

# La lettre du GNC

L'ACTUALITÉ DES ENTREPRISES COOPÉRATIVES



GROUPEMENT NATIONAL DE LA COOPÉRATION

Juin 2009

N° 358 bis

La table ronde est animée par Guillaume DELACROIX, journaliste, *Les Echos*.

## Intervenants

Jean-Claude DETILLEUX,  
président du GNC et du groupe Crédit Coopératif ;

Marie-Noëlle LIENEMANN,  
présidente de la Fédération Nationale des Coopératives HLM,  
ancien ministre du Logement ;

Charles-Henri MONTAUT,  
président-directeur général d'Union Technique du Bâtiment,  
première SCOP du bâtiment ;

Michel PRUGUE,  
président du groupe coopératif agricole Maisadour,  
premier employeur des Landes ;

Yves ZEHR,  
président du groupe Coop Alsace,  
premier distributeur alsacien indépendant ;

Jean ARTHUIS,  
sénateur de la Mayenne, président de la Commission  
des Finances du Sénat, ancien ministre de l'Économie ;

Didier MIGAUD,  
député de l'Isère, président de la Commission des Finances  
de l'Assemblée nationale.

## LES DÉBATS DU GNC 9 JUIN 2009

# Face à la crise : les autres réponses des coopératives





**Guillaume DELACROIX**, animateur – Face à la crise, comment les coopératives peuvent-elles apporter des réponses adéquates ? Pour répondre à cette question, je vous propose d'organiser le débat en trois temps. En premier lieu, nous évoquerons les idées reçues sur les coopératives. Faut-il assimiler les coopératives à l'économie sociale, l'argent est-il tabou, etc ? En second lieu, nous parlerons des atouts des coopératives sur la redistribution, le partage des profits, la gouvernance. Beaucoup d'entreprises, au sens classique du terme, veulent s'inspirer de votre modèle. Enfin, nous nous interrogerons sur une éventuelle crise existentielle du mouvement coopératif, toutes les problématiques de taille, la cotation en bourse, la représentativité de votre profession notamment au Conseil Economique et Social, etc.

### I. Les idées reçues sur les coopératives

**Guillaume DELACROIX** – Monsieur DETILLEUX, Président du GNC, comment se positionne aujourd'hui le mouvement coopératif dans l'économie d'aujourd'hui ?

**Jean-Claude DETILLEUX**, Président du GNC – Il se positionne très bien, tant à l'échelle française qu'à l'échelle européenne et mondiale. Les coopératives sont présentes partout dans le monde. Elles représentent aujourd'hui 800 millions d'adhérents. Les 300 premières coopératives mondiales affichent un chiffre d'affaires égal au PIB du Canada, la neuvième puissance mondiale. C'est dire combien le mouvement coopératif est présent dans la plupart des pays et des types d'économies.

Au niveau européen, on recense plus de 250 000 coopératives, 100 millions de coopérateurs et 20 millions de salariés. Quant au mouvement coopératif français, il est un des plus importants du monde. Nous employons, directement et indirectement, un peu moins d'un million de salariés. C'est un chiffre qui augmente comme l'ensemble du nombre de salariés de l'économie sociale, associations et mutuelles par ailleurs.

Une de nos particularités par rapport aux autres entreprises est notre ancrage dans les territoires.

**Guillaume DELACROIX** – Toutes les entreprises sont présentes dans les territoires !

**Jean-Claude DETILLEUX** – Certes. Mais nous sommes d'abord présents dans les territoires qui sont les moins pourvues en entreprises classiques. De plus, nous sommes attachés aux territoires : nous y sommes implantés et nous y restons, en terme d'activités économiques et d'emplois.

**Guillaume DELACROIX** – Revendiquez-vous votre appartenance à l'économie sociale ?

**Jean-Claude DETILLEUX** – Bien sûr. Nous sommes fidèles aux sept principes coopératifs mondiaux (démocratie, attention à la communauté, inscription dans le temps par les réserves impartageables, etc.) et nous les partageons avec nos amis des associations et des mutuelles. Nous formons donc une des familles de l'économie sociale, même si nous avons nos spécificités.

**Guillaume DELACROIX** – Monsieur ZEHR, revendiquez-vous également votre appartenance à l'économie sociale ?



« Ces petits magasins ne sont pas rentables. Ce sont les hypermarchés qui les subventionnent d'une certaine manière. »

**Yves ZEHR**

## Face à la crise : les autres réponses des coopératives

**Yves ZEHR**, Président de Coop Alsace - Coop Alsace possède 220 magasins. Il affiche un chiffre d'affaires annuel de 800 millions d'euros, dont 60 % est réalisé par 8 hypermarchés, 20 % par des supermarchés, et les derniers 20 % par des petits magasins. Ces petits magasins ne sont pas rentables. Ce sont les hypermarchés qui les subventionnent d'une certaine manière. Il s'agit précisément d'un exemple du comportement social dont nous nous prévalons en tant que coopérative. Souvent, ces petits magasins représentent le dernier lieu de vie dans les communes. Ils répondent notamment aux besoins des personnes âgées et assurent ainsi un service de proximité que personne d'autre ne veut assumer.

**Guillaume DELACROIX** - Monsieur PRUGUE, j'imagine que vous retrouvez dans cette définition de l'économie sociale à travers la proximité et la territorialité.

**Michel PRUGUE** - Oui. Il faut d'abord interroger nos adhérents et nos clients sur leurs attentes. Dès lors, on peut leur expliquer en quoi le statut coopératif permet plus facilement de répondre à ces attentes. Ces dernières ne sont pas forcément comprises parce qu'elles sont préemptées par d'autres en termes de marketing et de manière séparée.

**Guillaume DELACROIX** - Vous voulez faire entendre une voix différente, mais vous avez le sentiment que d'autres s'accaparent vos idées.

**Michel PRUGUE**, Président de Maisadour - Absolument. Notre message est très complexe car il est fondé sur l'ancrage au territoire, le soutien au plus faible, la performance économique, le développement durable. Nous offrons ces services naturellement sans être pour autant des champions de la communication. Dès lors, d'autres peuvent s'accaparer certains de ces atouts pour les transformer en éléments de marketing.

Nous avons une obligation de performance économique. On parle d'économie sociale. Si l'on s'attache à la bataille des mots ou des images, j'aimerais aussi parler de « capitalisme coopératif », face au capitalisme financier qui est en train de détruire certaines valeurs de nos sociétés.

**Guillaume DELACROIX** - L'environnement est dans l'air du temps. Quel est votre attachement à cette valeur ?

**Michel PRUGUE** - Nous avons vécu pendant très longtemps sous l'antenne « pour vivre heureux, vivons cachés ». Nous le payons très cher aujourd'hui. En effet, le monde coopératif agricole a évolué en matière de technologies, sans pour autant le faire savoir. Lorsqu'on parle de produits alimentaires à la télévision, on fait



« Nous ne sommes pas des champions de la communication. D'autres s'accaparent certains de nos atouts pour les transformer en éléments de marketing. »

**Michel PRUGUE**

souvent appel aux images d'Epinal. On ne montre pas les satellites qui pilotent nos outils ou nos installations qui sont plus propres que des hôpitaux. Il existe une dualité entre l'image que veulent voir nos concitoyens et la réalité technologique de nos entreprises.

S'agissant du développement durable, les agriculteurs et les coopératives qui les accompagnent vivent au rythme des connaissances et des savoirs. Pendant très longtemps, on a expliqué qu'il fallait produire plus et le moins cher possible. Nous avons utilisé tous les intrants nécessaires pour cela. Aujourd'hui, nous savons que ces intrants ont des conséquences néfastes. Nous devons donc modifier nos façons de travailler. Nous le faisons naturellement. Mais il faut un élément de « sanction », en termes de revenus et de richesses produites, pour toute personne qui participe à ce mouvement.

**Guillaume DELACROIX** - Monsieur MONTAUT, l'argent est-il toujours un tabou dans le monde coopératif ?

**Charles-Henri MONTAUT** - Avant de répondre à votre question, je voudrais revenir sur le positionnement des coopératives dans l'économie. A mon sens, il n'y a pas plusieurs économies ; il n'y en a qu'une seule. Nous sommes plongés, comme toutes les entreprises,

dans l'économie de marché. Nous devons conquérir des marchés, être productifs, gagner de l'argent. Cela étant, nous avons deux caractéristiques extraordinaires. Premièrement, notre mode de gouvernance est très particulier. Deuxièmement, la richesse que nous produisons est répartie de façon tout à fait équitable.

L'argent est d'autant moins tabou dans les coopératives que nous le partageons équitablement. L'essentiel de la richesse que nous créons retourne à nos sociétaires. Nous sommes donc très à l'aise avec la thématique de l'argent. Nous sommes dans un secteur dynamique qui participe à la création de richesse dans notre pays. Les coopératives sont dans l'économie de marché, gagnent de l'argent et sont à l'aise avec l'argent qu'elles gagnent.

**Guillaume DELACROIX** - Les coopératives sont-elles également à l'aise avec la concurrence ? Estimez-vous être armés pour faire face à la concurrence ?

**Charles-Henri MONTAUT** - Un chef d'entreprise est naturellement en faveur de l'économie de marché et de la concurrence. Cela dit, il se plaint toujours du trop grand nombre de concurrents. En ce qui nous concerne, nous considérons que notre statut est un atout en matière concurrentielle. Nous le mettons d'autant plus en avant aujourd'hui, en période de crise.



« L'argent est d'autant moins tabou dans les coopératives que nous le partageons équitablement. »

**Charles-Henri MONTAUT**

**Guillaume DELACROIX** - J'aimerais à présent évoquer le monde HLM. Quel est le poids des coopératives dans le monde du logement social ?

**Marie-Noëlle LIENEMANN**, Présidente de la FNSCHLM - Les sociétés coopératives HLM présentent historiquement une spécificité : elles sont davantage orientées vers l'accession sociale à la propriété que vers le locatif social. Dès lors, elles n'affichent pas le même niveau de production que les sociétés du locatif social. Elles sont à la fois encadrées par les réglementations HLM et soumises à une forte concurrence. En effet, les produits que nous proposons à nos concitoyens sont, du moins en apparence, comparables à ceux offerts par le secteur privé.

On recense aujourd'hui 160 coopératives HLM sur l'ensemble du territoire national. Elles ont été très florissantes dans les années 70 et 80. Elles ont connu un déclin par la suite, mais elles ont réussi en quatre ans à doubler leur production. Elles produisent environ 5 000 logements en accession par an, avec des publics cibles ayant un niveau de revenu inférieur à deux SMIC et demi. Or l'accession à la propriété pour cette population a considérablement chuté, notamment avec l'augmentation des prix des terrains et des bâtiments. Notre part de marché dans l'accession sociale à la propriété s'est accrue, pour atteindre 5 % à 6 %. Nous représentons 10 % de la production HLM globale, qui correspond de 50 000 à 60 000 logements HLM par an.

Notre rôle est donc particulier dans le mouvement HLM. Notre statut de coopérative, qui est singulier, revient aujourd'hui à la mode, si l'on peut dire.

**Guillaume DELACROIX** - Comment peut-on caractériser cette singularité des coopératives HLM ?

**Marie-Noëlle LIENEMANN** - Nous sommes d'abord considérés comme plus aptes à produire de la mixité sociale, que les grandes sociétés d'HLM. Nous sommes mieux accueillies par les collectivités locales car nous paraissons moins porteurs de tensions et de « ghettos ». En outre, nous avons l'opportunité de créer des Scic (Sociétés coopératives d'intérêt collectif) et donc d'intégrer dans nos conseils d'administrations des représentants des collectivités territoriales. Ces derniers se sentent ainsi parties prenantes de l'activité de nos coopératives. Par ailleurs, nous nous attachons à développer des pratiques de développement durable. Enfin, nous nous inscrivons dans un partenariat de longue durée avec les coopérateurs. A titre d'exemple, notre fédération a inventé la sécurisation « accession à la propriété HLM ». On travaille beaucoup avec les banques coopératives. De la même manière, nous avons créé le concept de « syndicats solidaires », par lequel nous aidons les accédants à gérer leur copropriété.

**Guillaume DELACROIX** – Estimez-vous être justement représentés dans le mouvement HLM et dans l'économie ?

**Marie-Noëlle LIENEMANN** – Notre représentation dans le mouvement HLM est liée à notre caractère mixte. Ce dernier nous donne un poids non négligeable dans le mouvement. S'agissant de notre place dans l'économie, nous nous adossons au mouvement coopératif. Notre représentativité doit être collective.

**Guillaume DELACROIX** – Monsieur ARTHUIS, quel est votre point de vue sur le mouvement coopératif ?

**Jean ARTHUIS** – En tant qu'élu de la Mayenne, j'ai pu voir notamment les coopératives agricoles à l'œuvre. J'ai assisté aux combats philosophiques qui dissimulaient bien souvent des préoccupations un peu corporatistes en matière de dispositions fiscales et sociales. Je ne suis pas convaincu que ces avantages fiscaux et sociaux sont un atout pour les coopératives. En effet,

la technostructure finit parfois par l'emporter sur la gouvernance et le contrôle exercé par les coopérateurs eux-mêmes. A mon sens, il s'agit d'un faux débat. On peut parler d'économie sociale mais la coopérative, comme toute entreprise, doit rencontrer le marché et être compétitif par rapport à la concurrence.

J'ai également approché le monde coopératif au travers de nos travaux législatifs. Bien souvent, les coopératives veulent conserver leur statut. Toutefois, pour se développer, il fallait pouvoir créer des sociétés anonymes et imaginer des tuyauteries très complexes pour faire remonter les dividendes. Nous n'avons pas toujours été à l'abri des contradictions entre les valeurs des coopératives et leurs actions. En ce moment même au Sénat nous discutons le projet de loi tendant à constituer un groupe Caisse d'Epargne-Banque Populaire. La gouvernance n'a peut-être pas répondu à toutes les attentes. On s'est retrouvé en situation extrêmement difficile, la coopérative n'est pas forcément un gage de réussite.

## II. Les atouts des coopératives

**Jean ARTHUIS** – J'ai trouvé des vertus à la coopération avec l'éclairage de la crise internationale. En effet, les coopératives n'obéissent pas à la tyrannie du court terme. Elles peuvent ainsi s'enraciner de manière plus forte que les autres entreprises. J'ai beaucoup travaillé sur la problématique de la délocalisation. Je pense que la financiarisation a été aussi un accélérateur de la délocalisation. Lorsque des investisseurs à court terme veulent des rendements à deux chiffres, ils sont tentés d'aller produire en Europe Centrale ou en Asie. Le statut coopératif est une formule qui peut constituer l'antidote aux excès de la financiarisation et un frein aux délocalisations, à la condition que la gouvernance des coopératives privilégie la performance.

**Guillaume DELACROIX** – Le mouvement coopératif regagne-t-il en pertinence dans cette conjoncture économique dégradée ?

**Charles-Henri MONTAUT** – La réponse est oui, incontestablement. Je représente un ensemble de coopératives de salariés. Nous n'avons aucun associé extérieur. Ce statut influe naturellement sur la gouvernance et les choix stratégiques de l'entreprise. Il est évident qu'il représente un formidable antidote à la délocalisation. Entre parenthèses, j'estime qu'il y a une réflexion insuffisante en France sur l'actionnariat salarial et la puissance que pourrait revêtir des plans d'épargne dynamique investie dans les entreprises.



« Le statut coopératif est une formule qui peut constituer l'antidote aux excès de la financiarisation et un frein aux délocalisations. »

Jean ARTHUIS

**Guillaume DELACROIX** - La principale conclusion du rapport Cotis est que le partage de la valeur n'est pas un sujet macroéconomique et qu'il n'y a pas à intervenir sur la répartition entre les salaires et les profits. Quelle est votre position sur ce sujet ?

**Charles-Henri MONTAUT** - Ce rapport suscite plusieurs réactions. Premièrement, il fonde son analyse sur la faible valeur ajoutée des sociétés non financières. Deuxièmement, je suis très surpris de la façon dont est abordée la thématique de la répartition. Par exemple, considérer que la comptabilité nationale intègre la participation comme les salaires ou encore considérer que l'abondement des plans d'épargne entreprise ne fait pas partie du profit me laisse pantois. Cela montre un fossé entre la représentation nationale et nos formes d'organisation ou des entreprises qui ont une vision humaniste des choses.

UTB s'attache à conserver un niveau de salaires relativement élevé. Par ailleurs, UTB possède un accord de participation et un plan d'épargne d'entreprise. Une fois l'intéressement calculé, un tiers de nos résultats est dédié à la participation, un tiers aux réserves et un tiers est capitalisé au sein du plan d'épargne d'entreprise. Les Scop ont ainsi une vision extrêmement équitable de la répartition des richesses. On constate d'ailleurs que ce choix au quotidien a un effet très dynamique et motivant.

**Guillaume DELACROIX** - Monsieur PRUGUE, les coopératives agricoles résistent-elles mieux que d'autres à la crise ?

**Michel PRUGUE** - Notre groupe emploie 3 500 salariés et 8 000 agriculteurs. Or nous nous sommes trouvés rarement en situation de suppressions d'emplois. Nous avons réussi, par la formation et le développement de certaines activités, à faire évoluer nos salariés pour éviter les suppressions d'emplois. Nous avons su faire preuve d'anticipation. Nous sommes dans un groupe en croissance permanente qui a donc cette souplesse.

Notre grande difficulté tient au fait que certains métiers n'offrent que très peu de valeur ajoutée. L'amont agricole est très peu rentable. Ainsi, le peu d'argent gagné est vite redistribué et ne produit que des mécontents. En effet, cet argent doit souvent être gardé pour réinvestir et préparer l'avenir. Nous avons donc initié une réflexion dans notre groupe afin de le faire évoluer vers la transformation et le commerce. Il a fallu convaincre nos adhérents de la pertinence de cette stratégie, investir dans les marques, dans l'innovation. Nous avons un espoir de retour plus important, moyennant néanmoins la prise de risques plus conséquents.

Au début de ma présidence, j'ai eu à gérer une petite catastrophe économique qui pouvait remettre en cause la structuration financière de la coopérative. Là, nous avons débattu avec le Conseil d'administration pendant deux jours afin de décider ce qui était bon pour nos agriculteurs, pour notre région, pour nos salariés. A l'époque il a fallu recapitaliser à des hauteurs importantes. Nous avons pu le faire grâce à nos aînées qui avaient accepté de laisser de l'argent en réserves dans la coopérative. Nous avons pu aller voir les banques avec un plancher solide.

Notre entreprise a pu se développer, dans un premier temps par association avec d'autres coopératives et dans un second temps par croissance externe avec le rachat de concurrents. Elle est aujourd'hui le leader sur les marchés du foie gras et du jambon de Bayonne en l'espace de 5 ans. Nous avons su changer culturellement l'approche de nos agriculteurs et de nos salariés.

**Guillaume DELACROIX** - Monsieur ZEHR, les coopératives du secteur de la distribution ont-elles une approche différente de la thématique du pouvoir d'achat ?

**Yves ZEHR** - Non. Nous vivons dans une économie ouverte et nous appliquons exactement les mêmes règles que les autres. Le consommateur final nous demande, comme à tous distributeurs, le meilleur prix pour une qualité satisfaisante. En période de crise, il se tourne vers des produits plus basiques ou « premier prix ».

**Guillaume DELACROIX** - Vos rapports avec la grande distribution sont-ils en train de changer avec la conjoncture actuelle ?

**Yves ZEHR** - Nous, petites coopératives, sommes de petits acteurs à côté de Carrefour et d'Auchan. Il y a quelques années, on parlait beaucoup de seuils critiques dans notre métier. J'en identifie deux. Le premier est la part de marché dans votre région. Le second est le poids par rapport aux grands industriels, comme Nestlé ou Procter. De ce point de vue, nous ne pouvons pas rester englués dans la stratégie coopérative. Il n'y a pas honte à nouer des alliances avec d'autres groupes pour être plus puissant. Aujourd'hui, nous faisons partie de l'alliance Copernic, qui réunit Riewe en Allemagne, Conad en Italie, Colruyt en Belgique, Coop en Suisse et Leclerc en France. C'est une mise en commun des moyens.

**Guillaume DELACROIX** - Madame LIENEMANN, quel est votre sentiment sur la gravité de la crise et sur la perspective d'une reprise ?



« La crise est liée à notre mode de développement qui a survalorisé le consommateur par rapport au producteur. »

**Marie-Noëlle LIENEMANN**

**Marie-Noëlle LIENEMANN** – Les discours sont contradictoires. Les pouvoirs publics et une partie des institutions ne veulent pas entretenir un découragement qui serait un facteur aggravant. Dans le même temps, on n'observe pas d'indicateurs très nets annonçant une sortie réelle de la crise. D'ailleurs, il ne faut pas parler d'une crise, mais bien de plusieurs crises : la crise du système bancaire, la crise économique et éventuellement la crise monétaire.

Je suis incapable de prévoir l'avenir. Je reste néanmoins convaincue que la crise que nous vivons est structurelle. Elle est liée à notre mode de développement qui a survalorisé le consommateur par rapport au producteur et sous-estimé la question du développement industriel productif par rapport à la financiarisation. J'estime que la mauvaise distribution des richesses, avec l'accroissement des inégalités, constitue un phénomène de fragilisation majeure pour nos économies.

**Guillaume DELACROIX** – Pensez-vous que l'Etat peut s'inspirer de remèdes issus des pratiques coopératives ?

**Marie-Noëlle LIENEMANN** – La France a une histoire particulière marquée par un rôle majeur de l'Etat dans son économie. Cette pratique a constitué la force de notre pays. Bien évidemment, il ne s'agit pas d'avoir un Etat mastodonte en charge de tout. Mais le jour où l'Etat n'est plus présent, l'initiative privée n'est pas toujours au rendez-vous. Il me paraît important de développer

une complémentarité entre l'intervention publique et les interventions collectives que représentent nos coopératives. Les coopératives ont l'avantage de la proximité, du lien avec les territoires, de la prise en compte de l'intérêt général. Je pense que nous sortirons de cette crise grâce à une nouvelle donne de l'économie mixte. Il faut pour cela réinventer « le plan moderne ».

**Guillaume DELACROIX** – En quoi consiste ce « plan moderne » ?

**Marie-Noëlle LIENEMANN** – Je prends l'exemple de l'environnement. En Allemagne, le ministère de l'environnement réunit tous les acteurs concernés d'un secteur donné (par exemple, l'automobile). Ils discutent des normes qu'ils souhaitent promouvoir, se répartissent les crédits de recherche, etc.

**Guillaume DELACROIX** – Il s'agit donc d'une méthode de concertation.

**Marie-Noëlle LIENEMANN** – Absolument. Il faut réinventer ou du moins réfléchir en commun.

**Guillaume DELACROIX** – Les coopératives HLM se sentent-elles protégées ou au contraire vulnérables face à la crise ?

**Marie-Noëlle LIENEMANN** – Elles ne se sentent pas très vulnérables. Premièrement, les mesures prises par le gouvernement pour l'accession très sociale à la propriété permettront, je l'espère, de soutenir l'activité dans ce secteur. Deuxièmement, notre grand problème est l'accès au crédit. Nous avons du travail avec les banques coopératives. Il faut savoir que nos accédants n'ont que très rarement des difficultés de solvabilité, notamment grâce à la sécurisation que nous avons mise en place. Troisièmement, en période de crise se pose le problème de la confiance du citoyen. La sécurisation dont j'ai parlé nous fait penser que nous n'aurons pas à affronter une crise de confiance. De plus, nous travaillons beaucoup sur la réversibilité locatif/accession, ce qui permet de rassurer nos concitoyens.

La crise a aussi amené des évolutions positives. Par exemple, nous avons redéployé nos effectifs sur des missions d'étude d'adaptation de bâtiments. Ce redéploiement a non seulement permis d'occuper nos équipes, mais aussi d'initier une relance de l'activité du bâtiment.

Pour finir, j'aimerais parler des emplois de services. Nous nous sommes rendu compte que les propriétaires modestes ne savaient pas toujours à quelle porte frapper pour être accompagnés dans leurs

démarches. En outre, ils ne connaissent pas les prix pratiqués. Ainsi, en mutualisant ces services avec nos coopératives, nous parvenons à offrir des prix beaucoup plus abordables.

**Guillaume DELACROIX** - Monsieur DETILLEUX, vous présidez le GNC et êtes issu du monde bancaire. Les coopératives rencontrent-elles les mêmes difficultés que les autres entreprises en matière d'accès au crédit et de financements ?

**Jean-Claude DETILLEUX** - Je me permets de revenir sur l'idée reçue selon laquelle les coopératives ont des avantages fiscaux et sociaux. Aujourd'hui, ces avantages n'existent plus. La seule exception notable est celle des coopératives agricoles françaises, en contrepartie de leurs liens avec les agriculteurs. La Commission européenne qui s'est attaquée à ce sujet n'a pas pu démontrer qu'ils constituaient un élément d'aide.

Pour en revenir aux banques, les banques coopératives jouent leur rôle. Lors du débat à l'Assemblée Nationale sur la fusion Caisse d'Epargne-Banque Populaire, une distinction a été faite, à juste titre, entre d'une part les malheurs de Natixis et d'autre part l'utilité des réseaux coopératifs au service du pays. C'est notamment parce que la gouvernance coopérative n'a pas bien fonctionné que Natixis a connu un tel désastre. L'Assemblée Nationale a reconnu la singularité coopérative et l'utilité des réseaux coopératifs. Il faut se souvenir que le seul réseau des Banques Populaires occupe en France une place égale à celle de BNP Paribas.

En termes de financement, je pense que nos réseaux coopératifs sont plus proches des besoins, connaissent mieux leurs clients et leurs risques. Ils sont donc en mesure d'aller plus loin dans l'aide à apporter dans ces circonstances difficiles.

**Jean ARTHUIS** - Un des modèles coopératifs qui permet de montrer au mieux toutes ses vertus est celui des salariés du bâtiment coopérateurs. Ce modèle n'entraîne pas de conflit entre le capital et le travail. Il est ce qui se fait de mieux en termes de participation. Il n'est pas empêtré dans des législations compliquées du travail qui créent beaucoup de rigidités. Cela étant, le secteur du bâtiment n'est pas le plus exposé à la compétition internationale. Les salariés des secteurs des composants électroniques ou de la confection de vêtements ne vivraient pas la coopération de la même

façon. Je ne dis pas que le bâtiment est un secteur protégé. Il est simplement moins exposé à la concurrence internationale.

Le modèle de coopération de salariés du bâtiment est parfait. On ne peut qu'approuver dans l'idéal le partage de la richesse entre un tiers pour les salariés, un tiers pour le capital et un tiers pour l'investissement. Cependant, il vaut mieux être salarié chez le donneur d'ordre que chez le sous-traitant. Tout cela n'est donc en fait qu'une vue de l'esprit.

Concernant la différence entre intéressement et salaire, nous vivons dans un pays où le salaire est l'assiette de cotisation pour le financement de la protection sociale. C'est un succès du paritarisme. Par ailleurs, l'intéressement et la participation sont exonérés de cotisations sociales. On génère ainsi immédiatement une tentative d'optimisation visant à convertir du salaire en participation ou en intéressement, de manière à échapper aux charges sociales. A cet égard, j'estime qu'il est absurde de dire que des impôts sont payés par les entreprises et d'autres par les ménages. Les impôts sont toujours payés par les ménages. Si les coopératives ne parviennent pas à répercuter les impôts qu'elles payent dans leurs prix, elles ne peuvent pas survivre. Toutefois, si vous faites transiter l'impôt par les assiettes « salaires » ou la taxe professionnelle, vous organisez la délocalisation d'activités. J'aimerais donc qu'on puisse un jour sortir de ce débat entre impôts payés par les entreprises et ceux payés par les ménages. S'agissant de la crise, je ne vois pas comment nous pourrions en sortir si nous ne trouvons pas un surcroît de compétitivité.

La crise américaine est largement celle de la titrisation. Les banques ne pouvaient pas porter tous les crédits. Elles ont donc transformé des créances en titres pour les vendre ensuite par l'intermédiaire de véhicules de placement. En France, nous n'aurions pas pu « titriser » les créances sur les coopératives d'accession à la propriété. Nous aurions eu là une autre forme à cette crise.

Quant à l'accès au crédit, je pense que le problème principal est plus la demande de crédit que l'offre de crédit. Un certain nombre d'investisseurs restent sur la réserve.

Le prêt à taux zéro est une initiative formidable car il permet de « solvabiliser » un certain nombre d'accédants à la propriété. Toutefois, l'exercice a aussi ses limites. A terme, il pèse sur les finances publiques. De la même façon, on a tort d'affirmer que la consommation est le moteur de la croissance. En effet, la hausse de la consommation crée bien souvent de l'emploi en Asie et ailleurs, mais pas chez nous. Il faut réconcilier la production et la consommation.

### III. Une crise existentielle du monde coopératif ?

**Guillaume DELACROIX** - Peut-on parler de crise existentielle du monde coopératif ? Êtes-vous satisfait de votre place dans l'échiquier économique et social français ?

**Jean-Claude DETILLEUX** - Il est excessif de parler de crise existentielle. Toutes les coopératives se développent en France et dans les autres pays. Notre problème est que nous ne sommes pas suffisamment reconnues dans nos spécificités. C'est le cas en particulier à Bruxelles. La Commission en place s'est attaquée aux spécificités coopératives sur plusieurs sujets. Les remises en cause actuelles du statut coopératif sont en train d'échouer. Pour autant, il existe un état d'esprit défavorable. En effet, la Commission Européenne adhère, presque de façon aveugle, à ce que j'appelle l'hyper-libéralisme. Nous sommes tout à fait d'accord pour évoluer dans l'économie de marché, à condition que nos spécificités soient respectées. L'expérience prouve que ce n'est pas impossible. Nous serons attentifs à la composition de la nouvelle Commission.

En France, le statut de coopérative présente aussi des inconvénients. Par exemple, nous devons nous battre pour que nos spécificités soient prises en compte dans le cadre des textes de loi sur les PME. Nous ne demandons pas de privilèges ; nous demandons simplement l'égalité dans les conditions de concurrence. Une fois que ceci est acquis, nos caractéristiques propres nous donnent des atouts dans le marché.



**« Nous n'avons pas l'exemple d'un de ces leaders du CAC 40 mais c'est une formule exceptionnelle de transmission d'entreprise aux salariés. »**

**Charles-Henri MONTAUT**

**Charles-Henri MONTAUT** - J'aimerais réagir aux propos de Monsieur ARTHUIS. Il est vrai que le bâtiment se prête particulièrement au statut de Scop. Mais il est très loin d'être le seul secteur. Beaucoup de coopératives sont performantes dans le secteur des services aux entreprises ou encore dans l'industrie. Je pourrai citer l'exemple de la société Acome, dans le domaine des équipements électroniques et des câbles, ou encore le groupe Chèque Déjeuner, sur le secteur des titres restaurant. Ce statut de coopérative de salariés convient extrêmement bien aux PME et aux ETI (Entreprises de taille intermédiaire). Nous n'avons pas l'exemple du même type que Mondragon au Pays Basque ou d'une coopérative de la taille d'Alcatel ou d'un de ces leaders du CAC 40 mais c'est une formule exceptionnelle de transmission d'entreprise aux salariés. Lorsque les salariés s'emparent de leur rôle entrepreneurial, on a des résultats très étonnants. Malheureusement, la formule coopérative est souvent vécue par le pouvoir politique comme la cinquième roue du carrosse. Si Rossignol avait été en coopérative, elle aurait trouvé les moyens d'être productive bien que localisée en France !



**« Nous sommes tout à fait d'accord pour évoluer dans l'économie de marché, à condition que nos spécificités soient respectées. »**

**Jean-Claude DETILLEUX**

**Michel PRUGUE** - Il faut renforcer, à certains endroits, le statut coopératif. Face à la libéralisation à outrance, nous avons besoin de régulation. Soit l'Europe et l'Etat assurent cette régulation, soit ils permettent à des systèmes collectifs de participer à cette régulation.

Dans un contexte d'hyper-financiarisation, on voit bien que le modèle coopératif, même s'il a connu quelques échecs, apporte une garantie. Cela étant, nous ne devons pas tomber dans deux pièges. Le premier consiste à limiter le statut coopératif à certaines tailles d'entreprise. Le second consiste à remettre en cause le système coopératif pour certaines activités. A titre d'exemple, le seul type d'entreprise à même de réaliser la collecte de produits agricoles dans les régions les plus reculées est bien le système coopératif.

Le modèle coopératif doit permettre l'émergence de nouvelles entreprises. Il doit pouvoir inciter des hommes et des femmes à créer leur entreprise. Quand nous parlons aux jeunes qui veulent s'investir, nous leur disons qu'ils ont le choix entre laisser leurs bénéfices dans la coopérative pour investir dans les emplois de demain ou alors alimenter des patrimoines privés ou des fonds de pensions servant à financer les retraites dans d'autres régions du monde.

**Yves ZEHR** - Je ne pense pas que nous soyons la cinquième roue des carrosses. La coopérative est une réponse à la crise actuelle. Je me rends compte que les jeunes qui deviennent salariés chez nous recherchent ce petit plus, cette idée de participer à une œuvre collective. Dans les territoires, les sociétaires ont également compris cette dimension de l'intérêt général. En définitive, je pense que la période actuelle est favorable au discours coopératif.

**Marie-Noëlle LIENEMANN** - Il y a quelques années, on insistait sur la nécessaire banalisation des acteurs, qu'ils soient des entreprises privées ou des coopératives. Mais en réalité, en période de crise, se distinguent uniquement ceux qui résistent et ceux qui ne tiennent pas. Ainsi, lorsque la crise a touché l'immobilier, ce sont les acteurs dits non banalisés (notamment les coopératives HLM) que l'on est venu chercher. En effet, nous avons vocation par nature à nous inscrire dans la très longue durée. En période de crise et de sortie de crise, notre action devient absolument indispensable, notamment dans les territoires les moins lotis. De ce point de vue, j'espère que la crise aura marqué les esprits et convaincu que la totale banalisation des acteurs économiques est un risque majeur. Les coopératives sont indispensables à l'équilibre de notre économie.

Notre société fait face à une crise des valeurs. Dans cette recherche des valeurs, le mouvement coopératif

ne doit pas rester enfermé dans sa propre logique. Il doit impliquer profondément ses coopérateurs pour que son développement exogène puisse avoir lieu. Dans nos coopératives HLM, nous veillons à impliquer au maximum nos coopérateurs, au-delà de la phase d'accession à la propriété. Nous essayons par exemple de promouvoir des services mutualisés. Il ne s'agit pas simplement d'une optimisation pour le consommateur. Nous devons faire passer le message que cette valeur ajoutée suppose une certaine implication citoyenne, une culture, l'entreprendre et le consommer autrement. Les coopératives ont eu tendance à accepter une banalisation culturelle.

Puisqu'on réfléchit à la continuité du droit individuel à la formation, pourquoi ne pas imaginer un droit aux indemnités chômage si vous reprenez une entreprise ? Il nous faut trouver des réponses innovantes pour développer les coopératives.

Je reviens sur les propos de Monsieur ARTHUIS. Le rapport Angels souligne que lorsque la consommation reprend dans les milieux populaires, la part exportée est faible. Autrement dit, c'est bien la production intérieure qui bénéficie de cette relance. Par ailleurs, promouvoir l'accession sociale à la propriété, c'est orienter la consommation vers un bien durable, territorial, français, non « délocalisable » et utile.

**Guillaume DELACROIX** - Monsieur MIGAUD, le mouvement coopératif peut-il inspirer le monde politique dans les scénarios de sortie de crise économique ?

**Didier MIGAUD** - Je suis de ceux qui pensent que les coopératives ne parlent pas suffisamment d'elles et des atouts qu'elles peuvent représenter. Il est vrai aussi que



« Je vous engage à être plus audacieux dans votre lobbying et votre politique de communication. »

**Didier MIGAUD**

le législateur n'en tient peut-être pas suffisamment compte. A l'occasion de quelques textes nous pouvons en être saisis, comme pour la fusion Caisse d'Épargne/Banque Populaire même si on peut voir à ce propos que là aussi il peut y avoir des défaillances.

J'estime que le modèle des coopératives est pertinent, notamment en termes de répartition des richesses ou encore de gouvernance avec des pouvoirs et des contre-pouvoirs. Il est pertinent quelle que soit la taille des entreprises auxquelles il s'applique. Réserver le modèle coopératif à des entreprises de petite taille est une erreur. Si le modèle coopératif avait été plus présent et plus offensif, nous aurions connu moins de dérives auxquels je faisais référence. Nous devons collectivement le mettre en avant. A cet égard, je vous engage à être plus audacieux dans votre lobbying et votre politique de communication.

**Guillaume DELACROIX** – Monsieur ARTHUIS, pensez-vous également que le modèle coopératif est adapté aux entreprises de toutes tailles ? Par ailleurs, des dispositions spécifiques aux coopératives doivent-elles être envisagées en matière de transmission d'entreprise.

**Jean ARTHUIS** – Je ne pense pas qu'il y ait de taille optimale pour le modèle coopératif. Il faut avant tout permettre le développement des coopératives et donc sortir de ces législations qui fixent notamment des seuils.

**Guillaume DELACROIX** – Je vous rappelle qu'en tant que député, vous écrivez les lois ou du moins vous les votez.

**Jean ARTHUIS** – Pour ma part, je mène un combat contre les seuils de toute nature. Nous aurions intérêt tous ensemble à demander la disparition de ces barrières, de ces régimes spécifiques qui nourrissent une bureaucratie, elle-même un frein à la compétitivité.

On parle de plus en plus de Coopération. S'agissant des communes, on parle de coopération intercommunale. Au plan européen, les Etats européens doivent coopérer ! Pour les entreprises, votre meilleur argument, c'est ce que vous faites ! Je vous invite donc à communiquer sur ce que vous faites. Plutôt que de survendre le statut de salarié associé, vous auriez tout intérêt à communiquer sur le statut d'associé coopérateur.

J'en viens au problème de la transmission. Lorsque vient le temps de la sortie de la coopérative, la valeur des parts est tout de même très contrainte. Une véritable réflexion doit être engagée sur ce sujet de la valorisation de la transmission. Il faut trouver le moyen d'indemniser les coopérateurs qui partent en retraite. Pour autant, il faut éviter le risque de marchandisation qui se traduirait par la mise en œuvre d'une opération strictement financière. Le statut coopératif est un très beau modèle. Il n'est pas nécessaire de promulguer une loi supplémentaire pour améliorer les conditions de transmission.

## Débat avec la salle

**Pierre LIRET**, Confédération générale des Scop – Monsieur MONTAUT évoquait la diversité des métiers dans les Scop. J'aimerais souligner que 20 % des Scop interviennent dans le secteur industriel. Certaines d'entre elles sont issues de reprises d'entreprises. Elles ont d'ailleurs surperformé et créé plus d'emplois que les autres entreprises du secteur de la métallurgie. On ne peut donc affirmer que les Scop ne fonctionnent que dans les secteurs non « délocalisables ».

Par ailleurs, lorsque nous questionnons nos partenaires banquiers, ils nous disent qu'ils préfèrent actuellement travailler avec des Scop plutôt qu'avec d'autres PME. En effet, les Scop ont constitué des réserves, qui plus est impartageables, qui restent le patrimoine collectif de l'entreprise. Dans une situation de crise, c'est un atout non négligeable.

**Patrick LENANCKER**, Président de la Confédération générale des Scop – Nous avons fait état de nos spécificités coopératives. J'interpelle les parlementaires ici présents sur la

question de la reprise de l'entreprise par les salariés. Le mythe est encore tenace de coopératives bénéficiant d'une fiscalité particulièrement avantageuse. Lorsqu'un fonds d'investissement reprend une PME, il est garanti à 50 % par OSEO ; lorsque des salariés reprennent une entreprise, ils sont garantis à hauteur de 0 %. Nous ne demandons donc pas des avantages particuliers. Les coopératives peuvent contribuer à la sortie de crise. Mais pour cela, elles ont besoin avant tout d'un traitement équitable. Aujourd'hui il faut faire le choix entre la tyrannie du court terme ou la logique du long terme. Les coopératives peuvent contribuer à la sortie de crise, mais elles ont besoin d'un appui de l'Etat pour que les effets de leviers jouent en faveur de leur pérennité. Le véritable enjeu est celui de la transmission des PME pour lequel une Nation moderne n'a pas intérêt à ignorer la reprise par les salariés.

**Jean ARTHUIS** – C'est notre culture qui est en cause. Notre société est aujourd'hui un peu bancal, faute d'un esprit d'entreprise suffisamment développé. Je salue les salariés qui choisissent de convertir leurs



indemnités de licenciement en apport en capital et créent une coopérative. Malheureusement, ce réflexe est encore relativement rare. Il faut le promouvoir pour éviter que disparaisse de façon irréversible un tissu industriel et artisanal, pour éviter d'avoir à subir une nouvelle vague de délocalisation.

**Marie-Noëlle LIENEMANN** - J'entends le discours sur l'esprit d'entreprise. Mais je ne confonds pas l'esprit d'entreprise avec la prise de risque totale. Vous ne transformerez pas les Français en Anglo-saxons qui considèrent que la prise de risque n'est pas un problème. Depuis des millénaires, on entreprend dans notre pays, mais avec une articulation très particulière avec l'Etat et un rapport aux risques différent fondé sur leur mutualisation. Aujourd'hui, on pourrait inventer des outils de mutualisation qui permettraient aux individus de prendre collectivement des risques. Il ne s'agit pas de supprimer tous les risques, mais plutôt de favoriser la mise en place d'« amortisseurs ». De la même façon, on ne crée pas spontanément la recherche privée en supprimant la recherche publique. C'est en donnant des crédits de recherche publique que les entreprises privées sont incitées à accompagner et développer le mouvement. J'ajoute que les Anglo-saxons, face à la crise, finissent par adopter notre modèle. Ils créent les « amortisseurs » publics qu'ils ont décriés pendant tant d'années.

**Charles-Henri MONTAUT** - Il est tout de même choquant que des salariés préfèrent recevoir une indemnité de licenciement plutôt que de reprendre leur entreprise. Dans ce cas, il ne s'agit même plus d'« amortisseurs »...

**Marie-Noëlle LIENEMANN** - Cela peut être choquant, mais c'est la réalité. Les Français sont ce qu'ils sont et non ce que vous rêvez qu'ils soient. Cela n'aurait pas été un drame pour la collectivité publique d'accorder 60 % ou 70 % des indemnités de licenciement dans le cas où l'entreprise reprise aurait été amenée à échouer. De cette façon, vous auriez mutualisé le risque social. C'est l'absence de mutualisation des risques qui freine l'esprit d'entreprise.

**Jean-Claude DETILLEUX** - Un des principes de la coopération est l'inter-coopération. A côté des « amortisseurs » publics, il existe des coopératives d'entreprises, artisans, agriculteurs, commerçants, etc. Ces dernières ont mis en place, notamment avec le Crédit Coopératif, des systèmes de fonds de garantie mutuels. Et ça fonctionne !

**Didier MIGAUD** - Concrètement, que peut-on faire pour le modèle coopératif ? Je ne suis pas convaincu qu'une loi nouvelle soit nécessaire. En revanche, je vous invite à nous faire part des difficultés que peuvent rencontrer les entreprises coopératives en matière d'accès aux dispositifs d'aides publiques. Il serait paradoxal et même inconcevable que le statut coopératif soit un frein pour bénéficier de garanties OSEO ou de la Caisse des dépôts et consignations. Si c'est un obstacle législatif, on le regarde. Si c'est un obstacle dû à une certaine culture ou des mentalités, il faut les faire bouger.

**Jean-Claude DETILLEUX** - Nous ne manquerons pas de répondre à la suggestion de Monsieur MIGAUD.

**Guillaume DELACROIX** - Merci de votre attention. ■