

Le pouvoir d'innover des coopératives
Textes choisis de l'appel international d'articles scientifiques

MODÈLES D'ORGANISATIONS DES ASSOCIATIONS COOPÉRATIVES – UN REGARD EUROPÉEN

Enzo PEZZINI¹



QUÉBEC SOMMET
2014 INTERNATIONAL
DES COOPÉRATIVES

Résumé

La conjoncture économique et politique internationale, très incertaine et instable, a ouvert une brèche qui permet au mouvement coopératif de se redéployer autrement, à condition qu'il se donne les moyens de pouvoir être une voix audible et une présence visible. Le mouvement coopératif en Europe est une réalité très significative (160 000 entreprises, 5,4 millions d'emplois, 123 millions de membres associés), qui présente toutefois une faible identité collective et une très modeste capacité de représentation politique. Cette situation est en bonne partie le résultat de l'évolution des organisations coopératives dans les différents pays européens, qui se sont développées de manière très différente en mélangeant et en privilégiant, selon les cas, organisations sectorielles ou organisations intersectorielles. Une rapide analyse de trois expériences nationales nous permet de déceler différents modèles et leur évolution. Ces analyses nationales nous aident à confronter les parcours et à déterminer des orientations possibles pour l'organisation coopérative au niveau européen.

Abstract

The unstable and uncertain political and economic context of the last years offered the cooperative movement the space to redeploy in a new way, provided adequate resources are invested to make cooperatives able to be an authoritative and audible voice. The cooperative movement in Europe is a very significant economic player (160 000 businesses, 5.4 million jobs, 123 million members), but it has a weak collective identity and modest political representation capacities. This situation is largely the result of the evolution of the cooperative organizations, which have developed very differently in the several member states by establishing either sectoral or inter-sectoral organizations depending on the variable circumstances. A quick analysis of three national experiences is useful in order to identify the different models of cooperative organizations and their respective evolutions. Such national analyses are also helpful to compare the different national experiences, in order to devise a viable organizational system for cooperative enterprises at the European level.

Resumen

La actual coyuntura económica y política internacional, muy incierta y volátil, abrió una brecha que permitirá al movimiento cooperativo posicionarse de otra manera en tanto cuenta con los medios para ser una voz fuerte y una presencia visible. El movimiento cooperativo en Europa es una realidad muy significativa (160 000 empresas, 5,4 millones de puestos de trabajo, 123 millones de miembros) pero con una débil identidad colectiva y una modesta capacidad de representación política. Esta situación se debe en gran parte a la evolución de las organizaciones cooperativas en los distintos países europeos, que se han desarrollado de manera muy diferente, estableciendo organizaciones sectoriales o intersectoriales conforme a las distintas circunstancias. Un rápido análisis de tres experiencias nacionales nos permite identificar diversos modelos de cooperativas y sus respectivas evoluciones. Estos análisis nacionales nos ayudan a comparar las diferentes experiencias y determinar posibles direcciones para la organización cooperativa a nivel europeo.

Introduction

Dans cette période particulièrement difficile et complexe liée à une profonde crise économique dont on n'entrevoit pas la fin, des ombres et des lumières caractérisent le mouvement coopératif.

L'élément qui a émergé avec force ces dernières années est la « résilience » des coopératives, c'est-à-dire leur capacité à faire face à la crise économique et à trouver des solutions innovantes. Cette attitude particulière du secteur coopératif, qui mieux que d'autres a été en mesure de faire face à un environnement économique difficile, a été relevée dans des documents d'organisations internationales telles que l'OIT (Birchall et Ketilson, 2009), dans des avis d'institutions européennes (Comité Économique et Social Européen, 2012; Commission européenne, 2012a; Parlement européen, 2013), dans les analyses du monde académique (Bourque, Favreau et Molina, 2012; Draperi, 2011), mais aussi dans des études du mouvement coopératif lui-même (CECOP, 2012 et Zevi *et al.*, 2011) et dans la presse internationale (De Kerorguen, 2009; Kahn, 2010).

Selon Felice Scalvini, co-président de Coopératives Europe jusqu'en mai 2013, il y a essentiellement trois raisons interdépendantes de cette « résilience » : une structure de propriété fondée, en fonction des cas, sur les clients, employés, fournisseurs, utilisateurs de la coopérative plutôt que sur le capital, la gouvernance démocratique et participative qui en est une conséquence et la vocation structurelle de mise en œuvre des mécanismes de solidarité au sein de l'entreprise et entre entreprises. (Scalvini, 2013)

Paradoxalement, des obstacles qui semblent insurmontables tant au niveau des institutions européennes que des pays membres persistent malgré cet intérêt grandissant. Le mouvement coopératif doit se justifier continuellement pour empêcher les préjugés idéologiques pourtant devenus anachroniques et pour éviter le risque incessant d'être « aplati » sur le modèle de l'entreprise capitaliste.

Dans ce texte, nous examinerons certains aspects de ce contexte contradictoire et l'importance d'organisations coopératives fortes et structurées. Une rapide analyse de trois expériences nationales nous permettra de relever différents modèles et leur évolution. Ces analyses nationales nous permettront de confronter les parcours et de déterminer des orientations possibles pour l'organisation coopérative au niveau européen.

Un contexte contradictoire

En 2009, l'Assemblée générale des Nations Unies proclamait 2012 Année internationale des coopératives sous le slogan « Les coopératives construisent un monde meilleur ».

Il s'agit d'une importante reconnaissance du modèle coopératif comme facteur de développement économique et social. Il n'est pas anodin que les Nations Unies aient décidé de proclamer l'Année internationale des coopératives en 2009, à une époque où les turbulences financières ont contaminé les économies les plus développées du monde et qui demeurent aujourd'hui encore plongées dans une crise à l'issue imperceptible. Ce contexte nous permet d'interpréter le choix de l'ONU avec une clef de lecture particulière : les difficultés actuelles remettent en question le système de développement

économique, fondé sur la logique de la maximisation des bénéfiques, en rendant évidente la nécessité de trouver rapidement des solutions équilibrées à même de réconcilier l'économie et la société.

La conscience quant au fait que le pluralisme des formes d'entreprises est à la fois une richesse et une garantie pour la stabilité et la démocratie économique évolue lentement, non seulement avec difficulté mais aussi avec des signaux contradictoires.

Par exemple la FAO, soit l'agence des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, a voulu souligner l'Année internationale en rétablissant l'Unité Coopérative qui avait été supprimée, pour des raisons budgétaires, quelques années auparavant. L'Organisation Internationale du Travail (OIT) dispose d'un bureau pour les coopératives depuis son institution en 1921; elle collabore étroitement avec l'Alliance coopérative internationale (ACI) et est également membre du Comité pour la promotion de l'action coopérative (COPAC), réseau fédérant d'autres institutions et qui inclut notamment des instituts de recherche et de formation.

Par contre, la Commission européenne semble aller dans la direction opposée. En effet, l'unité de la Direction Générale Entreprise et Industrie qui s'occupe des coopératives a, au cours de l'Année internationale des coopératives, perdu en importance et en visibilité jusqu'à l'effacement même de la dénomination coopérative dans l'intitulé de l'unité.

Non-reconnaissance des spécificités

Outre la dimension institutionnelle, on observe des entraves dans plusieurs politiques européennes récentes, ce qui atteste des obstacles et des difficultés de la reconnaissance de la spécificité des entreprises coopératives.

Présentons trois exemples parmi tant d'autres. La réglementation bancaire post crise, (Commission européenne, 2012a) à part quelques sauvegardes à tutelle de la proportionnalité introduites grâce au travail du Parlement européen dans le texte proposé par la Commission, a privilégié l'approche « taille unique » (*one size fits all*). En conséquence, le fardeau réglementaire est plus lourd lorsqu'il est appliqué aux banques coopératives de la même manière qu'il l'est à des groupes de grandes banques nationales et internationales. Le risque est que ces banques, qui ont résisté à la crise et ont maintenu les prêts aux PME et aux ménages (Birchall, 2013), risquent maintenant d'être pénalisées par un règlement visant à limiter l'exercice risqué des autres banques « systémiques ».

La proposition de Directive du Conseil concernant une assiette commune consolidée pour l'impôt des sociétés (Commission européenne, 2011) établit un régime commun à tous les types d'entreprises pour définir la base fiscale. Or, ce système, qui est applicable aux entreprises coopératives, ne prend nullement en compte les singularités des coopératives, plus particulièrement en ce qui concerne la distribution des résultats (la ristourne coopérative) et les réserves impartageables.

La communication « Entrepreneuriat 2020 » fut présentée par la Commission européenne en janvier 2013 (Commission européenne, 2013). C'est un document intéressant qui exprime le besoin qu'a l'Europe d'accroître le nombre d'entrepreneurs si elle veut renouer avec la croissance et retrouver un bon niveau d'emploi, mais les entreprises sous forme associative, les entreprises mutualistes, les sociétés coopératives, en bref le pluralisme entrepreneurial, n'y sont pas cités.

Importance et nécessité d'une organisation forte

L'Année internationale des coopératives a été une formidable opportunité, mais elle a aussi occasionné, chez des dirigeants coopératifs plus avisés, une prise de conscience de la faible influence socio-politique du mouvement coopératif sur les instances internationales et européennes. Décidément, l'influence et la visibilité politique ne correspondent pas à son poids économique, et son ambition de faire avancer une économie différente ne se manifeste pas convenablement.

Il semble de plus en plus évident qu'il faut se doter d'organisations solides, à la hauteur des défis et des grandes transitions économiques, politiques, sociales et environnementales que vivent nos sociétés.

La conjoncture économique et politique internationale, très incertaine et instable, a ouvert une brèche qui permet au mouvement coopératif de se redéployer autrement à condition qu'il se donne les moyens d'être audible et visible.

Le mouvement coopératif en Europe est une réalité très significative (160 000 entreprises, 5,4 millions d'emplois, 123 millions de membres associés, selon Cooperatives Europe, s.d.), mais son identité collective et sa capacité de représentation politique sont faibles.

Cette situation est en bonne partie le résultat de l'évolution des organisations coopératives dans les différents pays européens qui se sont développées de manières très différentes, soit en mélangeant et en privilégiant, selon les cas, la structure d'organisation sectorielle ou d'organisation intersectorielle.

Les organisations représentatives politiques et de défense des mouvements coopératifs de France, du Royaume-Uni et d'Italie, par exemple, ont des parcours historiques, des structurations, des positionnements et des capacités politiques très différents. La présentation succincte suivante nous permettra de faire quelques considérations.

Le mouvement coopératif français

Aujourd'hui en France, les 21 000 entreprises coopératives comptent 24 millions de membres et emploient près d'un million de salariés dans tous les secteurs d'activité. En 2010, elles représentaient près de 288 milliards d'euros de chiffre d'affaires cumulé, filiales comprises. Les coopératives en France sont des leaders sur de nombreux marchés : les coopératives agricoles représentent 40 % de l'agroalimentaire français, les coopératives de commerçants représentent 28 % du commerce de détail, et les banques coopératives représentent 60 % de l'activité de la banque de détail (Coop FR, s.d.).

Les associations de représentation

Le Groupement National de la Coopération (GNC) a officiellement été créé le 21 novembre 1968, à l'initiative de cinq organisations coopératives nationales.

C'est en fait le résultat d'un processus de rapprochement intercoopératif qui a commencé dès l'après-guerre avec la création, en 1946, du Comité national d'entente et d'action coopératives, en 1948 de la Confédération nationale intercoopérative, puis dans les années 1950 des divers instituts de formation et d'études intercoopératifs.

Toutefois, ce n'est qu'en octobre 1973, dans le cadre de la restructuration des organismes intercoopératifs décidée d'un commun accord entre les mouvements coopératifs fondateurs, que le

GNC a été véritablement reconnu comme l'organisme politique de l'intercoopération et qu'il a été doté de moyens propres pour mener à bien sa mission.

La réactivation, par les pouvoirs publics, du Conseil supérieur de la coopération encourage l'élargissement du GNC : aux cinq fondateurs d'origine se sont joints au fil des années dix autres organisations et coordinations coopératives (GNC, 1993).

C'est lors des Assises des coopératives du 25 octobre 2010 qu'a été annoncé le changement de dénomination du mouvement coopératif français : le GNC devient « Coop FR - les entreprises coopératives ». Coop FR est une association à but non lucratif, régie par la loi de 1901.

La France - prototype de modèle « sectoriel »

Le modèle coopératif français est probablement celui qui présente la plus forte différenciation typologique. Quasiment tous les secteurs coopératifs ont atteint un stade de développement avancé au niveau individuel et un niveau d'intégration sectorielle considérable.

Par contre, il n'a pas réussi une intégration sur le plan de la structure organisationnelle de troisième niveau. La situation reste caractérisée par une grande fragmentation organisationnelle.

L'élément qui permet le mieux de comprendre le niveau de dispersion organisationnelle du mouvement coopératif français est révélé par la composition de son secrétariat national, formé par seulement trois personnes.

Le mouvement coopératif britannique

On compte 6 169 coopératives au Royaume-Uni. Depuis 2008, il y a eu une augmentation de 28 % du nombre de coopératives au Royaume-Uni, l'économie coopérative a augmenté de 23 % et il y a eu une augmentation de 36 % du nombre de coopérateurs, qui sont au nombre de 15 353 000 (Co-operatives UK, 2013).

Caractéristiques et tendances des secteurs coopératifs britanniques

Historiquement, le mouvement coopératif anglais est principalement centré sur les coopératives de consommateurs. Dans les années 1990, à la suite du déclin rapide des parts de marché de *Co-operative Wholesale Society* (CWS) et après une tentative de rachat par une firme privée, s'est réalisée la fusion avec le deuxième groupe du Royaume-Uni, le *Co-operative Retail Services* (CRS), et la création ainsi du *Co-operative Group*, qui est devenu la plus importante coopérative de consommateurs du pays. Lui sont aussi rattachés le CIS (assurances) et Co-operative Bank.

Le *Co-operative Group* a fait une énorme campagne pour revitaliser la marque « *the co-operative* » pour tous ses 4 500 magasins, qui ont un éventail d'activités couvrant la distribution alimentaire, les agences de voyage, les banques, les assurances, les pharmacies, les services funéraires et les services juridiques.

Les tendances qu'on peut observer sont que le secteur de la vente au détail et celui des denrées alimentaires en pharmacie représentent la partie dominante de l'économie coopérative au Royaume-Uni. Le secteur émergent est celui des énergies renouvelables. Depuis 2008, plus de 30 coopératives d'énergie « verte » ont été constituées avec une capacité de production de 19,6 MW. L'autre secteur émergent est celui des écoles sous statut coopératif. On recense aujourd'hui 242 écoles coopératives actives au Royaume-Uni.

Les associations de représentation

Co-operatives UK est l'organisation centrale des entreprises coopératives du Royaume-Uni. Elle est l'héritière de la fédération coopérative fondée en 1870 comme *Co-operative Central Board*, avant de modifier son nom en *Co-operative Union* et de devenir finalement *Co-operatives UK*, à la suite de sa fusion avec les coopératives de travail réunies dans *Industrial Common Ownership Movement (ICOM)* en 2001.

Cette nouvelle organisation a commencé à prendre forme lorsque madame Pauline Green est devenue *chief executive* de *Co-operative Union* le 1er janvier 2000. Sous sa conduite fut lancée la *Co-operative Commission* qui, en 2001, a remis le rapport final « *The co-operative advantage: Creating a successful family of Co-operative businesses* ».

La réponse opérationnelle au rapport a eu comme résultat immédiat le renforcement des liens, une visibilité accrue et un nouveau rôle pour le *Co-operative Union*, situation qui amènera *Co-operative Union* et ICOM à se « fusionner ». Les deux secteurs coopératifs de la consommation et du travail se sont donc à nouveau réunis pour la première fois depuis leur séparation en 1880.

Co-operatives UK est une fédération coopérative qui inclut également d'autres fédérations coopératives (actuellement au nombre de 19), dont il faut reconnaître que leur poids est considérablement faible par rapport au secteur de la consommation.

Le personnel de *Co-operatives UK* est composé de 27 personnes qui couvrent plusieurs fonctions: du politique au conseil, de la communication aux adhésions (*Co-operatives UK*, s.d.). On peut également considérer le personnel (environ 30 personnes) du *Co-operative College* comme faisant partie de l'activité de promotion et de lobby².

Le Royaume-Uni - prototype de modèle « intersectoriel »

Dans la brève description de l'évolution de l'organisation du mouvement coopératif anglais, on peut déceler une évolution progressive vers un modèle « intersectoriel ». Le mouvement reste fortement caractérisé et dominé par le secteur de la consommation et par une concentration de l'activité dans deux grandes entreprises: *Co-operative Group* et *John Lewis Partnership*³.

Le mouvement coopératif italien

En 1886 au Congrès de Milan, qui réunit 100 délégués de 248 sociétés représentant 70 000 associés, le mouvement coopératif italien se donne une première structuration avec la constitution de la Fédération nationale des coopératives italiennes. Elle devint la Ligue nationale des coopératives italiennes en 1893 (Legacoop aujourd'hui). Mazziniens, socialistes, libéraux giolittiens et catholiques firent la synthèse des différentes sensibilités et conceptions de la coopération. En 1919, la composante catholique constitua une organisation autonome, la Confédération des coopératives italiennes (Confcooperative) qui, avec les autres organisations, fut enrôlée dans l'organisation fasciste des coopératives en 1926. Confcooperative et Legacoop renaissent en mai 1945. En 1952, la composante républicaine et sociale-démocrate sort de Legacoop et constitue l'AGCI, tandis qu'en 1975 un groupe issu de la Confcooperative donne vie à l'UNCI (Union nationale des coopératives italiennes, s.d.). Enfin, c'est en 2004 que naît Unicoop (Union italienne des coopératives, s.d.).

Il ressort de ce bref aperçu historique que la coopération est une forme entrepreneuriale où se retrouvent des cultures et des traditions idéologiques différentes: la tradition

libérale–mazzinienne, le socialisme et le catholicisme social. Cette forte caractérisation idéologique constitue une particularité dans le contexte coopératif international.

Les associations de représentation

Traditionnellement, en Italie, l'expérience coopérative s'est organisée en référence aux Centrales coopératives qui sont des associations de représentation, d'assistance, de protection et de surveillance. Au sein d'une instance unitaire sont organisées des coopératives de secteurs différents (agriculture, crédit, consommation, logement, etc.) Les Centrales coopératives font l'objet d'une reconnaissance de la part de l'État⁴, qui leur délègue l'exercice de la fonction de contrôle périodique des organisations associées: la révision coopérative.

Le 27 janvier 2011, le mouvement coopératif italien a promu la constitution de l'Alliance des coopératives italiennes, la coordination stable des trois centrales coopératives les plus représentatives, c'est-à-dire l'AGCI (Association générale des coopératives italiennes), Confcooperative et Legacoop qui, le 29 janvier 2014, ont décidé de franchir un pas supplémentaire en constituant l'association « Vers l'Alliance des Coopératives Italiennes », étape qui dépasse la simple coordination et dessine clairement l'objectif d'une intégration structurelle.

La nouvelle organisation regroupe 43 500 entreprises coopératives avec 12 millions de membres, 1,1 million d'emplois et un chiffre d'affaires global d'environ 127 milliards d'euros.

Cela correspond à 7,3 % du PIB national. Elles représentent 12,9 % des guichets bancaires et la quatrième force bancaire, 30 % de la consommation et de la distribution commerciale, 50 % de l'agroalimentaire et 90 % de la coopération engagée dans le secteur social (Pezzini, 2012a).

Italie - prototype de modèle « intégré »

L'organisation du mouvement coopératif en Italie, grâce à la tradition des « centrales », présente des caractéristiques de forte intégration, ultérieurement renforcée par la constitution récente de l'Alliance des coopératives italiennes.

Selon une stratégie précise, les centrales ont structuré la représentation politique sur deux niveaux : un premier que l'on pourrait définir d'horizontal, organisant sur une base territoriale (provinciale, régionale, nationale) toutes les coopératives indépendamment du secteur d'activité, et une deuxième dont l'articulation est fondée sur la base de leur activité.

Cela permet aux centrales d'avoir aussi un rôle d'orientation stratégique et de promotion de l'économie coopérative, en pouvant utiliser au mieux l'ensemble du réseau et des différentes spécialisations sectorielles. Ainsi, des fonctions de développement entrepreneurial comme le transfert de savoir-faire, la formation, la coordination des projets stratégiques, la recherche et les instruments financiers du système peuvent, dans ce cadre « intégré », apporter des résultats très efficaces pour l'économie coopérative. Cela permet surtout de pouvoir orienter les énergies, les ressources, et les compétences de l'ensemble du système afin d'explorer et d'expérimenter de nouveaux développements pour les entreprises coopératives.

Analyse des trois modèles

Les trois « modèles/prototypes » analysés représentent l'étendue de la possible gamme des modèles que l'on peut aussi retrouver dans les autres pays européens et même ailleurs.

Le modèle français (prototype de modèle « sectoriel ») reste fortement segmenté par piliers professionnels avec une très légère structure de coordination (trois personnes). Dans l'expérience française récente, on n'observe pas de dynamique particulière; il semblerait même y avoir un certain affaiblissement de l'organisation, qui est moins structurée et moins fédérative que dans le passé, où des services comme la formation ou le financement des études étaient prévus. Une innovation remarquable concerne la loi de 2001, qui permet une nouvelle forme coopérative, la SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif), caractérisée par la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, avec en plus l'obligation de multi-sociétariat. Mais c'est un projet surtout conduit par la Confédération générale des Scop, à laquelle sont rattachés les SCIC (Margado, 2004). Coop FR, même dans la dispersion organisationnelle, arrive quand même à dialoguer de manière structurelle avec les instances politiques à travers le Conseil Supérieur de la Coopération et peut compter, dans l'actuel contingent politique, sur un ministre délégué auprès du ministre de l'Économie et des Finances, chargé de l'Économie sociale et solidaire.

Le modèle britannique (prototype de modèle « intersectoriel ») a su démarrer une nouvelle dynamique, « *the co-operative renaissance* », en lien avec la nouvelle organisation intersectorielle. Le secteur « dominant », à savoir celui des coopératives de consommateurs, est devenu la base et l'appui pour une fonction plus large. Il a englobé d'autres secteurs structurés avec leur personnel et s'est transformé en plateforme représentative de tout le mouvement coopératif du pays, et cela en assumant également le choix de changer sa dénomination après plus d'un siècle d'histoire, passant de *Co-operative Union* à *Co-operative UK*.

Quant au modèle italien (prototype de modèle « intégré »), il serait difficile de comprendre et d'expliquer les innovations récentes des coopératives italiennes sans considérer ce système intégré dans les « centrales ». Pour les trois cas emblématiques qui sont à des stades de développement fort différents - les coopératives sociales, les coopératives de santé et les coopératives de communauté -, le rôle des « centrales » a, selon des modalités différentes, été d'importance capitale.

Dans le cas des coopératives sociales, l'intelligence politique des promoteurs les a amenés à choisir consciemment d'orienter ces nouvelles expériences vers le sillon historique du mouvement coopératif. Le choix n'était pas escompté; ils auraient pu promouvoir autre chose (Borzaga et Ianes, 2006). La participation à un mouvement coopératif organisé a certainement joué un rôle favorable dans l'affirmation des coopératives sociales sur le plan institutionnel, qui a finalement débouché sur l'obtention de la Loi 381/1991. La construction d'une identité spécifique, c'est-à-dire la masse critique « politique » pour demander et obtenir un cadre légal approprié et une convention collective de travail spécifique, a pu être atteinte parce que l'innovation conceptuelle et l'expérimentation ne se sont pas traduites en séparation organisationnelle.

Dans le cas des coopératives de santé ainsi que dans les nouvelles expériences des coopératives de communauté, il apparaît assez évident que sans l'appui, l'accompagnement et l'organisation des centrales coopératives les initiatives auraient difficilement vu le jour, ou à tout le moins pas dans des temps ni dans des conditions aussi favorables (Pezzini, 2012b).

Même avec une analyse très rapide et inévitablement incomplète, il est facile de comprendre, en observant l'histoire coopérative de ces dernières décennies dans chacun des pays examinés, l'importance du rôle joué par les organisations.

Il apparaît que là où les conditions ont favorisé des regroupements des secteurs coopératifs dans des associations plus structurées et intégrées, l'efficacité dans la capacité de représentation politique, dans

la fourniture de services, dans l'innovation et dans la promotion de nouvelles coopératives, en particulier dans de nouveaux secteurs, a été plus forte.

Le nombre de personnes engagées par les organisations coopératives faïtières de France, du Royaume-Uni et d'Italie est emblématique pour décrire cette situation : en France « Coop FR » (anciennement GNC) a trois employés, Co-operatives UK a environ une cinquantaine de personnes à son service au siège central de Manchester, et les trois organisations de l'Alliance des coopératives italiennes, seulement au niveau des bureaux centraux à Rome, disposent ensemble d'une équipe d'environ 250 personnes. Si on ajoute aussi le personnel des structures régionales et provinciales, le nombre augmente à environ 2 000 personnes.

Dans le modèle français, toutes les ressources (non seulement les ressources humaines) restent concentrées dans la dimension sectorielle (bancaire, agriculture, transport, etc.) qui est fortement spécialisée, mais avec une intégration intersectorielle très faible, voire absente.

En Italie, c'est le contraire : c'est la dimension intersectorielle qui prévaut, c'est la fonction de syndicat d'entreprise qui est mise en avant et la déclinaison sectorielle vient ensuite.

Entre les deux, il y a le modèle anglais qui présente une dynamique décidément orientée vers une plus forte intégration intersectorielle, même avec une concentration énorme, en poids économique et politique, dans le seul secteur des coopératives de consommateurs et en particulier sur le seul Co-operative Group.

Ces analyses nationales nous permettent de confronter les parcours et de formuler quelques orientations possibles pour l'organisation coopérative au niveau européen.

Les défis européens - L'organisation coopérative à Bruxelles

La présence des organisations coopératives à Bruxelles en lien avec la présence des institutions de l'Union européenne a une origine et une dynamique qui sont strictement sectorielles.

Les premières présences coopératives à Bruxelles remontent à la fin des années 1950, avec la constitution de la Communauté européenne des coopératives de consommateurs, Eurocoop, constituée en 1957 et le Comité Général de la Coopération Agricole de l'Union Européenne, Cogeca, fondé le 24 septembre 1959. Au fil des années, d'autres organisations sectorielles coopératives se sont organisées au niveau européen. C'est en 1961 qu'a été créée l'Union européenne des pharmacies sociales (UEPS) et en 1970 qu'est constituée l'Association Européenne des Banques Coopératives (EACB). L'ACME, ou Association des assureurs coopératifs et mutualistes européens, a été fondée par l'ICMIF, la Fédération internationale des coopératives et mutuelles d'assurance, pour devenir son bras européen en 1979. Le Comité européen des coopératives de production (CECOP), avec un secrétariat permanent à Bruxelles dès 1982, s'est transformé en confédération en 1997 et s'appelle aujourd'hui CECOP-CICOPA Europe (Confédération Européenne des Coopératives de Production et de Travail Associé, des Coopératives Sociales et des Entreprises Sociales et Participatives). Le CECODHAS est constitué en 1988 à l'initiative des coopératives d'habitation italiennes, françaises et allemandes.

La construction d'une présence coopérative européenne a donc suivi un parcours pragmatique et sectoriel, une organisation en « réaction » à l'influence progressive des politiques européennes dans différents domaines. Il n'y a donc pas eu une vision stratégique globale du mouvement, mais bien un positionnement « opportuniste » des secteurs.

Une coordination coopérative à Bruxelles a vu le jour en 1983 avec la création du Comité de coordination des associations coopératives de la Communauté Européenne (CCACC, devenu ensuite le CCACE). Le CCACE était une simple coordination, sans aucune formalisation juridique et sans personnel propre; le secrétariat a été assumé à tour de rôle par les organisations européennes plus structurées. Une coordination donc très « souple et légère », condition qui n'a pas empêché des collaborations intenses avec les institutions européennes et d'obtenir des résultats importants comme le règlement sur le statut de la « Société coopérative européenne » et la communication sur « La promotion des sociétés coopératives en Europe » (Pezzini et Pflüger, 2013).

Parallèlement, l'Alliance Coopérative Internationale a entamé, en 1992, un processus de décentralisation avec la création de bureaux dans quatre régions : Afrique, Amériques, Asie-Pacifique et Europe. Dans le cas de l'Europe, l'ACI Europe est installée à Genève dans le même siège que l'ACI, et assume une fonction de promotion, de représentation et de dialogue avec les organisations coopératives et les gouvernements du continent.

Au début des années 2000, il y avait donc en Europe deux lieux différents de représentation des coopératives : un bureau ACI Europe à Genève pour le continent européen et le CCACE vis-à-vis des institutions de l'Union européenne à Bruxelles.

Des événements ont permis de faire évoluer la situation. Il y a tout d'abord eu l'élargissement de l'Union européenne de 15 à 25, puis 27 (aujourd'hui 28) pays. La majorité des pays du continent européen font maintenant partie de l'Union européenne.

Un deuxième élément ayant favorisé une prise de conscience quant à la nécessité d'un changement de structuration du mouvement coopératif a été les dossiers, de plus en plus fréquents, ayant une dimension et un impact général sur toutes les coopératives (la norme comptable internationale IAS 32, l'élaboration d'un droit des sociétés européen, etc.), et donc sur l'urgence d'avoir un interlocuteur coopératif unique des institutions européennes.

Le dernier problème, soit celui lié aux coûts du transfert du siège de l'ACI Europe à Bruxelles, a été résolu par Confcooperative qui, pendant quatre années, a mis ses bureaux du quartier européen de Bruxelles à sa disposition et ce, gratuitement.

La présence de l'ACI Europe à Bruxelles dès 2004 a permis de créer rapidement avec le CCACE une plateforme commune. Les deux entités ont fusionné pour constituer, lors de l'Assemblée régionale de Manchester du 11 novembre 2006, Coopératives Europe, nouvelle organisation intersectorielle représentative de toutes les organisations coopératives d'Europe.

Conclusion

Il y a une vaste littérature sur le lobbying en Europe et sur le nombre de groupes d'intérêt à Bruxelles, qui selon les sources varie entre 1 450 et 2 600. Coopératives Europe est donc confrontée dans son action à la panoplie de lobbys qui souvent disposent de ressources infiniment plus importantes. De plus, elle a été créée quelques décennies après les organisations coopératives sectorielles européennes qui sont, dans la majorité des cas, bien plus structurées et qui possèdent une longue tradition de relations avec les autres acteurs socio-économiques et les institutions européennes.

Coopératives Europe, dans cette situation complexe, n'a pas encore une stratégie d'action ni une vision politique claire, restant souvent liée aux plaidoyers insistant sur les valeurs et les

« vertus » des coopératives, mais pas assez sur les faits, les politiques, les stratégies et les pratiques des coopératives. Actuellement, chaque fédération européenne de coopératives a sa propre stratégie, alors qu'une stratégie d'ensemble du mouvement coopératif n'est pas encore perceptible.

Il y a certes des raisons et des explications externes à ce manque de visibilité et de reconnaissance, comme la pression d'une pensée économique dominante couplée à celle de puissants lobbys dont le rôle est aujourd'hui de plus en plus déterminant.

Mais il ne faut pas sous-estimer des facteurs internes. Il serait en effet inexact d'expliquer cette situation par le seul poids de facteurs externes. L'histoire des organisations représentatives et de soutien des entreprises coopératives a montré la prédominance des expériences sectorielles. Les coopératives se sont organisées historiquement, dans la plupart des pays et au niveau européen, grâce à l'homogénéité de leurs activités. Le choix est compréhensible, mais répond à un schéma qui ne suffit plus.

L'expérience consolidée comme celle de l'Italie et les récentes évolutions comme au Royaume-Uni ou en Allemagne, ainsi que l'expérience historique de l'ACI au niveau mondial, montrent qu'il est indispensable d'avoir, à côté des organisations sectorielles, de fortes organisations faïtières intersectorielles et intégrées. Elles sont en mesure de se concentrer davantage sur la défense et la promotion de l'expérience coopérative en tant que telle, ce qui est particulièrement nécessaire aujourd'hui vis-à-vis notamment des gouvernements nationaux et des institutions européennes et pour l'élaboration de cadres légaux et fiscaux adéquats.

Le mouvement coopératif a très probablement sous-estimé jusqu'ici sa dimension « systémique » en laissant prévaloir la dimension professionnelle-sectorielle (Sibille et Ghezali, 2010). Cela a fortement retardé une capacité de prise de parole collective forte, en s'organisant pour « faire mouvement » (Favreau et Molina, 2011).

Le défi principal est donc aujourd'hui de donner une voix unitaire à la spécificité coopérative afin qu'elle puisse être mieux considérée et mieux écoutée.

Le seul modèle d'organisation du futur, si le mouvement coopératif veut relever les énormes défis mais aussi les grandes opportunités qui se présentent à lui, est d'aller décidément vers une plus forte intégration régionale et intersectorielle.

Les analyses de cas nationaux ont montré que dans les pays où on a dépassé la logique des intérêts strictement sectoriels, la dynamique d'innovation et la capacité d'intercepter, de promouvoir et d'accompagner la naissance des nouveaux secteurs coopératifs sont plus fortes ainsi que la reconnaissance politique.

Ce n'est pas une question de ressources mais de volonté politique. Sans une forte volonté politique, il sera difficile de participer à un affermissement et à une meilleure qualité de la démocratie économique et d'aider à sortir de la monoculture du capitalisme. Sortir du capitalisme ne veut pas dire sortir de l'économie de marché, mais insister pour une économie plurielle, dans laquelle la « biodiversité » entrepreneuriale serait promue et garantie.

Notes

¹ Confédération des coopératives italiennes, Bruxelles, Belgique.

² <http://www.co-op.ac.uk/>.

³ <http://www.johnlewis.com/>.

⁴ Art. 4 du Décret Législatif du Chef provisoire de l'État du 14 décembre 1947, no 1577.

Bibliographie

Birchall, J. (2013). Résister à la récession: le pouvoir des coopératives financières (BIT, trad.), Genève : Bureau International du Travail. (Ouvrage original publié sous le titre *Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis*).

Birchall, J. et L.H. Ketilson (2009). *Resilience of the cooperative business model in time of crisis* (Rapport au International Labour Organization). Geneva : ILO.

Borzaga, C. et A. Ianes (2006). *L'economia della solidarietà : Storia e prospettive della cooperazione sociale*, Roma : Donzelli.

Bourque, G., L. Favreau et E. Molina (2012). « Le capitalisme en crise, quelle réponse des coopératives? », *Revue Vie économique*, 3(4).

CECOP (2012). *La résistance du modèle coopératif*, Bruxelles : Cecop-Cicopa Europe.

Commission européenne (2011). *Proposition de Directive du Conseil concernant une assiette commune consolidée pour l'impôt sur les sociétés (ACCIS)* (COM(2011) 121/4).

Commission européenne (2012a). « Directive redressement et résolution des banques », *Livre vert: Restructurations et anticipation du changement: quelles leçons tirer de l'expérience récente?* (COM(2012) 7). Tiré de http://ec.europa.eu/internal_market/bank/crisis_management/.

Commission européenne (2012 b). *Proposition de Directive du Parlement européen et du Conseil établissant un cadre pour le redressement et la résolution des défaillances d'établissements de crédit et d'entreprises d'investissement* (COM(2012) 280).

Commission européenne (2013). *Communication de la Commission au parlement européen, au Conseil, au Comité Économique et social Européen et au Comité des Régions*, Plan d'action « Entrepreneuriat 2020 » Raviver l'esprit d'entreprise (COM(2012) 795).

Comité Économique et Social Européen (2012). *Avis d'initiative « Coopératives et restructuration »* (CCMI/093).

Cooperatives Europe (s.d.). *About Us*. Tiré de <https://coopseurope.coop/about-us>.

Co-operatives UK (2013). *The UK Co-operative Economy 2013 – Homegrown*, Manchester, Co-operatives UK Limited. Tiré de http://www.uk.coop/sites/storage/public/downloads/homegrown_coop_economy_2013_final_0.pdf.

Co-operatives UK (s.d.). Contact our Staff. Tiré de <http://www.uk.coop/about/staff>.

Coop FR (2012). *Panorama sectoriel des entreprises coopératives 2012*. Tiré de <http://www.entreprises.coop/decouvrir-les-cooperatives/chiffres-cles.html>, p. 19.

De Kerorguen, Y. (2009). « L'économie sociale, une réponse au capitalisme financier », *Le Monde Diplomatique*, Juillet 2009.

Draperi, J.F. (2011). *L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise ?*, Paris : Dunod.

-
- GNC (1993). « 1968-1993 Le Groupement National de la Coopération a 25 ans », *Lettre du G.N.C.*, no. 210 – Novembre.
- Kahn, A. (2010, 1 février). La crise met en lumière les vertus des coopératives. *Le Monde*.
- Margado, A. (2004). « A new cooperative form in France: Société Coopérative d'Intérêt Collectif (Scic) », dans C. Borzaga et R. Spear (sous la direction de), *Trends and challenges for Cooperatives and Social Enterprises in developed and transition countries*, Trento : Edizioni31, p. 147-163.
- Parlement européen (2013). *Rapport du 12 juin 2013 sur la contribution des coopératives à la sortie de la crise (2012/2321(INI))*. Commission de l'industrie, de la recherche et de l'énergie, Patrizia Toia.
- Pezzini, E. (2012a). « L'envie de marcher ensemble : l'Alliance des coopératives italiennes », *RECMA – Revue internationale d'économie sociale*, no. 323, janvier, p. 34-41.
- Pezzini, E. (2012b). « La capacité d'innovation et d'exploration des nouveaux secteurs coopératifs. Le cas italien », dans M.-J. Brassard et E. Molina (sous la direction de), *L'étonnant pouvoir des coopératives*, Québec : Sommet international des coopératives, p. 571-582.
- Pezzini, E. et K. Pflüger (2013). « Économie sociale et politiques publiques européennes – Un long parcours inachevé, des visions plurielles », dans R. Chaves et D. Demoustier (sous la direction de), *The Emergence of the Social Economy in Public Policy*, Bruxelles : CIRIEC, Peter Lang, p. 73-112.
- Scalvini, F. (2013, 4 janvier). Cooperative e « resilienza ». *Corriere della Sera – edizione di Brescia*.
- Sibille, H. et T. Ghezali (2010). *Démocratiser l'économie : Le marché à l'épreuve des citoyens*, Paris : Éd. Grasset.
- Union italienne des coopératives (s.d.). *Page principale*. Tiré de www.unicoop.it.
- Union nationale des coopératives italiennes (s.d.). Tiré de www.unci.eu.
- Zevi, A., A. Zanotti, F. Soulage et A. Zelaic (2011). *Au-delà de la crise : coopération, travail, finance, création de richesse dans la durée*, Bruxelles : CECOP Publications.

Direction de l'appel à articles du Sommet international des coopératives 2014

Lou Hammond Ketilson, Center for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan

Marie-Paule Robichaud Villettaz, Conseil québécois de la coopération et de la mutualité

Remerciements

Une publication de cette taille nécessite beaucoup de travail et la collaboration de plusieurs personnes. Nous souhaitons remercier les auteurs pour leur contribution et leurs réponses rapides à nos demandes. Nous tenons à remercier les membres du Comité scientifique pour leurs conseils dans le processus d'évaluation, et leur aide dans l'identification des experts de contenus pour l'évaluation des propositions. L'aide de ces experts est inestimable pour la production d'un ouvrage de qualité. Nous remercions particulièrement Mirta Vuotto et Heather Acton pour leur grande collaboration avec les auteurs et les experts au cours du processus d'évaluation. Nous remercions aussi Ursula Acton, Stephanie Guico, Luc Gobeil et Marie-Hélène Leclerc pour leur excellent travail dans le processus de révision scientifique, de correction et d'édition.

Extrait de :

Le pouvoir d'innover des coopératives

Textes choisis de l'appel international d'articles scientifiques

ISBN : 978-2-9813483-2-6

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Québec, 2014

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Canada, 2014

©Sommet international des coopératives

www.sommetinter.coop

Référence :

Pezzini, E. (2014). Modèles d'organisations des associations coopératives – un regard européen. Dans L. Hammond Ketilson et M.-P. Robichaud Villettaz (sous la direction de), *Le pouvoir d'innover des coopératives : textes choisis de l'appel international d'articles scientifiques* (p. 41-55). Lévis : Sommet international des coopératives.

Publié par