

Contribution pour le colloque international RULESCOOP de BREST, mai 2006

Tout développement durable est-il un développement coopératif ?

Introduction : L'engouement actuel d'un grand nombre de leaders d'opinion pour le " Développement Durable " masque mal la difficulté des dirigeants d'entreprises à préserver une marge de manœuvre stratégique et à développer un management des ressources humaines et naturelles compatibles avec ses ambitieuses injonctions.

Or, si l'on examine de plus près les grands principes qui sous-tendent le concept de Développement Durable, on note une certaine similitude avec ceux issus de la théorie de la coopération. La « solidarité inter-génération », la « gouvernance » impliquant la participation des différentes parties prenantes, la primauté donnée à la lutte contre la précarité identifiées notamment dans le rapport Brundtland font étrangement écho aux principes formulés par l'ACI (Association Coopérative Internationale) et à ceux des expériences coopératives issues de la première révolution industrielle.

Nous examinerons donc en quoi la préoccupation d'œuvrer en faveur du développement durable nous incite à réapprendre à coopérer.

1) **Les principes d'un développement durable et leur mise en oeuvre : Trois avantages aux coopératives.**

L'analyse comparative des textes précités, l'examen des caractéristiques juridiques des coopératives et l'observation de leurs stratégies permettent d'identifier la légitimité spécifique de ces entreprises en matière de développement durable.

- a. **Le développement soutenable « cache misère d'un management en crise ».** nous observerons d'abord avec Michel Villette* -en référence à son article paru dans le Monde de l'Economie du 31 mars 2003 «L'entreprise peut-elle devenir un vecteur de développement durable ? »- que les entreprises cotées en bourse rencontrent un problème de crédibilité en ce qui concerne le développement durable, en raison même de la versatilité de leur actionnariat.

A contrario, les coopératives bénéficient d'un actionnariat stable permettant une orientation à long terme de la stratégie.

« Si la notion de développement durable a un sens, il s'agit d'augmenter l'ombre portée du futur sur le présent, de limiter l'excès d'opportunisme propre au monde des affaires, de tenir des engagements dans la durée (vis à vis de l'environnement, des clients, des employés, des actionnaires... » et ceci même lorsque les circonstances sont défavorables et que les conséquences

financières de ces engagements risquent d'être négatives » nous dit Michel Villette.

Or, « incapables de résister au champ des sirènes ». « Les entreprises contemporaines sont atteints d'une faiblesse chronique de la volonté. Elles sont essentiellement versatiles. Elles ont des préférences changeantes d'une période à l'autre. Elles ont tendances à toujours préférer le présent au futur, et le futur immédiat au futur lointain.

Comment s'étonner de cette versatilité ? Comment une assemblée démocratique de spéculateurs irresponsables, propriétaires pour quelques semaines ou quelques jours seulement, pourrait-elle choisir de préférer le long terme au court terme ? »

Entre mode et modèle, le Développement Durable pourrait donc être condamné à rester un concept, de l'ordre du paraître plutôt que de l'être, une vaste opération de publicité, plus qu'une évolution des comportements.

Selon Michel VILLETTE l'habituel écart entre l'idée et l'action est en ce qui concerne le développement durable aggravé par deux phénomènes au moins. Tout d'abord, il s'agit d'un concept qui s'est diffusé du sommet vers la base. C'est d'abord une idée politique, émise lors d'un sommet international. Elle a été ensuite reprise par les grandes entreprises en mal de légitimité, notamment en ce qui concerne l'impact de leur activité sur l'environnement. Le développement durable apparaît maintenant comme une injonction, une nouvelle nécessité du management qui devraient s'imposer à toutes les entreprises, même les plus modestes.

Mais plus encore, la limite majeure est que personne ne dispose des outils qui permettraient de commencer à mettre en œuvre, sur le terrain, une véritable politique de développement durable.

Dans ces conditions, la bonne intention risque bien en effet de limiter ses effets à quelques contraintes législatives supplémentaires et de rester essentiellement un phénomène de communication.

« La mode étant par définition éphémère, l'engouement pour le développement durable est peut-être déjà en train de rejoindre d'autres articles jadis prometteurs, comme la « révolution client » ou la « qualité totale » ».

Michel Villette, Docteur en sociologie, a été cadre au groupe BSN, maître de conférence à l'Université de Téhéran, consultant à la société Euréquip, chercheur au Centre d'étude des Systèmes et Technologies avancés, directeur d'étude à l'institut Entreprise et Personnel, professeur à l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris. Il est actuellement professeur de sociologie à l'Ecole National Supérieure des Industries Alimentaires (Massy) et à l'Ecole Doctorale E.T.E. de l'Université de Marne la Vallée.

Il a publié de nombreux articles et trois ouvrages :

« L'homme qui croyait au management », au Seuil en 1988

« L'art du stage en entreprise », au Seuil en 1994

« Le manager jetable, récits du management réel », aux Editions La Découverte, en 1996.

b) Les théories économiques qui sous-tendent le concept de développement durable

Avant de préciser les atouts spécifiques que pourraient revendiquer les organisations coopératives pour un véritable engagement en faveur d'un développement durable, il semble important de pouvoir examiner plus avant les fondements théoriques du concept.

Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée complètent sur ce plan l'analyse de Michel Villette dans leur ouvrage « Mythes et réalités de l'entreprise responsables ». *

Se concentrant sur la notion de Responsabilité Sociale des Entreprises, ils précisent de manière très structurée les fondements théoriques identifiables, mais également les résistances à l'œuvre.

Confrontant la notion de RES à différentes conceptions de l'économie et des organisations, leurs analyses permettent de souligner tout d'abord que les *Théories néo-classiques* « *récusent toute idée de responsabilité sociétale et considère toute finalité autre que le profit pour les actionnaires comme « subversive ».*

Les théories du courant moraliste éthique peinent de leur côté à démontrer que la recherche du bien est utile à l'efficience de l'entreprise. Dans cette difficulté, elles ne contribuent le plus souvent qu'à attirer l'attention sur l'intérêt qu'il pourrait y avoir à considérer la rentabilité à long terme et sur les dérives possibles d'une focalisation sur la recherche du profit à court terme.

Entre ces deux approches, et malgré leurs propres limites sur lesquelles nous n'avons pas ici le temps de revenir, trois théories participent d'un fondement et de la précision d'un champ d'action pour la Responsabilité Sociale des Entreprises.

Il s'agit d'abord de *la théorie de la dépendance à l'égard des ressources*, qui « *affirme que la pérennité de l'organisation (entreprise, administration, association...) dépend de son aptitude à gérer les demandes des acteurs sociaux dont elle dépend pour sa survie* ». La reconnaissance de cette situation de dépendance (au capital financier, mais aussi aux ressources humaines, aux clients...) « *implique donc un management qui reconnaisse et identifie les groupes sociaux dont l'organisation dépend, ajuste ses actions à leurs demandes, gère les contre-pouvoirs et tente de les influencer afin de réduire sa vulnérabilité et les incertitudes* ».

Les auteurs citent ensuite la *théorie des parties prenantes*, qui a pris une place considérable dans toute la littérature sur le concept de Développement Durable et de RSE. La *théorie des parties prenantes* rejoint le sujet de la coopération car « 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 ». Cependant, bien que sous-tendant l'essentiel des tentatives et dispositifs destinés à la mettre en œuvre, cette conception segmentée de la RSE réduit -comme le soulignent Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée - « la responsabilité envers la société à la responsabilité envers les parties prenantes ».

C'est pourquoi 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 ». Comme nous le verrons cette approche fait écho à la notion de propriété collective qui traverse l'histoire des expériences coopératives. Cependant, les auteurs constatent que cette conception reste peu intégrée dans les théories de la RSE « *les plus couramment mobilisées* ».

Au contraire, c'est peut-être la voie de l'institutionnalisation de la RSE qui tend à s'imposer, c'est-à-dire la préoccupation majeure de la légitimité de l'entreprise face à un mouvement normatif, qui répond lui-même à une pression des principaux publics de l'entreprise et plus généralement de l'opinion publique.

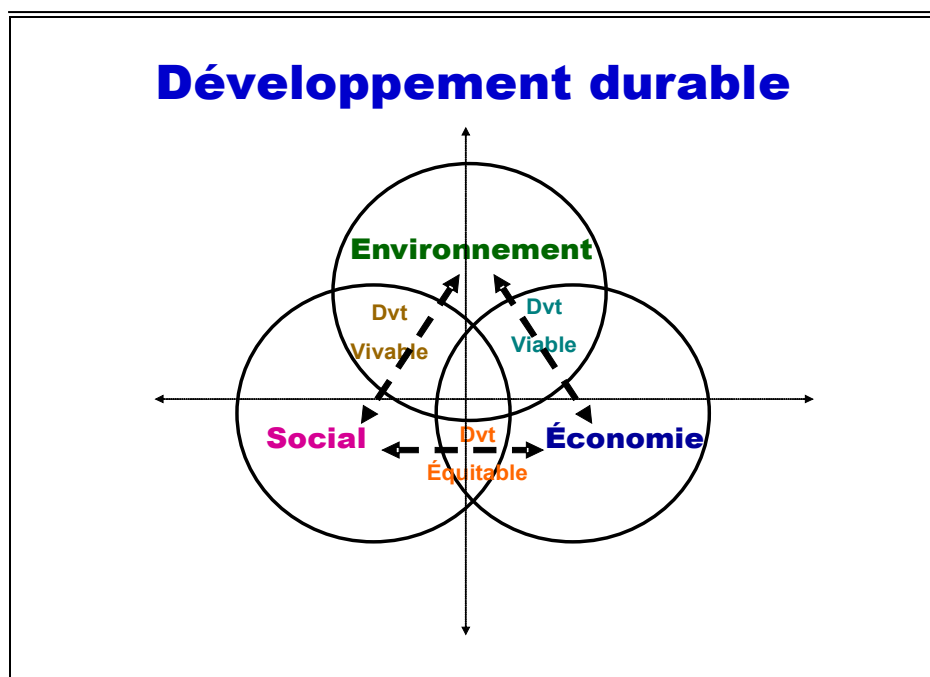
Dans ce contexte, le risque identifié par Michel Villette tend à se confirmer. En effet face à la complexité d'une approche systémique qui nécessite un repositionnement radical de l'entreprise et de ses modes de fonctionnement, l'enjeu de la RSE se cristallise au mieux sur l'extension d'un politique qualité, au pire sur ce souci de légitimité, qui est le domaine privilégié du marketing. (Comme l'avaient analysé Romain Laufer et Catherine Paradeise dans leur ouvrage « *Le prince Bureaucrate* »*, bien avant le succès du concept de Développement Durable).

Ainsi, la RSE peut devenir comme nous l'indique Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée « *une réponse aux contraintes institutionnelles* ».
« *Les réponses de l'entreprise s'analysent en trois types de comportements : la conformité totale ou partielle, l'évitement ou la manipulation* ».
C'est dans ce cadre, que la question de la volonté, de l'aptitude et de la légitimité des entreprises et organisations coopératives à s'engager en faveur du Développement durable se pose.

c) Le repérage des similitudes entre développement coopératif et développement durable.

Les figures et tableaux qui illustrent ce chapitre sont principalement reprises d'un travail de préparation à l'animation du 33^{ième} Congrès des SCOP de mai 2004 à Nantes, dont le thème était « SCOP, entreprendre au 21^{ième} siècle ! ». Cette préparation a été l'occasion d'une synthèse de différentes parutions relatives d'une part à la littérature sur le développement durable et d'autre part aux principes et fondements coopératifs*. Leur intérêt a ensuite été confronté à l'avis de différents groupes de coopérateurs du Mouvement SCOP, puis à l'observation du fonctionnement d'autres types de coopératives, dont des coopératives de consommateurs et des coopératives artisanales.

Le souci du développement durable peut d'abord être représenté comme la recherche d'un développement porteur de mieux-être, équilibré entre trois grands axes comme représentés sur la figure synthétique suivante.



(notamment l'ouvrage collectif « Développement durable, le challenge du XXI^{ième} siècle pour les entreprises, Les cahiers du management N°7, Institut Qualité du Management, institut du Mouvement Français pour la Qualité (MFQ) en co-édition avec Vetter Editions 2001 ; Henri Desroches « Sociétaires et Compagnons » CGESCOP 1981, François Espagne, Histoire, problèmes et projets de la coopération ouvrière de production » CGESCOP/ SCOP/EDIT Mai 1986, Le rapport du Conseil Supérieur de la Coopération 2002, « Le mouvement coopératif en France » établi avec la DIES Délégation Interministérielle à l'innovation sociale et à l'économie sociale, et le site de l'ACI (Association Coopérative Internationale) dont les principaux travaux sont relayés en France par le GNC 'Groupement National de la Coopération).

Dans le rapport Bruntland (1987) qui fait émerger le concept de développement durable à l'occasion des travaux de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, on peut repérer sept principes fondateurs, qui seront confirmés par la conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, tenue à RIO en 1992 :

- Les êtres humains sont au centre des préoccupations du DD
- Le DD intègre le respect des générations présentes et futures
- Le DD intègre la responsabilité sociale des entreprises
- Tout processus de développement exige la préservation environnementale
- La lutte contre la pauvreté et la précarité, par la création d'activités, et la limitation de l'économie purement spéculative participe de la stabilité sociale
- Le territoire est un espace de projets, de vie, d'ancrage de solidarité, de concertation et de synergies positives pour le développement partagé
- La résistance à toute forme de discrimination et le développement de la solidarité entre les groupes humains contemporains contribuent au DD

Trois principes sont donc déjà soulignés :

-La notion de responsabilité pour les générations futures

-L'accent mis sur les besoins des plus démunis, et la priorité à lutter contre la grande pauvreté et la misère.

-L'évocation de la consultation, de la participation et de l'implication de chaque individu considéré comme acteur du développement durable. La gestion solidaire de la complexité des projets durables ne pouvant s'envisager sans la promotion d'une « gouvernance » démocratique réunissant tous les acteurs et parties prenantes.

Comment ne pas rapprocher ces principes :

-De la solidarité inter-génération des coopératives, assise sur la constitution de réserves collectives et impartageables.

-Du rôle historique des coopératives « filles de la nécessité », pour lutter contre la pauvreté et l'exploitation

-Du modèle de gestion démocratique voire participative recherché par les coopérateurs « citoyens dans l'entreprise et acteurs dans la cité »* !

On peut déjà noter que si une part seulement des coopératives actuelles intègrent au cœur de leur projet les questions relatives à la préservation de l'environnement biophysique*, l'inscription des coopératives dans le Mouvement plus vaste de l'économie sociale traduit bien dès l'origine cette recherche de lien entre réalisme économique et qualité du lien social. On peut donc estimer que le développement coopératif s'est construit dans la recherche d'un développement équitable.

De plus les principes coopératifs rappelés par l'ACI ont évolués en 1995 en soulignant l'importance de l'intercoopération et de la solidarité des coopératives avec leur communauté.

Les nouveaux principes de la coopération (ACI, Congrès de Manchester, 1995) rappellent quant à eux les éléments clefs de l'identité coopérative :

- **Premier principe : Adhésion volontaire et ouverte à tous (sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion)**
- **Deuxième principe : Pouvoir démocratique exercé par les membres.**
- **Troisième principe : Participation économique des membres (notamment au capital, dont une partie au moins est habituellement la propriété commune de la coopérative)**
- **Quatrième principe : Autonomie et indépendance**
- **Cinquième principe : Education, formation et information (destinées aux membres, requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopératives)**
- **Sixième principe : coopération entre les coopératives**
- **Septième principe : engagement envers la communauté (les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté)**

On constate donc la proximité du vocabulaire et quelques similitudes entre les principes d'un développement durable et ceux du développement coopératif.

*Cependant, de nombreux projets coopératifs sont au cœur de la question environnementale, comme à travers le réseau BIOCOOP, premier distributeur français d'aliments biologiques ou la Société Coopérative d'Intérêt Collectif ENERCOOP dédiée à l'énergie renouvelable,

Yves Cariou, Sandrine Fournie et Frédéric Wallet dans un article « Le bilan sociétal : un outil de management pour renforcer l'ancrage territorial et la responsabilité sociale des coopératives agricoles »* formulent un comparatif précis, qui souligne également les similitudes entre principes coopératifs et principes de développement durable, en spécifiant le cas des coopératives agricoles.

L'émergence du concept de développement durable représente bien dans ce contexte une opportunité de redécouverte de la coopération.

Yves Cariou, Sandrine Fournie et Frédéric Wallet « 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 : Economie plurielle, responsabilité sociétale et développement durable, mis en ligne le 10 janvier 2006)

d) L'expérience coopérative ; du pour quoi au comment

La mobilisation autour du concept de développement durable, renouvelle une mobilisation autour du souhait de poursuivre le développement économique en prévenant et évitant ses conséquences les plus dommageables pour l'environnement et plus largement pour la qualité de vie de l'ensemble de la population mondiale.

Mais la question du « comment ? » est sans doute essentielle bien que le plus souvent encore éludée. Car, si l'objectif apparaît consensuel, on peut se demander à quels sacrifices ou même efforts chacun est effectivement prêt ?

Or c'est justement autour du comment, que la piste coopérative prend toute sa valeur. La coopération est fondamentalement orientée vers l'action et ses principaux théoriciens furent d'abord des expérimentateurs, des entrepreneurs ou des observateurs engagés auprès des entreprises innovantes.

L'intérêt du mouvement coopératif est d'avoir été un espace d'expérimentation, à travers le développement de services, d'entreprises, d'organisations partageant une même ambition de conciliation des besoins de création de richesses et de conditions de production et de redistribution respectueuses des personnes.

On peut d'ailleurs observer encore aujourd'hui nombre d'organisations coopératives centenaires, qui même si le discours et les pratiques se sont parfois banalisés ont démontré leur pérennité et leur souci de l'environnement économique, social et parfois écologique

Enfin, le terme même de coopération, même s'il peut traduire une aspiration est avant tout de l'ordre du moyen, de l'action.

Si le développement durable a peut-être besoin d'une doctrine, il a surtout besoin d'expérimentations observables et de méthodes d'analyse et d'action cohérentes, cela revient donc à renouer avec la coopération

Ainsi, le premier atout des coopératives en matière de développement durable est l'inscription de leur projet dans un temps long.

Ce temps long correspond au mode de capitalisation échappant pour l'instant principalement à la pression des marchés boursiers, à la tentation de plus value ou à la versatilité d'un actionnaire majoritaire.

Comme le citait le Dirigeant du groupe coopératif bancaire québécois Les Caisses Desjardins « *la différence avec mes concurrents est que je ne me réveille pas le matin en me demandant par qui l'entreprise a-t-elle bien pu être rachetée pendant la nuit* ».

Mais deux autres atouts résident également dans la culture de délibération, le droit reconnu à l'expression de chaque membre qui participe à la construction du projet, et dans une recherche d'équilibre entre efficacité économique et vocation sociale dont le ou les dirigeants de la coopérative sont les principaux animateurs.

Autrement dit, les coopératives et les mutuelles disposent, en théorie du moins, de trois avantages décisifs pour s'investir légitimement en faveur d'un « développement soutenable ». Ces trois piliers de la légitimité coopérative sont :

- **La nature impartageable de leurs réserves (qui en font des entreprises « non opéables ») et fondent à travers la notion de propriété collective un lien avec la théorie de « biens mondiaux » en tant qu'éléments nécessaires à la survie et à la qualité de vie, dont chacun est responsable sans qu'ils n'appartiennent à quiconque en particulier.**
- **La dispersion de leur capital (qui exclut l'influence d'un actionnaire majoritaire) permet la reconnaissance d'un droit identique à chaque sociétaire pour s'exprimer et peser sur le projet collectif, sans privilégier le plus riche. Le sociétaire par sa double qualité est le représentant d'une partie prenante, qui dans l'entreprise capitaliste ou « patrimoniale » ne participe que rarement et de manière limitée aux décisions : Les salariés (Société Coopérative Ouvrière de Production, les producteurs fournisseurs (Coopératives agricoles), les consommateurs (Coopératives de Consommateurs et Mutuelles).**
- **La rémunération du dirigeant (qui n'est pas soumise aux variations des cours de l'action) et contribue également à rechercher le service rendu et l'intérêt mutuel plutôt que la course au profit au bénéfice principal des actionnaires.**

2) Vers un modèle coopératif de développement durable.

En confrontant à ce stade les apports théoriques- empruntés notamment aux travaux du spécialiste en sciences politiques Robert Axelrod* et à ceux du psychosociologue Eugène Enriquez**- et l'observation de différentes expériences significatives, nous pouvons identifier les principaux défis qui se présentent aux organisations coopératives et mutuelles pour concrétiser -au-delà de leur légitimité théorique pour le faire- leurs aspirations à incarner un mode de développement économique et social « durable ». Ces défis concernent principalement les capacités et la qualité d'animation des ressources humaines.

Ils sont, ci-après, brièvement identifiés, mais dessinent en réalité les contours d'une véritable recherche-action qui reste largement à mener.

a. Se reconnaître comme différents

Le premier défi consiste sans doute à apprendre à travailler entre individus ou groupes d'individus de plus en plus hétérogènes. Ce défi est en particulier posé aux organisations qui se sont créées à partir d'un groupe fortement ancré dans une identité professionnelle ou culturelle.

Robert Axelrod démontre dans son ouvrage « donnant donnant » que la coopération peut s'établir sans lien d'amitié préexistant, et en l'absence d'intention morale. La seule recherche rationnelle d'optimisation de son gain devrait encourager chaque acteur à la construction d'échanges réciproques, durable et équilibrés avec les autres acteurs sur un même territoire.

Cependant de nombreuses observations témoignent de la manière dont une forte identité commune a facilité l'émergence de projets coopératifs. Ainsi l'observation de nombreuses coopératives de production dans le secteur du bâtiment ou des travaux publics nous a par exemple permis de constater très fréquemment l'homogénéité du noyau des créateurs (sur le plan du métier, de l'origine géographique, de la culture politique ou religieuse).

Cet aspect est confirmé notamment par les travaux de Xavier Itçaina, chercheur en sciences politiques de l'IEP Université de Bordeaux 1 sur le développement des coopératives au pays basque***.

** Robert Axelrod : Donnant-donnant, théorie du comportement coopératif. Odile Jacob 1992. Edition originale : The evolution of coopération. Basic Books, New York 1984

**** Eugène Enriquez : les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. Desclée de Brouwer 1997**

*****Xavier Itçaina, « Culture d'entreprise et identité coopérative » 3^{ième} carrefour universitaire du Management SCOP « La gouvernance des SCOP en question. Université du Maine IUP Charles GIDE 5 avril 2006, document à paraître.**

On peut également noter de réels freins à l'intégration de nouveaux profils professionnels dans le sociétariat de coopératives de salariés (comme pour l'intégration d'administratifs, nommés parfois « improductifs » dans les coopératives à forte composante d'ouvriers de production). La progression des administrateurs ne venant pas du monde rural est également moins rapide que l'ouverture de la clientèle à différentes professions et origines géographiques dans les instances dirigeantes de mutuelles d'assurance historiquement portées par le syndicalisme agricole.

L'enjeu pour les coopératives est donc ici principalement d'éviter l'écueil du corporatisme et de se donner les moyens de passer d'une communauté d'origine ou identitaire à une communauté de projet.

b. Le multisociétariat ou le métissage, caractéristiques d'expériences remarquables.

Le second défi pour tenir compte des exigences d'un développement soutenable consiste à intégrer au fonctionnement de la coopérative, voire au sociétariat les différentes parties prenantes, qui dans les configurations traditionnelles n'y avaient pas accès. A l'émergence de statuts permettant cette mixité doit correspondre la création d'un mode d'animation adapté.

Les coopératives ont l'avantage d'avoir expérimenté une participation démocratique d'une partie prenante à la gestion et au développement de l'entreprise. Cependant et singulièrement en France, cette participation est exclusive et les autres parties prenantes ne sont que rarement associées au processus de décision.

Ce choix est pour l'engagement dans une dynamique de développement durable selon la théorie des parties prenantes une limite à dépasser.

Dans la réalité les exemples de coopératives les plus dynamiques ont dans les faits ou très officiellement ouvert la porte au multisociétariat.

L'exemple du Groupe M.C.C. (Mondragon Corporacion Cooperativa) au Pays basque espagnol, premier groupe coopératif européen est à ce titre très caractéristique. A partir du socle commun de la participation salariale, trois des coopératives parmi les 120 coopératives que le groupe fédère regroupent plusieurs catégories de sociétaires.

C'est le cas de la Banque CAJA LABORAL, de la coopérative de distribution EROSKI, où salariés et consommateurs se retrouvent associés.

Mais l'expérience est allée encore plus loin en ce qui concerne les pôles universitaires développés par MCC. Leur gestion associe en effet les enseignants, les élèves et parents d'élèves ainsi que les représentants des entreprises associées.

On lira notamment pour approfondir la question l'étude de Jacques Prades de l'Université de Toulouse II-Le Mirail « l'énigme de Mondragon »* et parmi les

nombreux documents consacré à Mondragon le livre de José Maria Ormaechea**.

*Jacques Prades, « l'énigme de Mondragon : comprendre le sens de l'expérience (RECMA n° 296), mai 2005.

**José Maria Ormaechea : The Mondragon coopérative expérience. MCC 1993

En France, avec Les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif s'ouvre depuis la loi du 17 juillet 2001 la possibilité d'associer l'ensemble des parties prenantes au capital d'une nouvelle forme de coopérative*. Cette coopérative a pour objet « la production ou la fourniture de biens et services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale ». La catégorie des associés bénéficiaires et celle des salariés sont obligatoirement représentées. Au moins une autre catégorie doit être représentée parmi les personnes physiques ou morales qui portent intérêt au projet et souhaitent participer aux décisions (bénévoles, financeurs... et même collectivités locales).

Ainsi, après la création des Unions d'Economie Sociales en 1982 les entrepreneurs disposent de deux outils juridiques de développement partenarial construits sur les principes et le statut coopératifs et particulièrement adaptés aux perspectives de développement soutenable.

Ces tendances nécessitent un réinvestissement majeur dans les efforts d'animation coopérative pour dissocier le modèle de développement coopératif des autres formes d'organisation qui pour Eugène Enriquez** sont en concurrence avec l'organisation coopérative.

Si l'on applique la grille proposée par Eugène Enriquez aux entreprises qui « se piquent » de développement durable, on pourrait ainsi comprendre les limites :

- De l'organisation charismatique, qui ferait reposer la réussite d'un développement durable sur les qualités exceptionnelles du seul dirigeant.
- De l'organisation bureaucratique, dans laquelle l'implication des individus s'effacerait au bénéfice de l'application des règles et des normes.
- De l'organisation technocratique, qui resterait scindée en deux, entre le groupes des « managers » intégrant les critères du développement durable comme de nouveaux paramètres dans la compétition interne qui les opposent et le groupe majoritaires de salariés réduit au rôle de production et pas ou peu consulté sur les enjeux de développement.
- De l'organisation « stratégique » enfin, dont l'intelligence serait de jouer sur l'intelligence collective et la mobilisation de tous, mais in fine au bénéfice principal du groupe restreint des principaux actionnaires.

On identifie donc à la fois l'étroitesse du chemin coopératif entre ces différentes attractions, 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.

* on pourra se référer au site d'information <http://www.scic.coop>

c. La place de l'équipe apprenante.

La transmission culturelle et l'effort d'éducation indissociables des projets coopératifs trouvent également un écho particulier dans la perspective d'un développement durable. Face aux enjeux d'un développement « soutenable », les réponses sont à créer collectivement, à travers une démarche systémique, grâce à un processus d'apprentissage et d'innovation permanent

Se présente donc enfin, comme un défi majeur, la démonstration que les principes coopératifs s'appliquent d'abord à l'éducation, et que la meilleure façon d'apprendre, d'acquérir des compétences nouvelles se fait par l'expérimentation et l'échange collectif.

On notera à ce propos que le réseau international SOL (réseau des organisation apprenantes) initié par les travaux de Peter Senge et la fondation au sein du MIT à partir de 1991 du COL (Center for Organisational learning) identifie comme l'une des expériences les plus abouties la « Team Academy » finlandaise. Créée en 1993 au sein de l'École Polytechnique de Jyväskylä, la « Team Academy »* se définit comme « une communauté qui apprend en faisant ». Elle forme des spécialistes du marketing, des managers, et des entrepreneurs particulièrement sensibilisés aux enjeux du développement durable. Sa vision est de devenir le centre d'excellence au niveau mondial dans ce domaine à l'horizon 2037.

Or, le fonctionnement consiste d'abord pour les étudiants qui intègrent cette université à constituer une équipe. Puis cette équipe crée une coopérative, qui sera le support de l'ensemble des projets à partir desquels se déploieront les plans d'apprentissage.

Conclusion : Redonner une dimension stratégique à la coopération

L'ambiguïté de la promotion du concept de développement durable

L'omniprésence du discours sur le développement durable et son ambiguïté devraient provoquer chez les coopérateurs une attention particulière.

En effet, le développement durable ressemble à un engagement en faveur d'une coopération généralisée, a le goût d'un appel à la conciliation entre l'économique et le social (La performance économique, le responsabilité sociétal et de respect de l'environnement),... mais se garde bien d'évoquer les avancées des entreprises de l'économie sociale et encore moins des coopératives.

Faut-il y voir une nouvelle preuve de la transparence (préjudiciable dans ce cas) des expériences coopératives, ou un signe de superficialité de l'engouement pour cette nouvelle norme d'excellence de l'entreprise ?

La différence coopérative qui change tout

Face à la versatilité chronique des entreprises contemporaines, Michel Villette propose *« pour rétablir la confiance, un remède fort à la faiblesse de volonté des grandes sociétés anonymes et à responsabilité limitée, incapables de résister au chant des sirènes »*, en prenant l'image d'Ulysse. *« Le sage et rusé Ulysse est tout indiqué pour nous fournir la solution. Sachant qu'il n'était qu'un homme, il s'est fait attacher au mât du navire par ses compagnons et il leur a bouché les oreilles »*.

La question clef du développement durable c'est pour Michel Villette *« comment attacher intelligemment l'Ulysse actionnaire au mât du navire pour lui faire tenir de bonnes promesses ?... et si l'on n'y répond pas, autant parler d'autre chose. »*

Quels dirigeants, à part ceux des coopératives acceptent-ils de s'attacher ainsi au mât ? La valeur collective et non spéculative de l'entreprise, la répartition du capital entre des actionnaires juridiquement égaux, et intéressés en premier lieu par la qualité de la production et de l'emploi généré durablement par l'entreprise n'est elle pas la meilleure garantie pour résister au chant des sirènes de la course incessante au profit, ou des stratégies irresponsables de « coups » préjudiciables à l'environnement ?

La différence coopérative n'est-elle pas dans cette sagesse d'une propriété collective de l'entreprise, parfois difficile à vivre, mais qui permet et d'une certaine manière contraint à un management respectueux dans la durée des

engagements vis à vis de ses collaborateurs, de ses clients et de son environnement social et « écologique ».

Un choix stratégique et ses conséquences :

Alors, face à l'ambivalence de l'engouement pour le développement durable, le mouvement coopératif semble face à un choix difficile :

Faut-il :

Saisir ce qui peut apparaître comme une opportunité de reconnaissance, et chercher à se différencier en revendiquant la légitimité d'une démarche authentique de développement durable

Dénoncer la supercherie ou le risque de banalisation ou de récupération d'une éthique de développement dont les entreprises n'ont pas les moyens

Ou proposer et promouvoir un modèle spécifiquement coopératif de développement « soutenable » ?

Entre ne rien dire ... et prendre le risque de laisser les autres parler du développement durable sans faire entendre la voix de l'expérience des coopératives, et s'engouffrer dans un discours déjà largement porté par une multitude d'acteurs, la voie peut sembler étroite.

Essayons de dégager les différentes hypothèses qui pourraient être débattues et réfléchies.

Si les coopératives choisissent l'option a) (consistant à communiquer sur le thème du développement durable), il s'agit sans doute de s'assurer que leurs pratiques sont « durablement » correctes et de se donner les moyens de les valoriser en concourant pour les prix d'entreprises aux développements les plus soutenables. (Face à des concurrents financièrement et médiatiquement puissants).

Si l'option b) est retenue - crier à la supercherie et au risque de banalisation des expériences de l'économie sociale et solidaire)- il s'agit alors de démontrer la faiblesse des propositions derrière la séduction du discours, en fournissant les contre-exemples qui accrédite la thèse qu'on parle d'autant plus de développement durable, qu'on pratique l'inverse...ou qu'on ne se donne pas les moyens de ses ambitions.

Dans le cas de figure C) -la défense d'un modèle coopératif de développement soutenable- il faut alors proposer une critique constructive de l'approche actuelle du développement (durable ou non) en redéfinissant les bases d'un développement coopératif (montrant l'importance du « comment on fait » par rapport au simple énoncé d'une finalité généreuse) et en essayant d'y intéresser les partenaires ou acteurs influents les plus proches.

Il est maintenant également plus clair que l'ambition pour les coopératives de communiquer sur leurs atouts, y compris en saisissant l'opportunité d'une sensibilité de l'opinion au concept de Développement Durable ne peut être que proportionnelle à celle de reconquérir « centimètre par centimètre » les marges de manœuvre stratégiques nécessaires pour porter un projet coopératif fort.

Les Caisses Desjardins au Québec illustrent cette ambition en formulant il y a un an leur nouvel objectif ainsi : « Devenir la meilleure institution financière coopérative au monde ».

Plus proche de nous, le projet Ambitions 2010 * du groupe ARKEA* revalorise « le sens de l'action » à travers ce projet « développons nos valeurs ». Cette ambition se décline en : « *Plus de valeurs pour les sociétaires et les clients, plus de valeurs pour la coopération, plus de valeurs pour l'entreprise et les salariés, plus de valeurs pour le développement local et régional, plus de valeurs pour le crédit Mutuel* ». Cette prise en compte à la fois de la valeur stratégique et différenciatrice de la coopération et de la place des principales parties prenantes se retrouvent également dans les études prospectives sur le mutualisme initiée notamment par Yves Sanquer, chargé de mission sur le Développement Durable et ouvre entre autres choses sur la piste de segmentation de son sociétariat et la reconnaissance de différentes attentes et intentions motivant et valorisant l'engagement au sein de la coopérative.

Pour actualiser leur incontestable légitimité à devenir des vecteurs de développement durable, les coopératives ont donc à intégrer davantage dans leur stratégie la préoccupation de leur environnement biophysique. Elles devront réfléchir également aux moyens d'actualiser l'animation coopérative pour une participation réelle et efficiente d'un sociétariat de plus en plus hétérogène. Mais elles gagneront également à réaffirmer leur vocation de transformation sociale et économique. Pour cela il leur faudra réinvestir dans leur fonction d'apprentissage et d'éducation collective par l'action et ouvrir leurs projets à toutes les parties prenantes de l'entreprise et du territoire concerné.

*Document projet Arkea 2010 www.arkea.com

** (constitué principalement du Crédit Mutuel de Bretagne, du Sud Ouest, du Massif Central, de la Caisse Interfédérale du Crédit Mutuel, de la Compagnie Financière du Crédit Mutuel et de ses filiales)

Références bibliographiques :

Robert Axelrod : Donnant-donnant, théorie du comportement coopératif. Odile Jacob 1992. Edition originale : The evolution of coopération. Basic Books, New York 1984

Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée : Mythes et réalités de l'entreprise responsable. Editions La Découverte 2005

Daniel Côté (sous la direction de) : Les holdings coopératifs, évolution ou transformation définitive, De Boeck Université 2001

Henri Desroche : Sociétaires et compagnons. Confédération des SCOP 1981

Eugène Enriquez : les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. Desclée de Brouwer 1997

Entreprise Ethique : Ethique et développement durable, quelles nouvelles responsabilités pour l'entreprise. Vetter Edition 2002

Niina Leinonen, Johannes Partanen, Petri Palviainen : The Team Academy, a true story of a community that learns by doing, Ps-Kustannus 2004

Les cahiers Qualité du Management : Développement durable, le challenge du XXIe siècle pour les entreprises. IQM/MFQ/Vetter Edition 2001

José Maria Ormaechea : The Mondragon coopérative expérience. MCC 1993

Daniel Sybony : Violence. Seuil 1998

Michel Villette : Le manager jetable, récits du management réel, La découverte/essai 1996