

*Les holdings coopératifs, évolution ou transformation définitive ?*, De Boeck et Larcier SA, pour le compte du Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative (Ciriec), 2001, 414 p.

La rédaction

Number 281, July 2001

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1024034ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1024034ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Institut de l'économie sociale (IES)

ISSN

1626-1682 (print)

2261-2599 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this review

La rédaction (2001). Review of [*Les holdings coopératifs, évolution ou transformation définitive ?*, De Boeck et Larcier SA, pour le compte du Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative (Ciriec), 2001, 414 p.] *Revue internationale de l'économie sociale*, (281), 187–189. <https://doi.org/10.7202/1024034ar>

communs à la plupart des Etats européens – mutualistes et syndicalistes ont les mêmes origines, sont des enfants de l'industrialisation, se structurent à l'échelon international à la même époque, etc. –, la France se distingue de la plupart de ses voisins par ce cloisonnement des différentes fonctions du mouvement social, là où d'autres, à commencer par le modèle anglo-saxon, se caractérisent au contraire par le lien organique unissant en un même ensemble les champs syndical, mutualiste et politique.

Notons enfin que, à l'heure où se dessine un relatif consensus sur la nécessité de refonder une démocratie sociale et où la mutualité comme le syndicalisme sont à un croisement de leur histoire, le livre de Michel Dreyfus s'offre aussi comme un précieux outil de compréhension et d'analyse aux acteurs de ces mouvements et, plus largement, à tous les citoyens inquiets d'un éventuel affaiblissement de ces institutions.

*Eric Belouet* ●

### **Les holdings coopératifs, évolution ou transformation définitive ?**

*De Boeck et Larcier SA, pour le compte du Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative (Ciriec), 2001, 414 p.*

On doit remarquer en ce début d'été 2001 la parution chez De Boeck université<sup>(4)</sup>, dans la collection « Ouvertures économiques », série « Jalons », d'un important ouvrage du Ciriec international sur les holdings coopératifs. L'ouvrage est dirigé par Daniel Côté (HEC Montréal) assisté d'un comité d'évaluation composé de Rafael Chaves, Serge Koulytchizky, Jean-Yves Manoa et Roger Spear. Il est le résultat d'une recherche menée de 1997 à 1999 par une trentaine de scientifiques originaires de quatorze pays. La publication en langue anglaise est en cours ; elle est annoncée en espagnol.

Nous empruntons à la quatrième de couverture l'économie générale de l'ouvrage.

Tout comme l'ensemble des organisations, les coopératives sont actuellement bousculées par les nombreuses transformations qui affectent le paysage économique, social et politique à l'échelle planétaire. Les changements survenus, spécialement au cours des dix dernières années, interpellent particulièrement le monde coopératif non seulement sur le plan de ses structures et stratégies, mais aussi directement sur la pertinence de son identité distincte.

Bien sûr, un questionnement aussi fondamental touche au premier chef les grands secteurs coopératifs tels que les assurances, les services financiers et agro-alimentaires, mais il affecte également des secteurs comme les coopératives de travail, les coopératives sociales, etc.

Le malaise profond qu'expriment les dirigeants coopératifs prend racine dans la difficulté d'être une coopérative en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle. La complexité de la gestion d'une coopérative repose en effet sur le difficile arrimage entre l'association et l'entreprise, indissociable dualité au cœur de l'identité coopérative.

Au final, et c'est encore Daniel Côté qui s'exprime ici, « lorsque nous sommes à la recherche de solutions, nous devons apprendre de l'ensemble des cas. Nous devons également interroger les contributions théoriques pour mieux comprendre les enjeux et défis. Comment concilier les impératifs de l'efficacité économique avec les exigences de la démocratie ? Toute réponse à cette question demande que soit respectés certains équilibres qui doivent reposer sur des dispositifs économiques et démocratiques. A la lecture des analyses de cas, nous devons constater que ces équilibres sont souvent rompus, ou sont sur le point de se rompre, d'autant plus que les pressions concurrentielles s'intensifient. Finalement, il nous faudra également anticiper les conditions nécessaires à l'expérimentation. »

L'ouvrage fait apparaître un très forte participation des partenaires français tant au niveau du comité d'évaluation générale que dans les textes eux-mêmes.

J.-Y. Manoa (« Structure de groupe et économie sociale ») analyse les conséquences liées à la mise en place d'une structure de groupe en économie

(4) De Boeck université : Rue des Minimes, 39, B-1000 Bruxelles.

sociale (ES). Après avoir mis en opposition le mode fédératif et l'entreprise classique, l'auteur reformule certaines questions de base : existe-t-il une spécificité de la structure de groupe en ES ? cette double référence est-elle convenable ? peut-elle se justifier uniquement sur la base de l'efficacité ? quels sont les risques ?... L'auteur tente donc de déterminer si l'interrelation (tant pour le marché interne que pour l'échange marchand) de l'économie sociale peut assimiler sans dommage le transfert vers ce mode d'organisation qu'est le groupe.

S'appuyant sur les travaux de C. Vienney, J.-Y. Manoa précise les fonctions reliées à la fédération : offrir les éléments pour une bonne gestion de l'échange interne et permettre aux organisations d'ES de réduire les coûts de résolution de la contrainte de l'échange externe. L'opérationnalisation de ces missions sera fortement tributaire de la caution apportée par le dispositif d'interrelation en ce qui concerne le système de pouvoir et la gestion de la prise de décision. Il met en opposition le système de pouvoir fondé prioritairement sur la compétence des gestionnaires comparativement au critère de l'autonomie locale. La mise en place d'une structure de groupe en ES accentue les risques de survalorisation du pouvoir managérial, de banalisation de la forme organisationnelle, de perte de crédibilité et d'efficacité auprès des membres, etc. Par conséquent, nous pouvons assister à un glissement vers des objectifs de maximalisation des marges, ce qui est cohérent avec la conception concurrentielle initiatrice de la démarche de constitution de groupes.

Pour J.-Y. Manoa, les conséquences sur le plan de l'entreprise sont telles qu'elles rendent la différenciation artificielle et font disparaître la vraie spécificité de l'ES. Il termine cependant en rappelant que le dispositif d'interrelation reste donc sans conteste la fédéralisation.

S. Koulytchizky et R. Mauget (« Mutations et valeurs dans les groupes coopératifs ») nous proposent une contribution en deux temps : tout d'abord une analyse du basculement des lignes de force (Koulytchizky), suivie d'une analyse des mutations par la notion de valeurs d'usage,

d'actionnariat, patrimoniale, auxquelles s'ajoutent les valeurs coopératives (Mauget).

Basculement, bousculement et bijection, trois mots clés qui structurent la première partie de cet article. La croissance continue, les alliances, la recherche d'une maximalisation de la valeur ajoutée font basculer le schéma classique d'une coupure verticale entre pyramides de décision démocratique et d'exécution à une coupure horizontale entre têtes associées et bases désunies. L'arrivée massive de nouveaux acteurs – les forces financières – provoque un bousculement des structures. La coopérative mère reste le noyau du groupe, mais pas nécessairement le lieu de la finalité commerciale, technique et financière. Désormais existent deux logiques parallèles, coopérative aut centrée et financière extravertie. Ce bousculement des structures marginalise la démocratie coopérative au profit d'une cogestion ou, pire, d'une contre-gestion coopérative... Mais cette mutation est-elle scandaleuse ? C'est déjà là, nous dit S. Koulytchizky, alors que les coopérateurs placent finalités et valeurs (économiques) avant principes coopératifs... De plus, il nous est nécessaire de sortir de la « lutte des classes coopérative ».

Cette analyse de la mutation est reprise sous l'angle des valeurs (économiques et coopératives) par R. Mauget. La mutation des valeurs s'appuie sur la valeur d'usage (l'avantage coopératif à court et long terme), la valeur au coopérateur-actionnaire, la valeur patrimoniale et les valeurs au regard de la doctrine. Selon R. Mauget, le passage de la coopérative classique au groupe coopératif entraîne une mutation dans les formes de distribution des résultats aux adhérents, qui se double par une deuxième transformation sur le plan de la doctrine relativement aux finalités, valeurs (équité, transparence et solidarité sélective) et principes coopératifs. La présence de partenaires capitalistes pourrait accentuer ce phénomène en pressant les dirigeants coopératifs pour qu'ils instaurent une sélection des adhérents en fonction de critères de rentabilité économique, rompant ainsi avec les valeurs d'égalité et même d'équité. Mutation ou dénaturation, tout dépendra donc des critères retenus.

E. Bidet nous présente le cas de la coopération agricole en Corée du Sud. Ce mouvement coopératif est doté de plusieurs caractéristiques qui le différencient des coopératives des pays occidentaux. Malgré des origines ancestrales, c'est à la suite d'une action de l'Etat que fut créée, en 1961, la Fédération nationale des coopératives agricoles (NACF), résultat de la fusion des réseaux des banques agricoles et des coopératives agricoles. La gestion du réseau fut marquée par l'autoritarisme étatique caractéristique de la société coréenne jusqu'à la fin des années 80, la NACF étant considérée comme un outil de politique gouvernementale. Le mouvement coopératif agricole coréen occupe une position dominante dans l'approvisionnement et la mise en marché des produits agricoles. Aujourd'hui, cependant, 75 % de l'activité des coopératives et l'essentiel de leurs profits proviennent du secteur bancaire. Depuis quelques années, elles ont également développé des activités d'assurance.

L'ouvrage est constitué de deux parties : des contributions théoriques et des contributions empiriques. Aux « théoriciens » déjà cités, il faut ajouter R. Spear sur « Globalisation et stratégie des coopératives », J. Nilsson, « Modèle organisationnel pour coopératives laitières », R. Chaves et J. Luis Monzon, « Dynamiques et trajectoires des groupes d'ES », R. Schediwy et « Le cycle de vie des fédérations de coopératives et autres groupes similaires... vers une théorie », et enfin R. Palomo et I. Carrasco, « Le caractère spécifique des groupes bancaires coopératifs dans un environnement financier global ». Quant aux contributions empiriques, outre la Corée du Sud déjà évoquée, dix études de cas qui se répartissent entre le Canada, le Portugal, l'Irlande, l'Allemagne, l'Espagne et l'Italie, principalement dans les

domaines agricoles et bancaires, sauf pour l'Italie (coopératives sociales) et l'Espagne (groupe Mondragon). Pour la France, le cas de l'Union laitière normande devenue Compagnie laitière européenne, qui a déjà été présenté dans deux livraisons de la *Recma*, est longuement analysé dans sa dernière forme par S. Koulytchizky.

Dernier apport théorique en conclusion de l'ouvrage, le modèle original fournit par D. Côté sur l'évolution des coopératives. Il détermine quatre quadrants à partir de deux axes : celui de l'intensité des « règles coopératives » et celui de l'intensité des « règles de marché ». En utilisant les multiples cas exposés, il émet l'hypothèse que – toutes choses égales par ailleurs – on assiste généralement au glissement plus ou moins rapide du quadrant vertueux (le premier : beaucoup d'intensité coopérative, peu d'implication-marché) au quadrant démoniaque (le troisième : beaucoup d'intensité-marché, de moins en moins de pertinence coopérative). Il délivre des prescriptions pour tenter de freiner la dérive.

L'ouvrage présente également le mérite de susciter de plus vastes questions.

- Leçon de choses, certes, mais en quoi la démarche posée ici pour les holdings coopératifs marchands, principalement agricoles et bancaires, peut-elle être pertinente pour l'univers du « social associatif » ? On sent bien le lien et les dérives corrigées ou incorrigibles ; il faudra préciser.

- Leçon encore, mais cette fois-ci à tirer du secteur public en direction du secteur tiers : en quoi et comment l'installation d'instances de régulation bien connues aujourd'hui du « public » plus ou moins privatisé peut-elle apparaître comme un élément de contrôle généralisable des dérives ? Un ouvrage qui fait donc ouverture.

*La rédaction de la Recma* ●