



*François SOULAGE*  
*Président*

Nanterre, le 10 Septembre 2002

## **DE LA DIFFICULTE DE CONCILIER CONTROLE ET DEMOCRATIE**

### **Le cas des groupes coopératifs et d'économie sociale**

\*

#### **XVIII<sup>ème</sup> COLLOQUE DE L'ADDES**

**Association pour le Développement de la Documentation  
sur l'Economie Sociale**



*Outil d'auto-formation en Economie sociale et solidaire.*  
*Chambre Régionale de l'Economie Sociale du Languedoc-Roussillon*  
[www.creslr.org](http://www.creslr.org)

## A./ CONTROLE ET DEMOCRATIE DEUX NOTIONS QUI S'OPPOSENT DANS LA SPHERE ECONOMIQUE ET FINANCIERE

### **1. Le capitalisme ignore la démocratie**

Dans le fonctionnement habituel des entreprises dans les pays industrialisés, la question de la démocratie ne se pose pas puisque, en structure de type capitaliste, l'apport de capital donne le pouvoir dans l'entreprise. Nul n'est obligé, en tous cas en France, de mettre en place des structures distinctes appelées à donner une place aux usagers ou aux salariés dans des mécanismes démocratiques. A l'inverse, ceci est une obligation pour certaines entreprises allemandes.

L'ensemble du système juridique, hors celui des groupements de personnes, est organisé en ce sens. Dès lors, les structures de groupe, rendues nécessaires pour des raisons sur lesquelles nous reviendrons, reposent, elles aussi, sur le même système de dévolution du pouvoir et donc sur le contrôle des filiales du groupe.

De la même manière que les coopératives de 1<sup>er</sup> degré, les groupes coopératifs ne peuvent reposer sur les principes capitalistes. Il en est bien sûr de même pour l'ensemble des groupes d'économie sociale non coopératifs qui, plus encore que les coopératives, ne peuvent faire appel à des mécanismes reposant sur la propriété du capital.

Pour faire face à ces difficultés, le monde des groupements de personnes a très majoritairement décidé jusqu'à maintenant de constituer des groupes au sein desquels contrôle et démocratie sont en fait séparés. Cette solution est clairement imparfaite, c'est pourquoi depuis plusieurs années un droit des groupes pour les groupements de personnes est souhaité. Les récentes évolutions du code des assurances et du code de la mutualité vont dans ce sens. L'objet de cette contribution est de préciser les enjeux des réformes à venir.



## 2. Les objectifs des entreprises capitalistes et ceux de l'Economie sociale sont différents.

- en économie capitaliste, le but d'une entreprise est en principe de permettre à long terme de maximiser le rendement du capital investi. De ce point de vue, la réponse à des besoins exprimés n'est pas l'objectif, même s'il en est un moyen dès lors que les besoins constituent un marché. La crise actuelle du capitalisme montre que même cet objectif n'est pas toujours respecté. Le profit à court terme de quelques-uns prenant le pas sur tout le reste.
- en économie sociale, le but est d'assurer la meilleure réponse aux besoins exprimés ou sous-jacents, d'un groupe de personnes dans l'exercice d'une solidarité tout en développant l'entreprise sur ses propres marchés.

Mais la réalité du marché et de la concurrence est plus complexe que la simple réponse aux besoins.

Dans tous les cas, il faut assurer la pérennité, c'est-à-dire faire passer en premier lieu l'équilibre économique avant même la finalité spécifique.

Or, le monde économique est changeant, le marché, les consommateurs varient, l'entreprise quelle que soit sa forme juridique doit s'adapter en permanence.

Elle doit procéder à des arbitrages qui ne vont pas toujours dans le sens des usagers/clients.

## **B./ POURQUOI FAUT-IL CREER DES GROUPES D'ENTREPRISES ?**

### **1. Le groupe économique permet de disposer d'outils diversifiés plus à même de répondre aux attentes des usagers/sociétaires.**

Dans tout système économique, un groupe résulte de trois volontés essentielles :

#### ▪ **Accroître la dimension pour :**

- diversifier les produits et les marchés sur lesquels les entreprises du groupe sont présentes ;
- lisser les courbes de variation des marchés des divers produits.

#### ▪ **Mieux maîtriser un marché ou une filière pour :**

- résister à la concurrence ;
- multiplier les lieux d'innovation et anticiper les évolutions du marché.

#### ▪ **Permettre l'existence de structures autonomes de taille moyenne pour :**

- faciliter l'analyse et la maîtrise des coûts et responsabiliser les gestionnaires ;
- remédier à la complexité croissante des processus de production.

Ces volontés sont-elles contradictoires avec le fonctionnement d'un Groupe d'économie sociale ?

Dans l'économie sociale s'ajoutent aux critères habituels de réussite d'une entreprise, deux éléments qui rendent l'analyse plus complexe :

- la satisfaction du sociétaire,
- la réponse à un besoin social.



Cependant, cette structuration économique n'est qu'une réponse partielle. Ce n'est pas LE marché qui est l'indicateur de satisfaction, mais plus directement les réactions des personnes concernées qui se comportent à la fois comme client et comme sociétaire, même si cette seconde attitude devient de moins en moins courante.

Par ailleurs, le sociétaire n'est pas le seul détenteur de l'expression des besoins. A travers quels vecteurs cela peut-il s'exprimer ?

La réponse n'est pas la seule démocratie représentative assurée par les assemblées générales aux différents niveaux, mais la démocratie participative et la capacité d'expression des usagers sous des formes qui peuvent être encore à inventer.

## **2. L'action de l'entreprise doit s'inscrire dans la durée**

Le marché serait, dit-on, le juge de paix. La réussite d'une entreprise dépendrait des réactions du marché, c'est-à-dire de réactions à court terme.

Or, le marché n'est ni pur ni parfait, et son évolution dépend de beaucoup de facteurs externes : poids de la communication, publicité, marketing pour lesquels les intervenants sur le marché disposent d'outils performants pour orienter la demande.

On peut affirmer qu'en la plupart des domaines de la consommation individuelle, le consommateur est suiviste et n'est pas pleinement conscient de la portée économique de ses actes.

Dés lors, l'un des enjeux de l'économie sociale n'est-il pas d'aider l'utilisateur à la définition de ses besoins et des moyens de répondre à ses demandes, plutôt que, en façonnant par avance une offre, influencer sur l'utilisateur et lui faire accepter une réponse préexistante ?

On ne doit pas oublier que toute réponse du secteur privé capitaliste a pour objectif non seulement de couvrir les coûts, ce qui serait un objectif identique à celui de l'économie sociale, mais de dégager pour les capitaux engagés une rentabilité jugée suffisante par les apporteurs, ce qui implique une priorité donnée à l'offre et non à la demande.

Mais la demande des usagers est à la fois disparate et changeante, ce qui est pour l'économie sociale une vraie difficulté.

Il est difficile et quelquefois impossible de faire évoluer les productions aussi vite que les besoins exprimés par les usagers (investissements lourds).

Les meilleurs exemples en ce domaine pourraient être les mutuelles santé à travers leurs « œuvres sociales » et le tourisme social (villages de vacances), deux domaines dans lesquels les investissements sont particulièrement lourds.

## **C./ QUESTIONS QUE POSE L'EXISTENCE D'UN GROUPE EN ECONOMIE SOCIALE**

### **1. Des outils autonomes difficiles à maîtriser**

Derrière la notion de groupe il y a l'acceptation de plusieurs entités juridiques autonomes.

Nous pouvons nous interroger sur la nécessité de disposer de ces outils autonomes. Une seule entité juridique ne peut-elle avoir la responsabilité de plusieurs fonctions ?

L'histoire des entreprises prouve le contraire. Aujourd'hui, plus encore qu'hier où la capacité des hommes est beaucoup plus importante que celle de machines standardisées, il convient de leur donner les moyens de développement adaptés.

Il est donc indispensable de disposer d'équipes dédiées à un projet en assumant la responsabilité politique et économique.



Cette simple affirmation pose, dans tous les systèmes d'organisation, des questions difficiles à résoudre.

N'y a-t-il pas antinomie :

- ↳ en système capitaliste entre propriété par les apporteurs de capitaux et direction par une équipe indépendante ?
- ↳ en système d'économie sociale entre pouvoir des usagers, équipe de gestion et apporteurs de capitaux à risques, c'est la question du « multistakeholder ».

## 2. Quel statut de l'apporteur de capital dans l'économie sociale ?

Cette question de l'apport en capital a été historiquement résolue en considérant que, dans une entreprise d'économie sociale, le capital est soit :

- ↳ un complément d'apport en facteurs de production effectué par l'utilisateur et rémunéré comme de l'épargne à long terme ;
- ↳ un apport momentané avant que l'entreprise ne se constitue elle-même son propre capital et rembourse l'apport initial.

Dès qu'elle a constitué son propre capital, dans l'environnement économique actuel, l'entreprise devient beaucoup plus libre de ses décisions et le lien avec les usagers devient fondamental, car il est le seul contre-pouvoir.

Il en est de même chaque fois que, pour se développer, une entreprise recourt au seul endettement. Celui-ci n'est soumis qu'à une seule règle : la capacité de remboursement. La régulation par le poids qu'exerce le financeur n'existe donc pas.

Les mutuelles et associations qui sont des structures sans capital connaissent bien cette situation.

C'est ainsi que, dans un groupe non lié par des liens financiers, le contrôle doit trouver d'autres modes d'exercice.

Lorsque, pour mieux répondre aux besoins ainsi que nous venons d'en montrer la nécessité, une entreprise d'économie sociale décide de se doter d'une structure de groupe, elle doit, semble-t-il, veiller aux écueils qui résultent d'une observation longue du secteur et pour lesquels nous proposons des pistes de réflexion.

## D./ PISTES DE REFLEXION

### 1. Distinguer structures stratégiques et structures opérationnelles

Dans tout groupe on retrouve les deux natures d'entreprises. Les secondes étant conçues comme des outils de production au service des premières. Il faut distinguer :

- ↳ les structures stratégiques qui correspondent à des besoins et donc à des produits particuliers ;
- ↳ les structures opérationnelles (informatique, comptabilité) qui sont au service des diverses entités du groupe et pour lesquelles ne se pose pas la question du contrôle par les usagers finaux.

La question du pouvoir ne se pose qu'au niveau stratégique. C'est là que se situe le niveau cohérent, c'est à ce niveau que l'utilisateur, individuel ou collectif, doit s'exprimer et exercer le pouvoir que lui accordent les statuts d'économie sociale.



Nous assistons aujourd'hui à une dérive grave qui tend à mettre sur le même plan les entités stratégiques et les opérationnelles, mais aussi toutes les activités qui, sans être de la même importance que les premières, n'en ont pas moins une forte influence sur l'utilisateur final.

L'exemple le plus clair est fourni par le Crédit Agricole dans son évolution actuelle. L'activité stratégique, contact avec le sociétaire, est le guichet de la caisse locale, grâce à laquelle sont vendus des produits d'assurance, des placements financiers, des activités de services aux particuliers. Mais ces produits sont fabriqués par des instruments économiquement autonomes contrôlés en capital par la maison-mère. Or l'utilisateur n'a aucun contrôle sur ces produits, si ce n'est celui exercé par des élus indirects des caisses locales, non mandatées à cet effet, sur ces instruments autonomes.

Nous constatons que la plupart des groupes d'économie sociale, dans le secteur agricole, bancaire ou de production, ont adopté la formule des filiales contrôlées.

Pourquoi est-il difficile de concevoir des entités autonomes au sein d'un groupe ?

Certes il n'existe pas de formule juridique d'autonomie qui pourrait être adoptée dans notre secteur, mais cette absence a avant tout comme raison que ce qui est recherché dans la filiale n'est pas le développement de nouveaux champs d'activités de l'économie sociale au service et à la demande de ses usagers et sociétaires, mais simplement un développement de produits qui existent déjà et pour lesquels on recherche des partenariats ou des alliances.

Il y a là une vraie dérive dans l'exercice du contrôle démocratique propre à l'économie sociale.

La grande difficulté du groupe en économie sociale est de juxtaposer des usagers et des outils dont les rationalités peuvent être très divergentes, sans disposer ni d'outils de contrôle, ni d'outils d'évaluation adaptés.

Alors que dans l'économie capitaliste il existe en permanence deux outils :

- la demande exprimée sur le marché,
- la rentabilité des capitaux,

Nous ne disposons pas d'outils équivalents en économie sociale.

La question fondamentale pour l'économie sociale n'est pas celle de la démocratie de ses institutions, mais de répondre au besoin social qui correspond à sa vocation grâce à sa nature non-capitaliste. Dès lors qu'elle se revendique comme l'ensemble des groupements de personne, elle doit se doter d'instruments spécifiques répondant à des objectifs différents de ceux d'une entreprise capitaliste.

## **2. La rentabilité du capital devient de plus en plus une variable incontournable qu'il faut maîtriser**

L'introduction en bourse directe ou indirecte d'entreprises d'économie sociale, pour trouver les capitaux nécessaires à leur développement, conduit à introduire dans le fonctionnement de ces entreprises une dimension nouvelle qui n'existait pas jusqu'alors, celle du retour sur investissements ou rentabilité du capital.

Il faut cependant distinguer les cas où la structure cotée intervient dans les arbitrages financiers du cœur coopératif (cas du Crédit Agricole), et ceux qui n'interviennent qu'à la marge à travers leurs dividendes (Natexis pour les Banques Populaires, CIC pour le Crédit Mutuel).

Cette introduction en bourse ne concerne que ce que l'on appelle désormais un « véhicule coté ». Dans tous les cas il ne s'agit que d'une partie du groupe dont l'actionnaire majoritaire demeure la structure d'économie sociale.



Le simple fait d'introduire l'indicateur nouveau qui est le rendement pour l'actionnaire modifie le fonctionnement de l'entreprise d'économie sociale en donnant au capital une place qu'il n'avait pas jusqu'alors.

C'est la structure de groupe qui permet cette évolution ou la rend nécessaire. La distinction croissante entre la structure de production et le sociétariat conduit à considérer que les indicateurs de l'économie capitaliste sont aussi utilisables ici.

Qu'il s'agisse d'une démarche offensive et/ou défensive, la logique est la même.

### **3. Des groupes de solidarité**

Les modifications récentes du code des assurances pour les mutuelles d'assurance et du code de la mutualité ouvrent maintenant la voie à des formules nouvelles non fondées sur des liens de capitaux, mais sur des liens économiques librement acceptés par les différents partenaires.

Ce que l'on peut appeler des « groupes de solidarité » trouvent enfin un cadre juridique adapté.

A l'étranger, en Espagne ou en Italie, ces formules existent déjà par la mise en commun de fonctions aussi essentielles que la mise à disposition de capital, l'activité commerciale, le recrutement de personnel.

Ces formules, à Mondragon ou dans les CONSORZI, ont démontré leur efficacité, elles répondent bien aux divers problèmes que nous avons abordés.

En effet, ces entités autonomes, par la mise en commun d'outils et de fonctions, mutualisent entre elles les risques liés aux changements sur le marché des produits, permettent une meilleure utilisation des ressources financières de l'ensemble.

En France, c'est le système sur lequel reposait pour l'essentiel le Crédit Mutuel avant que, rompant partiellement avec cette logique, il ne rachète le CIC.

En d'autres termes, pour tout ce qui concerne les activités stratégiques et assimilées, le concept de « groupe de solidarité », dans la mesure où il repose essentiellement sur la volonté explicite des parties, paraît assez bien adapté, aussi bien pour des entreprises coopératives possédant un capital, que pour les autres groupements de personnes.

