

**Le Cercle des Entrepreneurs du Futur**

en association avec



# Grand Prix de la Réflexion pertinente et impertinente

2007

Communication présélectionnée

## **Tous entrepreneurs ?**

Marc Mousli

## Les lauréats 2007 du Grand prix de la réflexion pertinente et impertinente du Cercle des Entrepreneurs du Futur

Le jury du Cercle des Entrepreneurs du Futur a remis le mercredi 12 décembre 2007 le Grand Prix de la réflexion pertinente et impertinente.

Créé à l'attention des chercheurs, des consultants ou autres professionnels pour enrichir la réflexion pertinente et impertinente sur des thèmes émergents et controversés concernant l'entrepreneuriat et le développement durable d'activités dans les territoires, et qui peuvent être utiles aux entreprises.

Les gagnants des trois **Grand Prix** d'un montant de 5 000 € sont :

- **Monsieur Jean-Pierre Chevalier**, professeur titulaire de la chaire de matériaux industriels, métalliques et céramiques au Conservatoire National des Arts et Métiers pour sa communication sur les *Nouveaux vieux matériaux et les enjeux du 21ème siècle : développement durable, énergie et CO2*,
- **Madame Marjorie Jouen** qui travaille à Bruxelles au Comité des régions et est conseillère externe pour l'Association Notre Europe pour sa communication sur *le développement local endogène, parent pauvre des stratégies de développement ?*
- **Monsieur Pierre-Frédéric Ténière Buchot**, gouverneur du Conseil Mondial de l'Eau, membre de l'Académie de l'eau et vice-président du Programme Solidarité Eau et conseiller en stratégie chez CANDIZ pour sa communication sur *l'apostasie durable*.

Un **Prix spécial** d'un montant de 5 000 € a été décerné à Madame Maria Nowak, économiste, spécialiste du microcrédit et présidente de l'association pour le droit à l'initiative économique (A.D.I.E) pour sa communication sur *l'entrepreneuriat : 50 000 personnes en difficulté créent leur entreprise*.

Trois **Prix** d'un montant de 2 500 € ont été attribués à :

- **Madame Rose-Marie Grenouillet**, chargée d'études à la préfecture de région Basse Normandie pour sa communication sur *L'Agenda 21 et actions de développement durable, des outils de management au service de l'innovation ou de la pollution*,
- **Monsieur Emmanuel Faivre**, docteur en géographie, Université de Franche-Comté, Laboratoire ThéMA, UMR CNRS pour sa communication sur les *Infrastructures de transport et développement: le nécessaire changement de paradigme*
- **Monsieur Régis Moreau**, docteur en sociologie et enseignant-chercheur à l'Université catholique d'Angers pour sa communication sur *La spirale du succès entrepreneurial*.

Les sept nominés seront publiés dans un numéro spécial de **Population et Avenir** à paraître en mars 2008.

Le prix sera renouvelé pour l'année 2008 avec une extension aux thèmes de l'innovation et des services.

**Marc Mousli**

Grand prix de la réflexion pertinente et impertinente

18 septembre 2007

<b>TOUS ENTREPRENEURS ? .....</b>	<b>2</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE Histoires de SCOP .....</b>	<b>4</b>
<b>DEUXIÈME PARTIE Un statut juridique remarquable .....</b>	<b>10</b>
<b>TROISIÈME PARTIE Pourquoi entreprendre autrement ?.....</b>	<b>13</b>
<b>QUATRIÈME PARTIE Pourquoi les SCOP ne se développent pas ? .....</b>	<b>15</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>21</b>

## TOUS ENTREPRENEURS ?

### Esprit, es-tu là ?

Dans certains milieux, on parle beaucoup d'« esprit d'entreprise ». Il existe un Prix européen de l'esprit d'entreprise, dont l'édition 2007 sera décernée en décembre. Dans les deux pages qui annoncent ce prix, l'expression « esprit d'entreprise » est employée quinze fois (plus une seizième sous sa forme anglaise : *entrepreneurship*). On y trouve le « développement de l'esprit d'entreprise », le « domaine de l'esprit d'entreprise », la « formation à l'esprit d'entreprise », l'« esprit d'entreprise responsable » et même un « état d'esprit d'entreprise ».

À aucun moment, on ne définit cette expression... ce qui laisse perplexe : comment « susciter », « former à ... » un concept indéfini. Perplexité que ressentira l'étudiant doté d'un minimum d'esprit critique, quand il lui faudra apprendre des techniques dans lesquelles « l'esprit » ne frappe guère. En marketing on lui expliquera que la première condition d'existence d'une entreprise, c'est d'avoir des clients et des produits (pas de l'esprit). En droit, que l'entreprise n'existe pas sauf quand elle est en difficulté<sup>1</sup> : la réalité juridique, c'est une « société » entre des apporteurs de capitaux, des contrats avec chaque employé, chaque fournisseur, chaque client. On lui parlera de contrôle de gestion, de stratégie, d'organisation de la production, de gestion des diverses « ressources » : financières, techniques et humaines. Mais pas d'« esprit ».

### Cherchez l'erreur

Il existe pourtant des sociétés dont tous les membres, du PDG au coursier, sont unis dans une même entreprise. Pour les fréquenter depuis longtemps, je peux assurer que l'on n'y parle jamais d'« esprit d'entreprise », mais de coopération entre des personnes, considérées non comme des « ressources humaines », mais comme des femmes et des hommes complets et exerçant pleinement l'ensemble de leurs facultés.

Que nos collègues apôtres de l'« esprit d'entreprise » se rassurent : ces sociétés sont marginales. J'étudie les coopératives de production depuis plusieurs années et une question m'obsède : pourquoi cette forme d'entreprise a-t-elle si peu de succès ?

Elle est performante sur le plan économique : plus de 80% des coopératives de production sont régulièrement bénéficiaires, selon les règles les plus orthodoxes de l'économie de marché.

Elle constitue un modèle de relations sociales et de motivation des équipes et offre la forme la plus avancée possible de démocratie dans l'entreprise.

Malgré ces qualités – rarement contestées – les Sociétés Coopératives de Production (SCOP) comptent pour 0,15% des entreprises du secteur marchand ayant des salariés, et pour 0,2 % des emplois correspondants. Cherchez l'erreur ...

---

<sup>1</sup> Le Livre II du Code de commerce traite « des sociétés commerciales et des GIE », et le Livre VI « des difficultés des entreprises ».

## La méthode : partir de la description de la réalité

Je commencerai par raconter la création et le décollage de trois de ces entreprises choisies pour l'intérêt intrinsèque de leur histoire et pour leur diversité. En m'appuyant sur ces trois récits, je rappellerai les principes philosophiques et juridiques réglant le fonctionnement des Coopératives. Enfin, je proposerai des pistes de réponse à deux questions :

- a. pourquoi des créateurs d'entreprise choisissent-ils d'entreprendre autrement ?
- b. pourquoi un type d'organisation qui paraît très satisfaisant pour ses membres et parfaitement intégré dans nos sociétés ne connaît-il pas un plus grand succès en France ?

Cette méthode résolument inductive répond à un vrai besoin. La quasi-totalité de la littérature sur l'« économie sociale » (dont relèvent conventionnellement les SCOP) débat beaucoup de principes, de philosophie et de politique. On convoque Saint-Simon et son disciple Philippe Buchez, créateur de la première coopérative ouvrière française en 1834, le grand Charles Gide (1847-1932), Louis Blanc (1811-1882), Pierre-Joseph Proudhon (1809-1865) et Charles Fourier (1772-1837). Certains auteurs s'égarant du côté des Shakers américains, et rares sont ceux qui omettent la Société des équitables pionniers de Rochdale, qui créa en 1844 la première coopérative de consommation du Royaume-Uni. Quand on a raconté plus de cent cinquante ans d'une histoire aussi passionnante, comment redescendre au niveau de triviales questions d'investissement, de rémunération, de pouvoir, de fonds de roulement, de relations avec les IRP (Institutions représentatives du personnel), de section syndicale ou de transmission d'entreprise dans des PME du vingt-et-unième siècle ?

Je crois pourtant que c'est dans cette réalité quotidienne que se trouvent les réponses à mes deux questions ... même si je termine cet article par un clin d'œil à un « grand barbu » : Karl Marx (1818-1883)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Tous ces aspects de la réalité, et quelques autres, mériteraient une exploration systématique et des développements d'une autre ampleur que le cadre restreint du présent article. Je suis prêt à proposer au Cercle des Entrepreneurs un travail plus vaste traitant du management dans les entreprises alternatives.

## PREMIÈRE PARTIE

### Histoires de SCOP

#### Ardelaine, l'art des laines en Ardèche

##### Ressusciter la filière laine en Ardèche

Lorsque l'aventure commence, Béatrice Barras a vingt-deux ans et son mari, Gérard, vingt-sept. Elle est orthophoniste. Il a une formation d'architecte. Leur vie est bien pleine, entre leurs métiers et leurs multiples activités associatives ou militantes.

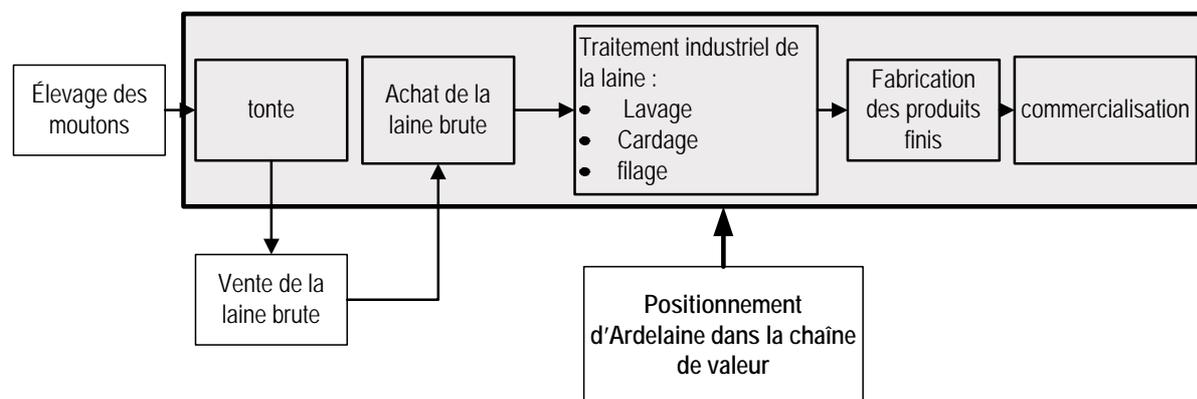
En 1972, ils découvrent Saint-Pierreville et les restes de sa filature. Ils sont séduits par le site et par Félicie, sa propriétaire, une vieille dame attachante, épouse – et bientôt veuve – du dernier industriel. Les Barras s'intéressent déjà à la laine : Gérard est alors tisserand d'art, passionné par les techniques de tissage, les teintures et les matériaux. Après deux ans d'hésitations, pris dans un engrenage d'intérêt pour le métier et de sentiments pour le lieu et les gens, ils rachètent la filature pour éviter qu'elle ne tombe définitivement en ruine. Ils décident, en toute simplicité, de relancer la filière laine en Ardèche.

L'ambition est folle, et le moment tout sauf favorable. Comme la filature de Saint-Pierreville, les PME du secteur ont mis la clef sous la porte depuis longtemps, et les grands du textile licencient et délocalisent. Mais les Barras s'intéressent plus aux gens et aux lieux qu'à l'industrie mondiale du T-shirt.

Ils ne sont pas du genre à s'emballer, et quand ils décident de se lancer, c'est après mûre réflexion. Même si le projet est indubitablement aventureux, ce n'est pas dans un élan romantique qu'ils décident de « relancer la filière ». Leur analyse de la « chaîne de valeur externe » du textile est d'une parfaite orthodoxie.

##### La chaîne de valeur externe et la stratégie d'intégration

La filière laine va de l'élevage des moutons à la vente de la production finale en passant par la tonte, l'achat de la laine, son traitement industriel : lavage, cardage, filage, et la fabrication des produits finis (matelas et vêtements, pour ce qui concerne Ardelaine).



Pour réaliser ces diverses activités, il faut maîtriser les métiers correspondants et ceux des fonctions « de soutien ». La plupart des firmes sous-traitent à des spécialistes l'informatique, la maintenance du parc automobile, l'entretien des bâtiments, le nettoyage des locaux, voire le recrutement des salariés. Ardelaine a choisi l'intégration. Le seul maillon dans lequel les associés n'ont pas voulu s'investir directement est l'élevage<sup>3</sup>

Pour le traitement industriel, ce choix était obligatoire. Il est impossible de trouver des partenaires ou des sous-traitants en Ardèche, où l'industrie n'existe plus. Et là où elle subsiste, leurs produits ou leurs services ne seraient pas adaptés à la taille de la coopérative. Comment sous-traiter l'activité de lavage de la laine, quand on sait qu'une laverie industrielle est dimensionnée pour traiter en trois jours ce qu'Ardelaine lave en un an ? De plus, l'une des finalités de l'aventure est la revitalisation d'un territoire. Comment accepter les techniques des grandes entreprises, qui respectent *a minima* les règles environnementales, pour des opérations qui utilisent des produits chimiques agressifs ? Ardelaine lave sans polluer, dans une installation sur mesure, ce qui coûte cher et exige des compétences en mécanique, en chimie et en sciences de la nature.

L'analyse de la chaîne de valeur montre que la part de valeur ajoutée que peut s'attribuer le producteur de matière première est dérisoire, que celles revenant au tondeur et à l'industriel sont faibles et qu'il est possible de dégager une marge raisonnable sur la commercialisation, sous réserve d'un positionnement marketing adapté.

### Cinq compagnons, sept ans de préparation

Les Barras trouvent trois associés : un technicien agricole, un maçon formé chez les Compagnons du Tour de France, et une Parisienne ayant un peu étudié la gestion.

La petite équipe s'attaque sans tarder au problème le plus urgent : les murs. Il s'agit de sauver ce qui peut l'être et de relever les parties effondrées. Ils comprennent vite que présenter leur projet à un banquier serait peine perdue. Ils font donc tout par eux-mêmes, maniant la pelle, la pioche et la truelle sans beaucoup d'aides extérieures. Pendant sept ans, ils rénovent au rythme permis par leurs moyens physiques et financiers. Chacun poursuit des activités externes et le groupe mutualise ses ressources. La localisation de Saint-Pierre-ville les a séduits, mais elle ne leur facilite pas la vie : la vallée est à une heure et quart de Valence, où il leur faut louer un appartement, car c'est là que se trouvent les emplois. Le groupe campe sur le chantier, organise au mieux ses déplacements, avec deux voitures pour cinq, et cultive son jardin pour se nourrir à bon compte.

Ce mode de vie est conforme à leurs valeurs : ils sont convaincus de la nécessité de limiter la consommation, d'éviter les gaspillages. Ce qui n'en fait pas une « communauté » comme il en fleurissait à l'époque : chacun mène sa vie personnelle comme il l'entend. Béatrice Barras définit le groupe comme un « collectif », un ensemble de personnes qui s'organisent pour réaliser un projet.

Pendant sept ans, ils se préparent donc à réaliser leur projet. Seul Gérard Barras avait une expérience du travail de la laine. Mais de l'artisanat d'art à la filature industrielle, même de taille modeste, il y a de la marge ! Les cinq compagnons vont donc méthodiquement acquérir les connaissances indispensables. L'un va suivre un stage de

---

<sup>3</sup> Personne, en Ardèche, n'élevait les brebis pour leur laine, considérée comme un produit fatal, accessoire de la viande et du lait. L'activité « vente de laine brute » mentionnée sur le schéma est virtuelle : la laine (qui doit être indemne de tout antiparasitaire toxique) est achetée par Ardelaine à un prix supérieur à ce qui pourrait être le prix du marché s'il y avait un marché pour ces troupeaux hors normes mondiales (trop petits et hétérogènes).

création d'entreprise. D'autres s'inscrivent à l'Institut technique de l'élevage ovin et caprin, où ils apprennent à tondre les moutons et à laver les laines. Ils se forment à la fabrication des matelas chez un matelassier de bonne volonté.

En 1982, dix ans après avoir découvert Saint-Pierreville, ils créent la SCOP.

Ardelaine emploie aujourd'hui une trentaine de salariés. Elle vient d'être reconnue « Pôle d'excellence rurale » et de recevoir le label « Entreprise du patrimoine vivant »<sup>4</sup>.

## La COREBA : vivre et travailler au Pays basque

### Une succession problématique

Hasparren est un joli bourg de 5 600 habitants, au cœur du Pays basque de France, avec de belles maisons typiques, une église et un collège catholique dont sont sortis bon nombre de militants basques. Mille huit cents personnes travaillent sur place, dans de très petites entreprises. Sur les 300 établissements de la commune, il n'y en a que 20 qui emploient 10 salariés ou plus.

On y trouve aussi une équipe de rugby dont faisaient partie huit des seize ouvriers qui se sont associés en 1983 pour créer la SCOP COREBA (Coopérative de réseaux électriques du bassin de l'Adour), avec comme seul objectif de vivre et travailler au pays. Ils auraient pu continuer à jouer au rugby, à rentrer le soir à la ferme familiale pour soigner leurs petits troupeaux de Blondes d'Aquitaine, et laisser une grosse entreprise du BTP racheter leur entreprise, dont le patron avait décidé de prendre sa retraite. Et puis un jour, dans un bureau de la Défense, un dirigeant aurait décidé de « faire jouer d'intéressantes synergies dans la zone Sud-ouest ». Les Basques auraient alors eu le choix entre Tulle et l'ANPE.

Ils menacent de démissionner en bloc. Ce qui aurait ôté toute valeur à l'entreprise, réduite à quelques locaux et un peu de matériel usagé. Leur patron, compréhensif, accepte de les aider en les licenciant. Ils réinvestissent leurs primes de licenciement, et chacun des futurs associés met 20 000 francs au pot (5 400 € de 2006). Cela ne suffit pas. Un prêt bancaire est nécessaire. Ils font sans succès le tour des agences des grands établissements nationaux. Seul un banquier basque, Michel Inchauspé<sup>5</sup>, accepte de leur faire confiance.

Neuf des vingt-cinq salariés ne veulent pas changer de statut. Ils devront partir : dans COREBA il n'y a que des sociétaires. Les repreneurs rédigent les statuts de la SCOP avec l'aide d'un ancien de Mondragón<sup>6</sup>.

### La volonté de s'en sortir

Les débuts sont difficiles. EDF, qui représente 80% du chiffre d'affaires, accepte de continuer à travailler avec les coopérateurs, tout en les prévenant que la vigilance serait de rigueur. Les concurrents cherchent à profiter du changement, les obligeant à baisser leurs prix. Pour tenir l'engagement pris envers leur banquier : un compte d'exploitation positif dès la première année, ils devront travailler sans compter leurs heures !

---

<sup>4</sup> Décision du 7 mai 2007 de la Commission nationale des entreprises du patrimoine vivant.

<sup>5</sup> La banque, toujours dirigée par Michel Inchauspé, a « modernisé » son nom en BAMI.

<sup>6</sup> Avec plus de 82 000 salariés, dont près de 40 000 en Euskadi, la MCC (Mondragón Corporación Cooperativa) est le premier groupe d'entreprises de la Communauté Autonome du Pays basque espagnol, et le plus diversifié d'Espagne. En Espagne on compte 18 000 Cooperativas de trabajo asociado (coopératives ouvrières) employant 268 000 personnes, et 20 300 Sociudades Anónimas Laborales, dont les salariés détiennent la majorité du capital (125 700 emplois).

## L'apprentissage de la stratégie

La SCOP est vite contrainte à revoir sa stratégie industrielle et commerciale. Pour tenir compte des pressions environnementalistes, EDF et France Telecom installent de moins en moins de lignes aériennes, activité de base de la COREBA. Il faut licencier, épisode particulièrement douloureux de la vie de la jeune coopérative. En 1986, six compagnons, dont quatre fondateurs, partent. Quatre d'entre eux reviendront avant deux ans, une fois la mauvaise passe surmontée.

La leçon a porté, et les coopérateurs sont désormais très attentifs à diversifier leur portefeuille de clients. Aujourd'hui, EDF reste le plus gros donneur d'ordres mais représente moins de 30% du chiffre d'affaires. C'est encore trop, mais dans le secteur d'activité de la COREBA, il est difficile de faire mieux.

La SCOP décide aussi de mieux maîtriser ses études, et se dote d'un bureau d'études moderne.

Une troisième orientation stratégique est la limitation du champ d'action géographique : nos Basques n'acceptent pas de chantiers hors des Pyrénées-Atlantiques, des Landes et des Hautes-Pyrénées. Le marché ibérique est proche et intéressant, mais difficile à pénétrer. COREBA compte néanmoins s'implanter un jour en Guipúzcoa et en Navarre.

Enfin, la SCOP a diversifié ses activités. Elle assure la viabilisation de lotissements, et s'est fait une spécialité de la mise en valeur du patrimoine historique par l'éclairage. La mise en lumière du vieux bourg de Saint-Jean Pied de Port lui a même valu un prix. Elle pratique aussi l'installation de câbles dans des endroits inaccessibles, par hélicoptage.

COREBA a une politique de communication par la qualité. Ses camions sont impeccables, ses chantiers sont propres, et lorsque l'équipe repart, une fois les travaux terminés, elle ne laisse aucun déchet derrière elle. Ce souci de l'environnement lui donne une image très positive auprès de la population comme auprès des donneurs d'ordre, et en vingt cinq ans, elle a multiplié son chiffre d'affaires par 16, en euros constants, passant de 8 millions de francs 1983 à 8,1 millions d'euros 2006. Son effectif est passé de seize à quatre vingt-deux coopérateurs.

## Acome, la haute technologie en coopérative

### La plus grosse des SCOP françaises, née d'un tour de passe-passe

Acome (Association coopérative d'ouvriers en matériel électrique) compte 1 200 salariés, dans un monde coopératif hexagonal composé pour 90% d'entreprises de moins de 50 salariés avec en moyenne 22 employés par société.

La naissance de la SCOP n'a rien de glorieux. En 1932, c'est une SA dont les dirigeants déposent le bilan à la suite de spéculations malheureuses sur le cuivre. Cette péripétie leur interdit l'accès aux marchés publics. C'est la mort, pour une câblerie ayant pour clients les Compagnies de chemins de fer et d'électricité, les PTT et les collectives territoriales. Un juriste astucieux trouve la solution : créer une SCOP, avec le double avantage de retrouver l'accès aux marchés publics et de bénéficier du « quart réservataire », disposition permettant, lors d'un appel d'offre, de réserver un quart des lots aux coopératives.

### Les Trente Glorieuses

À l'étroit dans Paris, la SCOP reprend une vieille filature à Mortain, dans la Manche, à la fin des années 1930. Après la guerre, une loi impose d'installer un dispositif antiparasitage sur toutes les voitures. ACOME, qui fabrique ce dispositif sous couvert d'un brevet acheté à General Electric, voit son marché exploser.

Les PDG des années 1950 et 1960, Charles Lacroix et Jean Lamour, coopérateurs convaincus, font de la société une vraie SCOP.

Au début des années 1970, la France rattrape à marches forcées son retard en matière d'équipement téléphonique. Acome constitue une unité performante pour fabriquer des câbles téléphoniques. Les commandes affluent et le seul problème est de les honorer. Jean Lamour comprend qu'il ne faut pas se laisser distancer, dans ce marché en pleine croissance, mais les capacités physiques et financières de l'entreprise sont insuffisantes. Il se recentre sur l'activité « vedette », et abandonne une grande partie des petits clients. La SCOP investit massivement, et construit une deuxième usine à côté de la première. En 1968, elle compte 230 salariés. Elle se fixe comme objectif d'atteindre la taille critique sur le plan industriel, tout en maîtrisant suffisamment son développement pour garder un fonctionnement conforme aux valeurs coopératives. Dans les années qui suivent elle embauche cent personnes par an.

### La diversification, un exercice délicat

Vers le milieu des années 1970, il devient évident que le boom des télécoms va se calmer. La SCOP cherche des pistes de diversification. Elle se lance dans la fabrication de membranes de filtration fine pour séparateurs de batteries, permettant de supprimer le plomb. Mais faute de capitaux et de compétences pour le développer, elle doit revendre le procédé<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Qui est toujours utilisé dans des usines de filtration d'eau.

Elle se tourne vers des systèmes de chauffage à tubes en polyéthylène réticulé, et sera la première en France à installer un accélérateur d'électrons pour réticulation des polymères. L'innovation est bien accueillie par le marché, et c'est encore aujourd'hui un département d'ACOME.

La SCOP tente aussi une diversification dans les profilés en PVC, mais là encore il lui est difficile d'atteindre la taille critique. L'activité est vendue en 2004 à une filiale française du groupe belge Tessenderlo.

#### De fortes turbulences : l'éclatement de la bulle Internet

ACOME avait acheté à Alcatel une licence de fabrication de fibre optique. L'activité s'annonçait comme la réédition du boom téléphonique des années 1970. Mais en septembre 2001, les grands opérateurs cessent les commandes du jour au lendemain, n'honorant même pas les contrats signés. La SCOP n'avait pas amorti ses investissements. Elle est contrainte de réduire rapidement ses charges : non renouvellement des CDD, rapatriement d'activités sous-traitées et plan de préretraite FNE<sup>8</sup> prévoyant le départ de tous les salariés de 57 ans et plus au 31 décembre 2003. Un accord est trouvé avec les syndicats et cent six personnes quittent la société.

Depuis, Acome s'est redressée et a repris sa progression. Elle exploite huit usines, dont cinq à Mortain, deux en Chine et une au Brésil, où elle a été contrainte de suivre ses clients constructeurs automobiles.

#### Des centaines d'autres histoires uniques...

Raconter comment sont nées et comment vivent au quotidien quelques dizaines de coopératives typiques ou atypiques serait passionnant, mais excéderait de beaucoup les limites de notre article. Citons en quelques-unes, parmi les plus connues : Le Chèque déjeuner, Alternatives économiques, le Théâtre du Soleil, l'ATGT (Association des topographes géomètres et techniciens d'études), l'Orchestre Colonne, Moulin-Roty<sup>9</sup>, l'Yonne républicaine ...

Le principal lien entre ces entreprises très différentes est leur statut. Il existe quelques entreprises « alternatives », qui ne sont pas des SCOP, comme Ambiance Bois, une Société Anonyme à Participation Ouvrière (SAPO). La question du statut juridique me semble néanmoins capitale.

---

<sup>8</sup> Fonds National de l'Emploi

<sup>9</sup> Créateurs de jouets et d'environnements pour les tout-petits.

## DEUXIÈME PARTIE

### Un statut juridique remarquable

#### « Un homme, une voix »

La différence fondamentale entre une coopérative et Véolia, Saint-Gobain ou EDF tient dans ces quatre mots. Pour le reste, une SCOP est une société commerciale (SA ou SARL) comme les autres. Ardelaine, Acome et Coreba sont des SCOP-SA

L'importance du statut juridique est contestée par des entrepreneurs qui se veulent « sociaux » ou « démocratiques », et qui rejettent la coopération, affirmant que l'on peut vivre très bien dans une entreprise capitaliste ordinaire, que tout est une question de style de management et d'intelligence des dirigeants.

#### Des patrons sympathiques

Le magazine Fortune publie chaque année le hit-parade des « patrons sympas », les 100 « *best companies to work for* », les entreprises pour lesquelles il fait bon travailler.

Les critères sont les suivants : « *octroi de stock-options, mise en place de systèmes de répartition des bénéfices, stabilité de l'emploi, absence de hiérarchie, libre circulation de l'information, adoption de l'horaire flexible et code vestimentaire non contraignant* ».

Ces compagnies organisent des soirées pour fêter les succès de l'entreprise, des pique-niques... Elles mettent à la disposition de leurs salariés des centres de remise en forme et de soins dans les locaux de travail, des équipements de loisirs, des garderies, et – aux États-Unis – un système d'assurance-maladie considéré comme généreux.

Aucune de ces initiatives sympathiques ne remet en cause les règles du jeu capitaliste. Les firmes offrent à leurs salariés des avantages en nature et s'efforcent de leur assurer une certaine sécurité. Leur management au quotidien n'est pas inutilement contraignant (horaires, code vestimentaire). Mais aucune allusion au pouvoir. Chacun à sa place : les salariés ordinaires ne participent pas aux décisions stratégiques.

#### Des alternatifs contre le statut

Plus curieusement, certains alternatifs ont la même indifférence au statut : Michel Lulek, porte-parole d'Ambiance Bois, une SAPO<sup>10</sup>, écrit : « *Le statut ne fait pas tout le fonctionnement d'une entreprise ! Ne connaît-on pas des SCOP qui fonctionnent comme les pires entreprises classiques où le gérant est un vrai petit chef et où les relations entre les salariés sont des plus inégalitaires ? N'y a-t-il pas des petites entreprises au simple statut de SARL où les*

---

<sup>10</sup> Le statut de SAPO permet le partage du pouvoir entre les salariés et les détenteurs de capitaux, ces derniers restant néanmoins majoritaires en voix.

*rapports sont humains, où chacun peut prendre part aux décisions d'organisation et où le projet est partagé et porté à peu près par tous ? Peu importe le statut, l'essentiel est la façon dont il fonctionnera* » (Lulek, 1998).

Cette position semble pleine de bon sens. Seuls les employés des entreprises publiques s'accrochent au statut de leur société. Dans le privé, les salariés sont indifférents à la forme de l'entreprise qui les emploie. Un ouvrier ou un technicien n'est pas traité différemment chez Michelin, société en commandite par actions, que chez PSA, société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance. Ou s'il l'est, ce n'est pas à cause du statut juridique de son employeur.

Le mépris des relations internes formelles que manifeste le PDG d'Ambiance Bois tient au fait que cette scierie, créée par des amis d'enfance ayant décidé de « vivre autrement » sur le Plateau de Millevaches, a un fonctionnement très communautaire. Dans des entreprises moins « fusionnelles », les choses ne sont pas aussi simples que l'affirme Lulek.

Que cherche un entrepreneur lorsqu'il choisit son statut juridique ? D'une part à s'assurer le pouvoir<sup>11</sup>, pour mener à sa guise son projet, et d'autre part à minimiser son propre risque patrimonial, sa responsabilité personnelle et ses impôts. Des priorités éloignées de celles des SCOP !

## Les hommes, raison d'être de la coopérative

La clef de voûte du statut coopératif est la place des salariés. Dans une entreprise ordinaire, le seul lien entre ces derniers et les détenteurs de capitaux est le contrat de travail. Le gérant de la SARL ou le PDG de la SA, avec son Conseil d'administration, monopolise la décision stratégique et décide seul d'étendre ou de restreindre les activités, d'investir ou non, de recruter ou de licencier. En Assemblée générale des actionnaires, c'est l'argent qui commande, avec comme principe « une action, une voix ». Les salariés n'ont pas la parole. Dans quelques cas (licenciement collectif, modification substantielle des conditions de travail...) la loi oblige à consulter le Comité d'entreprise (dans les entreprises qui en ont un). Mais si le chef d'entreprise doit respecter les règles formelles de consultation sous peine d'être poursuivi pour délit d'entrave, rien ne l'oblige à tenir compte de l'avis émis.

Dans une coopérative, tous les sociétaires sont impliqués dans la définition de la stratégie. Ils ont le droit et les moyens d'imposer le débat. On comprendra que les décisions soient souvent à l'opposé de celles qui auraient été prises dans une société de capitaux. Les actionnaires ordinaires réduisent plus volontiers les effectifs que leurs dividendes<sup>12</sup>, voire réduisent les effectifs uniquement pour augmenter la valeur de l'action, phénomène entré dans le langage courant avec l'expression : « licenciement boursier ».

Dans une coopérative, afin de passer tous ensemble une période difficile, les sociétaires peuvent décider de ne pas se distribuer de bénéfices, voire de diminuer leurs salaires. Il arrive que ce type de mesures ne suffise pas, et qu'il faille licencier pour survivre. Mais c'est toujours en dernière extrémité, et souvent les associés licenciés reprennent leur place dès que la société revient à meilleure fortune. En 2001, lorsqu'Acome a été durement touchée par les

---

<sup>11</sup> Réalité que le créateur n'explicite jamais. Pour lui, disposer du pouvoir est totalement naturel.

<sup>12</sup> Chez EADS, qui venait d'annoncer la suppression de 10 000 emplois, « *les petits actionnaires se sont prononcés à 52 % pour le paiement d'un dividende, en assemblée générale, vendredi dernier à Amsterdam. [Ils] se sont attribué le maximum possible compte tenu du maigre bénéfice d'EADS en 2006 (99 millions d'euros), soit 12 centimes par action, en dépit des appels à renoncer au dividende en signe de solidarité avec les salariés d'Airbus* ». Bruno Trévidic, Les Échos 07/05/2007.

conséquences de l'éclatement de la bulle Internet, sa première réaction a été de protéger au maximum l'emploi. In fine, il a fallu réduire les effectifs, mais les mesures ont été prises dans la transparence et l'égalité les plus absolues<sup>13</sup>, et il n'y a eu aucun licenciement.

Dans les pays où la dimension du mouvement coopératif est suffisante, on trouve des solutions plus satisfaisantes. Chez Mondragón, il est interdit de licencier un associé. En cas de difficulté grave, la coopérative touchée enverra son personnel excédentaire dans d'autres entreprises du groupe.

## Des dirigeants élus

Le PDG d'une SCOP est élu en Assemblée générale. Cela ne veut pas dire qu'on en change tous les ans au gré des humeurs. La société doit équilibrer ses comptes chaque année, et pour ce faire utiliser au mieux les compétences de ses membres. C'est pour ses qualités professionnelles et d'animateur que le dirigeant est élu. Et il n'y a pas de raison de le changer tant qu'il ne déçoit pas ses pairs.

En revanche, s'il ne se montre pas à la hauteur, ou s'il a un comportement peu conforme à l'éthique coopérative, il saute. C'est arrivé chez Coreba, ou encore récemment dans une autre SCOP basque, Comedia<sup>14</sup>.

En Assemblée générale, il est courant de voir un employé récemment embauché interpellé les dirigeants et poser ses questions, des plus naïves au plus dérangeantes, au PDG. Ce dernier répond clairement et complètement parce que c'est un coopérateur convaincu, sans doute, mais aussi parce qu'il sait que les vingt ou les trois cents sociétaires qui sont dans la salle n'accepteraient pas qu'il donne une réponse dilatoire ou ironique. Et s'il est réélu avec 85 % des voix, alors que les années précédentes il faisait l'unanimité, il prend l'avertissement très au sérieux.

## L'organisation de la pérennité de l'entreprise

La Scop consolide sa structure financière au fil des années. L'apport initial des fondateurs s'accroît par les apports en capitaux des nouveaux associés, par le prélèvement sur salaire (de 1% à 5%) auquel consentent les coopérateurs pour augmenter le capital et par la transformation en parts sociales d'une partie des excédents (bénéfices en langage courant ...).

Lorsqu'un associé quitte l'entreprise, la Scop lui rembourse son capital à sa valeur nominale<sup>15</sup>, même s'il était coopérateur depuis vingt ans et que la valeur de l'entreprise a été multipliée par cent. Cette disposition traduit bien la philosophie de la coopérative de production : l'entreprise a été construite par le travail et le capital social est un outil commun, un moyen de production comme les autres, que personne ne peut s'approprier.

---

<sup>13</sup> Le DRH ayant conduit le plan social était touché par la mesure d'âge. Il s'est envoyé lui-même en préretraite (entretien avec l'auteur, 24/05/2004).

<sup>14</sup> « *La coopérative Comedia production a évincé son fondateur de la gestion de la société de production audiovisuelle - Des salariés qui mettent dehors leur patron, cela vous a des airs de dictature du prolétariat. C'est en tout cas statutairement possible dans des sociétés coopératives. C'est la mésaventure qu'a connue Aitor Arandia voici deux semaines lors de l'assemblée générale de la Scop Comedia production, société qu'il a créée voici 14 ans* » Journal du Pays basque, 02/08/2007.

<sup>15</sup> « *Aujourd'hui, je possède 35% des parts de l'entreprise. Mais si je décide de quitter l'entreprise, je répartirai uniquement avec la somme que j'ai engagée au départ. Cela limite les stratégies financières individualistes. Mon intérêt personnel est le même que celui de mes collègues : produire mieux pour vivre mieux* ». Interview de Vincent Benoit, fondateur et gérant de la Scop Laëtis, Journal du net, 08/2007.

## TROISIÈME PARTIE

### Pourquoi entreprendre autrement ?

« *Licencions le Medef !* »

Sur un mur, dans ce quartier populaire du Paris de 2007, l'inscription rappelle les slogans de 68. Mais se passer de patron semble un mythe, dans un monde rythmé par les hauts et les bas du Dow Jones et du CAC 40, les mégafusions et les O.P.A. planétaires.

C'est pourtant la situation de centaines de milliers d'artisans ou d'experts, qui n'ont besoin ni d'une structure étoffée, ni de vastes locaux ni d'outillages considérables. Mais travailler seul est impossible dans la plupart des activités économiques, qui exigent des capitaux, des outillages, des compétences multiples. C'est pour cela que l'homme a inventé l'entreprise, et qu'au fil des siècles le statut de salarié est devenu la règle : 89% des actifs, en France.

Ce statut a des avantages et des inconvénients. D'un côté, l'informaticien salarié d'une grande entreprise fait tranquillement son métier et encaisse son chèque à la fin du mois. Il n'a pas à se soucier de comptabilité, de gestion de trésorerie, de relations avec les fonctionnaires des impôts ou avec les clients. D'un autre côté, les actionnaires de sa société exigent que l'entreprise soit gérée en fonction de leurs seuls intérêts, et se soucient peu des conditions de travail et de vie des individus, considérés comme de la « ressource humaine ». Nombre de travailleurs ont une vie professionnelle – et personnelle : les deux sont indissociables – éprouvante, soit physiquement, soit psychiquement<sup>16</sup>.

#### Travailler autrement, une utopie ?

Face à cette situation, depuis les débuts du capitalisme, des hommes rêvent à d'autres types d'organisation. La voie individuelle n'étant possible que pour un spectre réduit de métiers, on a vu fleurir, notamment au dix-neuvième siècle, des projets collectifs qui devaient affranchir le travailleur. La plupart des tentatives de donner corps à ces « utopies » ont débouché sur des constructions éphémères de taille réduite, ou sur des systèmes remplaçant la férule du patron par la botte de l'État-patron. L'un des fiascos les plus mémorables du vingtième siècle fut l'économie planifiée centralisée bâtie par de médiocres disciples de Karl Marx. Les unités géantes, les méthodes de management archaïques ou risibles (le Gosplan, les tableaux d'honneur, la glorification des prouesses du mineur d'élite Aleksei Stakhanov) restent dans les mémoires.

À côté du socialisme scientifique, nombre d'utopies sont apparues. Leur sort le plus courant était une course rapide à la catastrophe, avec le scénario suivant : un visionnaire ou un groupe d'exaltés décide de créer une communauté d'hommes libres, égaux et fraternels. Ils partent s'installer en un lieu « neuf ». La réalité économique, les tensions

---

<sup>16</sup> Le premier semestre de 2007 a été marqué par les suicides de salariés chez Renault et chez PSA. Ces dernières années, des réactions de désespoir ont défrayé la chronique : les employés de Celatex, à Givet dans les Ardennes, menaçant de déverser 5 000 litres d'acide sulfurique dans la Meuse, ceux de la brasserie Adelschöffen à Schiltigheim, prêts à faire exploser des citernes de gaz, ceux de Forgeval, à Valenciennes, qui envisageaient d'incendier leur usine, ou ceux de Bertrand Faure, qui détruiraient des machines à l'annonce du dernier plan social d'une longue série.

dans le groupe, l'hostilité de l'environnement, mettent rapidement les hardis pionniers en déroute (Francis & Gontier 1983 ; Petitfils 1982).

Quelques utopies ont réussi, parce qu'elles étaient portées par un homme de qualité, bon technicien et bon gestionnaire, à la fois idéaliste et pragmatique.

## Deux utopies qui ont réussi

Parmi les rares utopies qui ont réussi – le critère étant que l'entreprise ait survécu à son fondateur – nous en avons distingué deux, celle de Godin et celle d'Owen.

Jean Baptiste André Godin (1817-1888), fils d'un artisan serrurier, entre lui-même dans la profession comme apprenti à l'âge de onze ans. Influencé par les idées de Fourier, il songe dès les années 1840 à "*fonder une commune sur les bases de l'association volontaire du capital, du travail et du talent*". C'est un industriel innovant, dont l'entreprise compte 30 salariés quand il s'installe, en 1846, dans sa nouvelle usine de Guise, dans l'Aisne.

En 1859, il concrétise sa grande idée : il construit le Familistère, qu'il agrandira au fil du temps, jusqu'en 1882.

Le Familistère offre des appartements aux normes d'hygiène et de confort inconnues à l'époque chez les ouvriers, un théâtre, une piscine, une bibliothèque, des écoles. Les associations sportives, culturelles ou artistiques sont encouragées. L'éducation est l'une des grandes préoccupations de Godin, de la crèche à la formation professionnelle.

En 1861, l'entreprise emploie 700 personnes. En 1880, ils sont 1500. À la fin du dix-neuvième siècle, Godin est le leader mondial de la production des poêles en fonte. Il crée une assurance mutuelle couvrant les risques accidents, maladie et vieillesse, et fait participer ses meilleurs ouvriers aux bénéfices. À partir de 1877, il met en place un actionariat ouvrier et cherche à intéresser son personnel à la gestion. La tâche est difficile. Il transformera néanmoins son entreprise en SCOP en 1880. Il meurt en 1888, et la coopérative fonctionnera jusqu'en 1968.

L'équivalent britannique de Godin, Robert Owen (1771-1858) est un ouvrier autodidacte. Apprenti drapier dès l'âge de 10 ans, il progresse rapidement grâce à son intelligence et son sens de l'organisation. Il devient directeur d'usine, épouse la fille du propriétaire et rachète à son beau-père la plus grosse filature de coton du Royaume Uni, à New Lanark, en Écosse. Il y fait construire une école, que fréquentent tous les enfants, même ceux qui travaillent. Il n'embauche aucun enfant de moins de dix ans, alors que l'âge minimum était de 5 ans, et ramène leur temps de travail de 13 heures à 10 heures par jour. Il abaisse aussi la durée de la journée de travail des adultes de 14 à 12 heures, et enseigne la lecture et l'écriture aux ouvriers, pendant leur temps de travail.

Ces mesures – qui rencontraient des réticences chez ses ouvriers ! – étaient fort impopulaires chez ses confrères chefs d'entreprise. Owen essaya sans grand succès de les convaincre par des livres et des tournées de conférences. Il chercha alors à faire vivre ses idées aux États-Unis, dans l'Indiana, où il finança une colonie, New Harmony, qui connut le sort de la quasi-totalité des communautés utopiques : un échec total. (Petitfils, 1982)

## QUATRIÈME PARTIE

### Pourquoi les SCOP ne se développent pas ?

Un nombre croissant d'entreprises, mais une stagnation du nombre de sociétaires

Évolution du nombre des SCOP et de leurs effectifs

Année	Nombre de SCOP		Nombre de salariés	
	VA	Indice	VA	Indice
1982	1 110	100	36 612	100
1984	1 333	120	39 088	107
1988	1 403	126	32 206	88
1992	1 275	115	30 709	84
1993	1 291	116	28 999	79
1998	1 497	135	29 615	81
2001	1 500	135	31 900	87
2003	1 577	142	35 229	96
2006	1 688	152	36 297	99

Si le nombre d'entreprises a augmenté de 50% en un quart de siècle, le nombre de salariés, lui n'a pas varié. Et 45% des SCOP ont moins de 50 salariés

Nombre de salariés	Nombre de SCOP	% du total
< 10	964	11%.
10 à 49 salariés	575	34%
50 et +	149	55%
effectif moyen : 21,5		

#### Un problème « capital » : le financement<sup>17</sup>

Nous avons vu comment se constituait le capital social d'une SCOP. Ce mécanisme d'accumulation par les sociétaires eux-mêmes est satisfaisant pour des activités ne nécessitant guère d'investissement. Il suffit à financer le fonds de roulement d'une société qui se développe sans à-coups, l'aménagement de bureaux, quelques véhicules, quelques logiciels. Mais dans des activités relativement capitalistiques, on est très loin du compte. Et les solutions de financement adaptées sont limitées.

---

<sup>17</sup> Les capitaux propres des coopératives s'élevaient à la fin de 2005 à 31 539 € par salarié. C'est une moyenne calculée par la Confédération Générale des SCOP, qu'il faudrait retraiter pour la comparer à des entreprises ordinaires de même dimension – ou de dimension différente, mais opérant dans le même secteur d'activité.

### L'apport de capitaux propres par des actionnaires non-salariés\*

Des actionnaires favorables au projet, mais ne souhaitant pas devenir salariés, peuvent être admis comme « associés investisseurs ». Ils ont des droits de vote proportionnels à leurs apports, sans dépasser 35% des voix (49% si les apporteurs sont des coopératives). Le recours à cette formule n'est pas très répandu : en 2004, les salariés possédaient 81 % du capital de leurs entreprises, et les associés extérieurs 19%.

L'apport de fonds se fait sur une base familiale, amicale ou idéologique. La dimension économique n'y tient guère de place.

### L'apport de capitaux propres par des organismes relevant de l'économie solidaire

Des organismes de financement solidaire ont été fondés pour accompagner les créateurs. Les plus connus sont les CIGALES (Clubs d'Investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de l'Épargne Solidaire), GARRIGUE, société de Capital-risque qui peut compléter un prêt Cigales insuffisant, et la NEF, Nouvelle Économie Fraternelle. Mais ces organismes n'ont pas pour vocation d'aider au développement d'entreprises existantes.

### La banque des SCOP : le groupe Crédit coopératif

Les besoins de financement des coopératives ne datent pas d'hier : ces structures ouvrières se sont toujours heurtées à l'hostilité des banquiers et des financeurs classiques. Ce n'est pas par hasard si l'on trouve une banque (aujourd'hui puissante) dans le Groupe Mondragón. En France, la Banque Coopérative des Associations Ouvrières de Production a été créée le 27 juin 1893. En 115 ans d'histoire, elle a connu de multiples avatars. Devenue le Groupe Crédit coopératif, elle a rejoint en 2003 le Groupe Banque Populaire, avec une mission particulière au sein de ce grand groupe : le développement de l'économie sociale.

Contrairement à ses confrères, le Crédit coopératif accueille avec sympathie les projets des Scop. Mais il reste un banquier, et ne peut se substituer à l'apport de capitaux propres par des partenaires acceptant le partage des risques.

### Les SCOP ne sont pas les seules petites entreprises ayant du mal à devenir grandes

Dans leur rapport au CAE sur les « Gazelles », ces PME qui innovent et se développent plus que les autres, Jean-Paul Betbèze et Christian Saint-Étienne (2006) déplorent que « *Nos PME s'arrêtent souvent de grandir lorsqu'elles atteignent 70 à 80 salariés* »<sup>18</sup>.

Certains chercheurs expliquent la réticence des PME à se développer par les compétences insuffisantes des dirigeants et par les difficultés particulières du management de la croissance (Girard 1997). Ces freins sont amplifiés dans les Scop.

---

<sup>18</sup> Sans entrer dans le débat, rappelons toutefois qu'un quart des PME font partie d'un groupe.

## Créer une TPE et développer une entreprise moyenne : des compétences différentes

Le développement d'une PME suppose des réorganisations régulières et des compétences que beaucoup de chefs d'entreprises n'ont pas. Une TPE fonctionne sous la supervision directe du patron – la configuration « entrepreneuriale » d'Henry Mintzberg (2004). Dès qu'elle se développe, le dirigeant doit mettre en place une hiérarchie puis une technostucture (toujours selon le vocabulaire de Mintzberg). Ce qui ne va pas sans drames : embaucher un adjoint fait perdre au patron la visibilité directe sur des opérations qu'il accomplissait lui-même jusque là. Si la croissance se poursuit, l'adjoint va à son tour devoir abandonner une partie de ses responsabilités, et ainsi de suite.

Il faut que le créateur ait l'étoffe suffisante pour coordonner les diverses fonctions qu'il assurait seul au départ, mais aussi pour régler les conflits entre ses collaborateurs et faire face, à chaque étape, aux besoins d'équipements de production, de fonds de roulement, de locaux, à l'accroissement de ses réseaux de distribution, au dialogue social plus compliqué, etc.

De plus, les PME ont des difficultés à remettre en cause leur structure salariale, et répugnent à embaucher des cadres de valeur au prix du marché. Elles préfèrent réinventer les compétences, bricoler en interne, ce qui les pénalise par rapport à des concurrents disposant d'équipes plus musclées. De la même façon, le rapport affectif entre les personnes freine les réorganisations indispensables pour s'adapter au marché. Demander à un vieux collaborateur qui dirigeait un service de devenir l'adjoint d'un nouvel embauché, supprimer un département, sont de petits drames.

Enfin, les virages stratégiques que savent prendre les grosses entreprises sont inimaginables dans la plupart des PME. On connaît le parcours de Danone, du verre au yaourt. La Compagnie de Saint Gobain, qui a fêté son 340<sup>e</sup> anniversaire en 2005, réalise plus de 40% de son chiffre d'affaires dans la distribution de produits pour le bâtiment, une activité qu'elle ne pratique que depuis dix ans. Les qualités de stratège et de manager nécessaires pour ce type de reconversions ne sont pas courantes.

Ces freins au développement existent dans les Scop, avec deux facteurs aggravants : les salariés bousculés par les réorganisations sont aussi des associés, et le système de partage des bénéfices nécessite un débat et un consensus pour qu'ils soient réinvestis plutôt que distribués. L'un des pères de la théorie des coûts de transaction, Oliver Williamson, considère que dans l'organisation « autogérée », les coûts de transaction sont plus élevés que dans la firme traditionnelle, puisqu'aux négociations ordinaires à l'intérieur de la hiérarchie vient s'ajouter la gestion de ce qu'il appelle « le groupe de pairs ». Cette affirmation est très discutable, mais pas totalement fausse.

## Les freins psychosociologiques à la création de Scop

### La psychologie du créateur

Quelques auteurs ont cherché à comprendre pourquoi un individu décidait de créer son entreprise. David McClelland (1983) distingue trois besoins fondamentaux :

a) Le besoin de réalisation. L'individu chez qui ce besoin est dominant est animé par une forte envie de réussir. L'argent n'est pas sa motivation première. Il y attache néanmoins de l'importance, comme mesure concrète de sa

réussite. Il aime prendre des risques et se désintéresse d'une opération n'en comportant pas, mais veut avoir une probabilité de réussite de l'ordre de 50%.

b) Le besoin de pouvoir, qui peut prendre deux formes :

- pouvoir personnel (diriger, commander)
- pouvoir social (organiser, aider les autres pour réussir ensemble).

c) Le besoin de reconnaissance sociale (*Need for affiliation*) L'individu souhaite être reconnu et estimé par son entourage. Il aime le travail de groupe.

Ces trois besoins existent chez tout homme, à des degrés divers. Selon leur combinaison, l'individu sera plus ou moins attiré par les défis professionnels, le risque, le travail seul ou coopératif.

Chez un créateur, on trouve à un degré élevé le besoin de réalisation et le besoin de reconnaissance sociale, combinés avec un goût fort pour l'indépendance et la liberté.

### La psychologie de salarié

La majorité des individus ressentent plus fortement les besoins décrits par H.Maslow (1943) comme besoins physiologiques (*The « physiological » needs*) et de sécurité (*The safety needs*). Ils ont une aversion marquée pour le risque. La position à laquelle ils aspirent est un emploi stable de salarié, correctement rémunéré, dans une entreprise solide. J'ai fait allusion aux réticences des ouvriers d'Owen, quand ce dernier a voulu les associer à la gestion. On rencontre la même répugnance à s'associer au sort de la Scop chez certains salariés d'Ardelaine, qui n'ont jamais voulu devenir sociétaires<sup>19</sup>.

### Le cas des SCOP

Dans une Scop, le « besoin de pouvoir » décrit par McClelland est source de difficultés, dans sa variante « pouvoir personnel ». En revanche, la variante « pouvoir social » est compatible. Elle est marquée chez les dirigeants de la Coreba. Elle se combine avec un fort « besoin de réalisation » chez ceux d'Ardelaine. Mais il n'est pas, dans ces structures, associé à l'argent « signe de réussite » comme le suggère McClelland.

Le besoin de reconnaissance sociale est encore plus développé chez les fondateurs de Scop que chez les autres créateurs. La reconnaissance des pairs, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise compte beaucoup. Invités à plancher dans un séminaire à l'école des Mines de Paris, les dirigeants de Coreba, Ardelaine ou Ambiance Bois font le voyage d'Hasparren, Saint-Pierre-ville ou Faux-la-Montagne. Béatrice Barras et Michel Lulek ont chacun publié un livre racontant leur parcours. Ils travaillent ensemble dans l'association Repas, qui cherche à transmettre l'esprit coopératif à des apprentis, selon une formule inspirée des Compagnons du tour de France (Barras & alii, 2002).

L'estime de ses pairs, la satisfaction de créer des emplois ou de ressusciter une entreprise moribonde, et surtout la fierté de faire partie de ce qu'il faut bien appeler une élite (les intéressés récuseraient sans doute le mot !) qui réussit à vivre selon ses convictions, à réaliser des projets sans faire de concessions à des pratiques sociales qu'elle réprouve, sont des contreparties plus importantes que les quelques milliers d'euros qu'ils gagneraient en plus dans des sociétés gérées selon des principes moins nobles.

---

<sup>19</sup> Un tiers des salariés, de recrutement local.

Cette analyse rapide montre, en creux, que certains types de créateurs ne peuvent pas s'accommoder du statut Scop : ceux qui veulent que leur réussite soit concrétisée par un enrichissement rapide, ceux qui travaillent pour laisser un patrimoine à leurs enfants, ceux qui ne conçoivent pas que le pouvoir puisse se partager. Trois attitudes qui caractérisent la majorité des dirigeants d'entreprise, et la quasi-totalité des créateurs.

Quant aux individus ayant une psychologie que j'ai appelée « du salarié » (Cf. supra), foncièrement hostiles au risque, ayant un besoin important de sécurité, ils préfèrent se couler dans des structures bureaucratiques dans lesquelles le respect des procédures compte plus que les résultats (les configurations « mécanistes » ou « divisionnalisées » de Mintzberg). Il faut des circonstances très exceptionnelles pour qu'ils sautent le pas de la création.

## Les freins idéologiques et politiques

Nous terminerons par les freins idéologiques et politiques. Les idées mises en pratique dans les Scop et leur caractère « ouvrier » longtemps affirmé pourraient faire croire à une grande proximité avec les milieux socialistes ou libertaires. La réalité est différente.

Jusqu'à une date récente, on trouvait dans ces milieux « révolutionnaires » une réelle hostilité aux coopératives de production. Jules Guesde, fondateur en 1880 du premier parti marxiste français, le P.O.F. (Parti Ouvrier Français), fulminait contre « *les voies trompeuses du coopératisme* ». Et l'on peut lire dans le rapport du 5<sup>e</sup> congrès national de la CGT, tenu à Paris en 1900, « *Dans toutes les sociétés de production, on regarde les syndiqués comme des malfaisants... Les coopératives sont les ennemies des syndicats* »<sup>20</sup>.

Le texte le plus éclairant sur cette question est le *Manifeste inaugural de l'Association Internationale des Travailleurs* (créée le 28 septembre 1864), sous la plume de Karl Marx et Friedrich Engels :

*« Mais il était réservé à l'économie politique du travail de remporter bientôt un triomphe plus complet encore sur l'économie politique de la propriété. Nous voulons parler du mouvement coopératif et surtout des manufactures coopératives créées par l'initiative isolée de quelques ouvriers entreprenants. La valeur de ces grandes expériences sociales ne saurait être surfaite. Elles ont montré par des faits, non plus par de simples arguments, que la production sur une grande échelle et au niveau des exigences de la science moderne pouvait se passer d'une classe de patrons employant une classe de salariés; elles ont montré qu'il n'était pas nécessaire pour le succès de la production que l'instrument de travail fût monopolisé et servit d'instrument de domination et d'extorsion contre le travailleur lui-même; elles ont montré que comme le travail esclave, comme le travail serf, le travail salarié n'était qu'une forme transitoire et inférieure, destinée à disparaître devant le travail associé exécuté avec entrain, dans la joie et le bon vouloir. En Angleterre, c'est Robert Owen qui jeta les germes du système coopératif [...].*

*En même temps, l'expérience de cette période (1848-1864) a prouvé jusqu'à l'évidence que, si excellent qu'il fût en principe, si utile qu'il se montrât dans l'application, le travail coopératif, limité étroitement aux efforts accidentels et particuliers des ouvriers, ne pourra jamais arrêter le développement, en proportion géométrique, du monopole, ni affranchir les masses, ni même alléger un tant soit peu le fardeau de leurs misères.[...]. Pour affranchir les masses*

---

<sup>20</sup> Cité par Toucas, 2005.

*travailleuses, la coopération doit atteindre un développement national et, par conséquent, être soutenue et propagée par des moyens nationaux »*

Toute l'ambivalence éclate en deux paragraphes : le premier fait un éloge vibrant de ces ouvriers (« *hands* » dans le texte anglais) entreprenants. Le second est une attaque en règle : pas de salut hors d'un « *développement national* ». Cinquante-trois ans plus tard, le 6 novembre 1917 (25 octobre selon le calendrier julien) les Bolcheviks prenaient le pouvoir à Petrograd. L'économie soviétique allait mettre en application les idées de Marx avec le succès que l'on connaît.

Près d'un siècle plus tard, on peut regretter que les Fourier, Godin, Louis Blanc ou Charles Gide n'ait pas eu le dessus. Aujourd'hui encore, dans la forte minorité ouvriériste des partis politiques de gauche et des syndicats ouvriers, on regarde avec méfiance ces entrepreneurs anticapitalistes qui jouent le jeu économique du libéralisme.

Peut-être est-ce pour toutes ces raisons que ces « utopistes réalistes » ont bien du mal à se multiplier, attaquées d'un côté par les capitalistes durs, et de l'autre par les révolutionnaires purs !

## Bibliographie

### Ouvrages

- Barras B, *Moutons rebelles – Ardelaine, la fibre du développement local*, éd. du REPAS, 2003
- Barras B, Bourgeois M, Bourguinat E & Lulek M, *Quand l'entreprise apprend à vivre*, éd. Charles Léopold Mayer, 2002.
- Betbèze J-P. & Saint-Étienne Ch., *Une stratégie PME pour la France*, Rapport CAE n°61, la documentation française, 2006
- Chataigner A, Lefilleul M-F, Fabian M, *Portraits de Scop, pratiques coopératives et innovations sociales*, Syros, 1984,
- Chauvey D, *Autogestion*, Seuil, 1970.
- Demoustier D, *L'économie sociale et solidaire, s'associer pour entreprendre autrement*, Syros, 2001
- Demoustier D, *Les coopératives ouvrières de production*, La découverte, 1984
- Desroche H, *Solidarités ouvrières ; Sociétaires et compagnons dans les associations coopératives (1831 – 1900)*, Les éditions ouvrières, 1981
- Desroche H, *Le projet coopératif : son utopie et sa pratique ;* éd. économie et humanisme/ les éditions ouvrières, 1976
- Draperi J-F, *Le conseiller juridique pour tous – Les vingt formes juridiques de l'entreprise*, Eyrolles, 2002
- Ferraton C, *Associations et coopératives, Une autre histoire économique*, Erès, 2007
- Francis, C & Gontier, F, *Partons pour Icarie – Des Français en Utopie; une société idéale aux États-Unis en 1849*, Librairie Académique Perrin, 1983
- Hervé M, d'Iribarne A, Bourguinat E, *De la pyramide aux réseaux, récits d'une expérience de démocratie participative*, éd. Autrement, 2007,
- Lasne L, *Géomètres et arpenteurs d'utopies – Une histoire de l'ATGT*, Scopédit, 2002
- Lulek M, *Ambiance bois, Le travail en partage*, éd. d'utovie, 40320 Bats, 1998. 2<sup>e</sup> édition : *Et scions travaillait autrement*, éd. du Repas, 2003
- McClelland D, *Human Motivation*, Chicago, Scott Foresman & Co, 1983
- Meusy J-J (dir.), *La Bellevilloise (1877-1939), Une page de l'histoire de la coopération et du mouvement ouvrier français*, éd. Créaphis, 2001
- Mintzberg H, *Le management : Voyage au centre des organisations*, éd. d'organisation, 2004
- Mintzberg H, *Pouvoir et gouvernement d'entreprise*, éd. d'Organisation, 2004
- Nordhoff C, *The Communistic Societies of The United States*, 1875, Reprint 1978, Corner House Publishers, Williamstown, Massachusetts
- Paquot T, Bédarida M (dir.) *Habiter l'utopie, le Familistère Godin à Guise*, éd. de la Villette, 2004
- Pesqueux Y, *Organisations : modèles et représentations*, PUF, 2002
- Philippon T, *Le capitalisme d'héritiers, la crise française du travail*, Seuil, 2007

Poncin B, *Trajectoires indicibles*, éd. du Croquant, Broissieux, 2002

Poncin B, *Salarié sans patron ?* éd. du Croquant, Broissieux 2006

Toucas P. *Les coopérateurs, deux siècles de pratiques coopératives*, éd. ouvrières, 2005

## Revue et littérature grise

*Et si chacun créait son emploi*, Autrement, n°20, septembre 1979

*Des républiques de salariés*, Économie et humanisme, juin 1997

*Économie sociale de A à Z*, Alternatives économiques, HSP n°22, janvier 2006

*Entreprendre autrement*, Alternatives économiques, HSP n°14 mars 2004

Bezanahary A, *L'approche Scop du management*, RECMA n° 240, 3<sup>e</sup> trim. 1997

Chanteau, J.-P., *Robert Owen un grand patron atypique et obstiné*, Alternatives économiques, juin 1996

Clerc, D, *La voie coopérative*, Alternatives économiques, avril 1994

Frémeaux, Ph, *SCOP en stock*, Alternatives économiques, janvier 2000

Girard B, *Pourquoi les PME restent-elles PME*, Gérer et comprendre, Annales des Mines, Septembre 1997

Itçaina X & Ségas S, *L'économie sociale et solidaire et les territoires du politique, une comparaison franco-espagnole*, Colloque L'économie sociale et solidaire, quel avenir en Europe ?, IEP Grenoble, 06/2006.

Itçaina X, *Les mobilisations discrètes, affirmation identitaire et choix économique en Pays basque français*, Sociologia, Problemas e Práticas, CIES Lisbonne, n° 50, 2006, p. 45-66

Maslow A, *A Theory of Human Motivation*, The Psychological Review vol.50 n°4, 1943, p.370-396,

Vindt G, *Godin, un patron au poêle*, in Alternatives économiques, mai 2000