrice de la Fédération belge des coopératives citoyennes de production d'énergies renouvelables (RESCOOP), est dans le même registre. Cette fédération regroupe une dizaine de coopératives, pour un total de 50 000 membres. Chacun investit un certain montant et est alimenté en énergie

renouvelable, une filière courte du producteur au consommateur. Regroupées, elles peuvent donc fournir de l'énergie en continu à leurs 50 000 membres avec des unités d'éolien, des unités de biogaz produit à partir de déchets agricoles, des unités hydrauliques et photovoltaïques. Occuper le secteur des ressources naturelles et devancer les investisseurs privés a été le défi de cette fédération.

La Fédération belge des coopératives citoyennes espère doubler son nombre d'adhérents et atteindre les 100 000 membres, l'équivalent d'une petite ville. Parce que plus le nombre de coopérants est grand, plus le poids de la fédération peut se faire sentir auprès des instances politiques disent ses dirigeants.

Le développement coopératif durable en agriculture : l'expérience bolivienne de SOCODEVI

Au Nord et encore plus au Sud, l'enjeu de la souveraineté alimentaire est revenu à l'avant-scène internationale (GESQ, 2010 www4.uqo.ca/ries2001/gesq/). Cela tient au fait que l'agriculture et la filière alimentaire subissent depuis longtemps le même traitement industriel et financier que les autres activités économiques : de grandes firmes multinationales pour assurer l'agrofourniture (Monsanto, Bunge, Sugenta, ADM, Dupont, etc.) ; de grandes firmes multinationales pour la transformation agroalimentaire (Nestlé, Coca-Cola, General Mills, Kraft Foods, Unilever, Smithfield Food, etc.) ; de grandes firmes multinationales pour la grande distribution de masse (Walmart, Carrefour, Tesco, Metro Group, etc.) dans un marché de plus en plus international, mais avec un fort déficit de protections sociales.

La question est bien posée par Michel Griffon (2006) : « Il y a de 20 à 25 millions d'exploitations dans le monde, qui font de l'agriculture industriellement intensive, ce qui représente 30 à 40 % de la production mondiale. Mais cette exploitation vit présentement une hausse des coûts de l'énergie, génère beaucoup de gaz à effet de serre, est dommage pour la biodiversité et entre dans une phase de rareté » en ce qui a trait aux engrais (dont une bonne partie dépend du pétrole) et à l'eau (étant donné le changement climatique). La demande pour plus de viande ne fait qu'accentuer les besoins en terres (production de maïs et de soya) pour alimenter le bétail. C'est notamment le problème de la Chine. Si, de plus, on va vers les agrocarburants parce que l'agriculture et la forêt sont les candidats au remplacement du pétrole, on voit tout de suite se profiler le cercle vicieux. « Puis il y a deux milliards 400 millions de petits exploitants peu mécanisés, ne disposant pas d'un régime sanitaire adéquat, peu productive et dont l'enjeu est d'accroître leurs rendements » avec, en autant que faire se peut, des techniques dont les coûts seraient faibles et une production respectant l'environnement afin de rendre les terres plus fertiles. Griffon ne s'en cache pas, l'équation est très difficile à résoudre. À petite échelle pour l'instant, des coopératives agricoles s'y sont engagées.

SOCODEVI, OCI des coopératives québécoises, a accompagné depuis sa naissance en 1985 quelques 650 organisations dans des domaines aussi variés que les ressources forestières, l'agriculture, la mise sur pied de mutuelles d'assurances ou le développement du commerce équitable (Favreau et Molina, 2012). Le tout dans une quarantaine de pays. Parmi les projets réalisés, une expérience de 10 ans de collaboration avec des communautés paysannes en Bolivie se démarque assez bien. Les résultats de cette coopération furent probants : plus de 1 000 familles de 93 communautés dans huit municipalités du Sud-Est de la Bolivie ont doublé leurs revenus grâce à la diversification de leur production agricole. D'autre part, le nombre d'agriculteurs membres de ces coopératives n'a cessé de croître et a permis à ces 93 communautés de se doter d'un tissu économique local stable et la certification « bio » a permis de commercialiser leurs produits sur des marchés de niche pour les pays de la sous-région.

Faire mouvement : une nouvelle dynamique internationale est en marche

La dynamique des coopératives et de l'économie sociale et solidaire ne pourra à elle seule inverser l'ordre des choses. On devra aussi compter sur la coopération internationale des États les plus progressistes, celle des mouvements paysans et celle du mouvement des travailleurs, le tout dans la perspective d'ouvrir de grands chantiers prioritaires, autrement dit des initiatives de caractère stratégique notamment celles qui peuvent relancer l'agriculture au Sud. Mais plus que cela, il faut travailler à fédérer et à confédérer les initiatives à toutes les échelles (locale, nationale et internationale) de dire la direction de SOCODEVI. C'est là toute l'importance de la représentation politique.

Du congrès de l'Alliance coopérative internationale (ACI) en 2009 à Genève en passant par la Conférence internationale de Lévis en 2010 et les Rencontres du Mont-Blanc en France en 2011 jusqu'à Sommet international des coopératives piloté conjointement par le Mouvement Desjardins et l'Alliance coopérative internationale (ACI) de 2012, trois ans auront passé. Pourtant en une période aussi courte, bien des choses relativement inédites auront été réalisées. D'abord, on n'hésite plus, dans le mouvement coopératif international, à parler des dérives du capitalisme et à présenter les coopératives et autres initiatives de ce type comme faisant partie des solutions de sortie de crise du capitalisme. La conclusion qui en a découlé : « Sortons d'un travail en rangs dispersés et faisons mouvement ».

Certes, les coopératives ne sont pas là pour remplacer ce que Ricardo Petrella nomme si justement l'« économie capitaliste de marché ». Elles peuvent cependant offrir une alternative et endiguer l'influence du modèle économique dominant dans plusieurs secteurs. N'est-ce pas ce qu'elles ont fait et font dans des secteurs comme la finance ou l'agriculture ! En occupant ensemble 10 % du marché de l'emploi, 10 % de la finance et 10 % du PIB dans un très grand nombre de pays de la planète (plus parfois comme c'est

le cas des pays scandinaves !), elles peuvent en modifier sérieusement la structure économique. À partir de ce seuil, les coopératives représentent un important levier pour les régions et les pays… C'est ce que j'affirmais dans une entrevue pour le site du Sommet international des coopératives (17 mai 2012) laquelle fut reprise par la section coopérative du site de l'ONU : www.uncoopsnews.org/ ?p=508.

« Développement durable et solidaire de nos communautés », « renouvellement des services collectifs dans nos communautés », « réponses à l'urgence écologique », « coopération internationale Nord-Sud », questionnement sur l'« action politique » la plus appropriée, etc. sont aujourd'hui des thèmes plus familiers illustrant la recherche d'une nouvelle voie. À l'échelle internationale, le mouvement coopératif a pris conscience de sa faible influence sociopolitique auprès des pouvoirs publics et des institutions internationales, d'une influence qui ne correspond pas à son poids économique et à sa volonté de faire avancer une économie qui ne soit pas au service de l'appât du gain. Bref, le mouvement coopératif réalise, surtout depuis la crise de 2008, qu'il se « fait avoir » par les lobbies des multinationales sur les normes comptables internationales, par une finance spéculative tolérée par les pouvoirs publics et sur les questions de développement durable. En d'autres termes, pour ce mouvement, l'économie capitaliste de marché n'est pas la solution et est même plutôt jugée comme ayant provoqué la crise. Ce dont témoignent largement de nombreux écrits issus de l'intérieur du mouvement et de nombreuses rencontres internationales, ce qui est relativement nouveau.

Les coopératives, avec l'adoption par l'ONU de 2012 comme année internationale des coopératives, sont beaucoup plus conscientes de faire partie d'un mouvement international. Les dirigeants du mouvement sont aussi plus conscients de l'importance de l'Alliance coopérative internationale (ACI) comme organisation de représentation politique à l'échelle de la planète. On découvre ou redécouvre l'ACI d'autant plus qu'on voit mieux la dimension planétaire de la crise. De plus, la solidarité internationale Nord-Sud devient aujourd'hui plus forte au sein du mouvement coopératif, du moins celle que nous pouvons observer à partir du Québec avec Développement international Desjardins (DID) et SOCODEVI, deux organisations d'ailleurs bien présentes dans cette dynamique. Ajoutons que le Sommet international des coopératives n'entend pas faire de cet évènement quelque chose d'exclusif, mais bien le premier d'une série de rencontres internationales qui renforceraient latéralement l'ACI.

Observant depuis plus d'une décennie déjà les mouvements sociaux internationaux comme celui des travailleurs (CSI), celui des agriculteurs, le mouvement citoyen international (FSM) et le mouvement coopératif (l'ACI et la coopération Nord-Sud), nous avons été à même de constater que ce mouvement était bel et bien en phase avec les autres mouvements.

Note

[1] Sociologue et professeur à l'Université du Québec en Outaouais (UQO), www.jupiter.uqo.ca/ries2001/carnet/

Bibliographie

Benko, G. et A. Lipietz (2000). *La richesse des régions*, Paris, PUF.

Bidet, É. (1997). *L'économie sociale,* Paris, Le Monde-Éditions.

Bourque, G., L. Favreau et E. Molina (2012). *Le capitalisme en crise, quelle réponse des coopératives ? Revue Vie économique*, Vol. 3, N° 4, Montréal, Éditions Vie économique, coopérative de solidarité.

Brunel, S. (2010). *Nourrir le monde. Vaincre la faim*, Paris, Éd. Larousse.

Corragio, J.-L. (2001). « Economía del trabajo : una alternativa racional a la incertitumbre ». Conférence à Belho Horizonte, Brésil.

Defourny, J. et J. L. Monzón Campos (1992). *Économie sociale, entre économie capitaliste et économie publique,* Belgique, CIRIEC, De Boeck Université.

Defourny, J. et P. Develtere (1999). *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Bruxelles, De Boeck Université.

Defourny, J., L. Favreau et J.-L. Laville (directeurs) (1998). *Économie sociale et insertion : un bilan international,* Paris, Desclée de Brouwer (coll. Sociologie économique).

Demoustier, D. (2001). *L'économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre autrement*, Paris, Alternatives économiques/Syros.

Develtere, P., I. Pollet et F. Wanyama (2009). *L'Afrique solidaire et entrepreneuriale. La renaissance du mouvement coopératif africain*, Genève, BIT.

Draperi, J.-F. (2011). *L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise ? Capitalisme, territoires et démocratie*, Paris, Dunod.

Favreau, L. et E. Molina (2011). *Économie et société. Pistes de sortie de crise*, Québec, PUQ.

Favreau, L. et E. Molina (2012). *Le mouvement coopératif québécois et la solidarité internationale. L'expérience de SOCODEVI*, Québec, ARUC-DTC. Disponible sur le site du GESQ : www4.uqo.ca/ries2001/gesq/

Favreau, L. et L. Fréchette (2002). *Mondialisation, économie sociale, développement local et solidarité internationale*, Québec, PUQ.

Favreau, L. et M. Hébert (2012). *La transition écologique de l'économie. Contribution des coopératives et de l'économie solidaire.* Québec, PUQ.

Favreau, L., M. Hébert, G. Boismenu, J. Jenson et J. Weber (2011). *La planète n'y arrivera pas si on ne change pas de modèle ! La contribution de l'économie sociale et solidaire à l'heure de Rio+20*, Cahier d'initiatives des Rencontres du Mont-Blanc, Paris, Editions RMB.

Fonteneau, B., A.-S. Fall et M. Nyssens (1999). « Le secteur informel : creuset de pratiques d'économie solidaire » dans J. Defourny et P. Develtere, *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Bruxelles, De Boeck Université, p. 159 à 179.

Gadrey, J. (2010). *Adieu à la croissance. Bien vivre dans un monde solidaire*, Paris, Éd. Les petits matins.

GESQ (2010). *La souveraineté alimentaire*, Université d'été du GESQ, Centre d'arts du Mont-Orford, Estrie. Disponible sur le site du GESQ : www4.uqo.ca/ries2001/gesq/

Griffon, M. (2006). *Nourrir la planète*, Paris, Éd. Odile Jacob.

Grossman, E. et S. Saurugger (2006). *Les groupes d'intérêt. Action collective et stratégies de représentation, Paris,* A.Colin.

Jackson, T. (2010). *Prospérité sans croissance. la transition vers une économie durable,* Bruxelles, Éd. De Boeck.

Jeantet, T. (2008). *L'économie sociale, une alternative au capitalisme, Paris,* Ed. Economica.

Kempf, H. (2009). *Pour sauver la planète, sortez du capitalisme*, Paris, Seuil.

Kempf, H. (2010). *L'oligarchie, çà suffit ! Vive la démocratie*, Paris, Seuil.

Larose, G. (2012). « Coopératives : la transition écologique de l'économie s'impose ! » *Revue Vie économique*, Vol. 3, N° 4, Montréal, Éditions Vie économique, coopérative de solidarité.

Laville, J.-L. (directeur) (1994 et 2000). *L'économie solidaire, une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer.
Lipietz, A. (2001). *Pour le tiers secteur. L'économie sociale et solidaire : pourquoi et comment ?,* Paris, Éd. La Découverte/La Documentation française.
Lipietz, A. (2012). *Green Deal. La crise du libéral-productivisme et la réponse écologiste*, Paris, Éd. La Découverte.
Lisée, J.-F. (2009). *Imaginer l'après-crise. Pistes pour un monde plus juste, équitable, durable*, Montréal, Boréal.
Ortiz, H. (1995). *Organizaciones económicas populares : Pequeñas semillas para grandes cambios*, Lima, Perou, SEA.
Pecqueur, B. (2000). *Le développement local*, Paris, Syros/Alternatives.
Petrella, R. (2012). Entrevue réalisée en mai sur le site du Sommet international des coopératives : www.sommetinter2012.coop/site/info-sommet/nouvelles ?template=newsDetail&newsID=6072
Pezzini, E. (2012). « La capacité d'innovation et d'exploration des nouveaux secteurs coopératifs. Le cas italien », *Revue Vie économique*, Vol. 3, N° 4, Montréal, Éditions Vie économique, coopérative de solidarité.
Scalvini, F. (2010). Crise économique et « biodiversité entrepreneuriale ». Conférence d'ouverture, Lévis : www.projetdesociete.coop/fichiers/debat/2_Scalvini_crise_globale_et_internationale %20Levis.pdf
Sibille, H. et T. Ghezali (2010). *Démocratiser l'économie. Le marché à l'épreuve des citoyens*, Paris, Éd. Grasset.
Vienney, C. (1994). *L'économie sociale,* Paris, La découverte.

Résumé

Le mouvement coopératif prend conscience de la profondeur de la crise et de sa portée internationale : le capitalisme boursier, les dégâts écologiques, la montée des inégalités. Simultanément, les coopératives redécouvrent que, par leur approche économique prudente, elles s'en sortent mieux. En outre des dirigeants affirment plus aisément que celles-ci font partie des alternatives économiques à cette crise. Jugeant que les coopératives sont politiquement timides, des initiatives fortes surgissent au plan international en marge de ce que l'ACI tente aujourd'hui de faire comme organisation mondiale de représentation politique. Cet article explore le renouvellement en cours : 1) l'émergence d'une plus grande distance à l'égard du capitalisme, distance remisée depuis un bon moment ; 2) une plus forte internationalisation de son action ; 3) un virage écologique au sein de plusieurs de ses organisations. Le tout semble donner un sérieux coup de vieux à sa légendaire neutralité politique. Serions-nous à la veille d'un important tournant ?

Summary

The cooperative movement is becoming aware of the severity of the crisis and its international scope: stock market capitalism, environmental disasters, rising inequalities. At the same time, cooperatives are rediscovering that they are faring better, thanks to their cautious economic approach. Leaders are now more inclined to assert that cooperatives are part of the economic alternative to this crisis. Although cooperatives tend to be politically reserved, powerful initiatives have been springing up around the world alongside with what the ICA is now trying to do as an international organization for political representation. This article explores the transformation underway: 1) greater distancing from capitalism, which has been ongoing for some time; 2) increased international activity; 3) greening activities within several of its organizations. All this transformation seems to indicate that its legendary political neutrality may be a thing of the past. Could this be a major turning point?

Resumen

El movimiento cooperativo parece tomar conciencia de la profundidad de la crisis y de su carácter internacional : el capitalismo bursátil, los daños ecológicos, el incremento de las desigualdades. Simultáneamente, se vuelve a descubrir que las cooperativas, por su acción económica prudente, enfrentan mejor la crisis en tanto empresas. De manera más directa, algunos dirigentes afirman más fácilmente que las cooperativas forman parte de las alternativas económicas a esta crisis. Juzgando que las cooperativas son políticamente tímidas, surgen fuertes iniciativas en el plano internacional al margen de lo que la ACI intenta hoy hacer como organización mundial de representación política de las cooperativas. Este artículo explora lo que está cambiando en el seno de este movimiento : 1) el surgimiento de una mayor distancia respecto al capitalismo, distancia que había sido olvidada desde hace algún tiempo ; 2) una más fuerte internacionalización de su acción ; 3) un giro ecológico y de desarrollo duradero en el seno de muchas de sus organizaciones, especialmente en la línea de Río+20. Todo esto parece dar un serio aire de envejecimiento a la legendaria neutralidad política. ¿Será que estamos en vísperas de una importante inflexión ?

Conseil québécois de la coopération et de la mutualité

La coordination de cet ouvrage a été assurée par l'équipe de la Direction de la recherche et du développement du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM)

Comité scientifique

Morris ALTMAN, Victoria University of Wellington
Marie-Joëlle BRASSARD, Conseil québécois de la coopération et de la mutualité
Abdou Salam FALL, Institut fondamental d'Afrique noire
Louis FAVREAU, Université du Québec en Outaouais
Quintin FOX, Canadian Co-operative Association
Bruno JEAN, Université du Québec à Rimouski
Lou HAMMOND KETILSON, University of Saskatchewan
Juan-Luis KLEIN, Université du Québec à Montréal
Akira KURIMOTO, Consumer Co-operative Institute of Japan
André LÉCLERC, Université de Moncton
Ernesto MOLINA, CQCM et Université de Sherbrooke
Sonja NOVKOVIC, St. Mary's University
Mario RADRIGÁN, Universidad de Santiago de Chile
Luc THÉRIAULT, Université du Nouveau-Brunswick
Tom WEBB, Global Co-operation Inc.

Avec la collaboration de Marie-Paule ROBICHAUD

Cet ouvrage a été imprimé
sur du papier recyclé
Enviro 100 contenant
100 % de fibres postconsommation
certifiées FSC.

Achevé d'imprimer

IMPRIMERIE
l'artographe

Coopérative de travailleurs actionnaire

332, rue de la Madone, Mont-Laurier (Québec) J9L 1R9

septembre 2012

Ce livre est le résultat de l'appel de propositions lancé dans le cadre du **Sommet international des coopératives 2012**, événement phare pour les leaders d'aujourd'hui et de demain soucieux de consolider l'influence du mouvement coopératif et mutualiste sur l'échiquier socioéconomique et politique mondial. Les articles qui ont été sélectionnés et qui sont publiés ici se rassemblent autour du thème du Sommet: **L'étonnant pouvoir des coopératives**, et sont organisés en 4 grandes sections soient la place des coopératives et des mutuelles dans l'économie mondiale, la performance du modèle d'affaires coopératif et mutualiste; l'évolution de ce modèle; et l'influence sociopolitique mondiale des coopératives et des mutuelles. À la lumière de leur analyse des principaux défis auxquels font face les coopératives et les mutuelles, les auteurs qui ont contribué à cet ouvrage visent à partager leurs connaissances avec les dirigeants et les gestionnaires de petites, moyennes et grandes coopératives et mutuelles, ainsi qu'avec les chercheurs intéressés à l'avenir de celles-ci.

Este libro es el resultado de la convocatoria de propuestas lanzada en el marco de la **Cumbre Internacional de las cooperativas 2012**, evento emblemático para los líderes de hoy y de mañana preocupados en consolidar la influencia del movimiento cooperativo y mutualista en el espectro socioeconómico y político mundial. Los artículos que fueron seleccionados y que se publican aquí se aglutinan alrededor del tema de la Cumbre: **El asombroso poder de las cooperativas**, y están organizados en cuatro grandes secciones que son: el lugar que ocupan las cooperativas y las mutuales en la economía mundial; el desempeño del modelo de negocios cooperativo y mutualista; la evolución de este modelo; y la influencia sociopolítica mundial de las cooperativas y mutuales. A la luz de sus análisis sobre los principales desafíos a los que se enfrentan las cooperativas y las mutuales, los autores que contribuyen en esta obra buscan compartir sus conocimientos con los dirigentes y los gerentes de las pequeñas, medianas y grandes cooperativas y mutuales así como con los investigadores interesados en el futuro de éstas.

This book is the result of the call for paper proposals launched in conjunction with the **International Summit of Cooperatives 2012**, a flagship event for the leaders of today and tomorrow who wish to promote the influence of the cooperative and mutual movement on the global socioeconomic and political stage. The articles selected and published here highlight the main theme of the Summit, **The Amazing Power of Cooperatives**, and present four avenues for discussion: The role of cooperatives and mutuals in the global economy; the performance of the cooperative and mutualist business model; developing this model; and the global sociopolitical influence of cooperatives and mutuals. In light of their analysis on the challenges facing cooperatives and mutuals, the authors who contributed to this study wish to share their findings with the officers and managers of small, mid-sized and large cooperatives and mutuals and with researchers who are interested in their future.

2012 Année Internationale des Coopératives

Hôtes | Anfitriones | Hosts

ica

Desjardins

SAINT MARY'S UNIVERSITY Since 1802