

**Le modèle de la coopérative semble à nouveau avoir le vent en poupe, notamment depuis la transformation de Duralex et son rachat par les employés.**

---

Avec la crise économique des années 1970, les coopératives ont connu une nouvelle dynamique en reprenant des sociétés commerciales alors en difficultés. Après la manufacture de montres Lip dans les années 1970, ou bien Fralib, l'ancienne unité de production des thés et infusions Éléphant, devenue la SCOP Ti dans les années 2000, c'est au tour de Duralex de devenir une entreprise coopérative. Plus exactement, Duralex devient une société coopérative et de participation (SCOP), anciennement société coopérative ouvrière de production. L'entreprise est reprise par ses salariés qui en deviennent les propriétaires et les gestionnaires. Face à la faillite et à la perte d'emplois, le bonheur serait-il dans la SCOP ?

Les premières expérimentations de ce modèle remontent au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, lorsqu'un groupe de tisserands britanniques fondent les Équitables pionniers, à Rochdale. Cette

nouvelle forme d'organisation fondera les principes de la coopérative. Au début du XX<sup>e</sup> siècle, outre le secteur agricole, les coopératives se sont aussi développées dans le secteur du bâtiment, de l'habitat, et même la banque en particulier avec les caisses du Crédit Mutuel et du Crédit Agricole.

## De l'idéal coopératif...

La propriété collective des moyens de production, la gouvernance partagée et la solidarité font partie des socles fondamentaux du mouvement coopératif. Le secteur agricole fut le premier à innover en inventant des coopératives d'utilisation du matériel agricole (CUMA). La propriété collective des machines agricoles se traduit par un droit d'usage pour les coopérateurs qui, solidairement, s'entraident lors des travaux saisonniers.



*Que vous soyez dirigeants en quête de stratégies ou salariés qui s'interrogent sur les choix de leur hiérarchie, recevez notre newsletter thématique « Entreprise(s) » : les clés de la recherche pour la vie professionnelle et les conseils de nos experts. Abonnez-vous dès aujourd'hui*

Cette propriété collective des outils de production correspond à un mouvement de déprolétarianisation. Les coopérateurs (salariés ou associés) deviennent les propriétaires de leurs outils sous la forme de parts sociales qu'ils détiennent au sein de la coopérative. Le coopérateur est donc à la fois propriétaire et travailleur.

Ce qui caractérise la coopérative est son autofinancement. Elle n'a pas besoin de chercher des fonds supplémentaires à l'extérieur (crédits, emprunts, etc.) car ils proviennent généralement de ses réserves statutaires et de ses bénéfices d'exploitation. Finalement, l'autofinancement est le résultat d'une bonne gestion coopérative.

Réussir en coopérative, c'est « partager l'effort ». Ainsi, « le premier déclic se produit lorsque le salarié devient sociétaire et doit régler la souscription de ses parts du capital social, le plus souvent par prélèvement sur salaire », comme le disent les économistes François Kerfourn et Michel Porta dans leur livre *Le Bonheur est dans la Scop !* Le second facteur de succès est l'équité et la transparence du bénéfice. Le troisième est la responsabilité entrepreneuriale partagée (gouvernance participative qui implique toutes les parties prenantes).

## ... à sa réalité économique et financière

La SCOP, quel que soit son statut juridique (SARL, SAS ou SA) est une entreprise à part entière qui doit à la fois consolider sa structure financière (c'est-à-dire son bilan actif/passif) et renforcer son modèle économique (compte de résultat). Le fait que la coopérative ait des obligations supérieures aux sociétés commerciales dans l'affectation de son chiffre d'affaires en réserves impartageables jusqu'à 56 % de son chiffre d'affaires contre seulement 5 % pour les sociétés commerciales permet de consolider sa structure financière. C'est comme si on ajoutait des plumes dans un matelas afin qu'il soit plus confortable ! Par conséquent, une coopérative est plus résistante dans le temps aux aléas économiques et financiers. En d'autres termes, elle consolide ainsi ses fonds propres, donc son fonds de roulement et, par voie de conséquences, sa trésorerie nette.

À ce titre, le cas de Duralex est illustratif. Créé à la fin de la Seconde Guerre mondiale par le groupe Saint-Gobain, celui-ci se sépare de Duralex en 1997. Les ennuis commencent alors, avec 6 dépôts de bilan. Ouverte à l'international (80 % de ses produits sont exportés), Duralex – alors société commerciale – affiche certes un chiffre d'affaires de plus de 20 millions par an, mais son résultat net comptable accumule les pertes de plus de 10 millions environ en moyenne lissée par année. En d'autres termes, le chiffre d'affaires ne constitue pas en soi un solde intermédiaire de gestion pertinent. En effet, le solde du compte d'exploitation (ce que cela rapporte de produire relativement aux charges à couvrir) doit produire des bénéfices (les produits sont excédentaires relativement aux charges) plutôt que des pertes !

## D'autres organes de gouvernance

En lieu et place d'un comité exécutif qui coûtait 400 000 euros par an à Duralex, sa nouvelle gouvernance coopérative repose sur un conseil d'administration (CA). Le CA devient l'organe d'exécution nommé ou voté soit par l'assemblée générale des membres, soit par les membres du comité de surveillance (selon les pays). Son rôle principal est de représenter les intérêts des membres en matière de gestion. C'est ce conseil d'administration qui prescrit les grandes lignes de gestion d'une coopérative et nomme le directeur ou gérant pour les affaires courantes.

Par ailleurs, son comité de surveillance représente les intérêts des membres-propriétaires. Son rôle principal est de surveiller le conseil d'administration et le directeur (ou gérant) pour assurer l'intérêt des membres. Il en résulte un modèle de management coopératif et solidaire (faire ensemble au service des salariés-coopérateurs et associés) qui consolide l'entreprise sur son marché. La gestion n'est donc pas au service de la maximisation

des dividendes comme c'est le cas pour les sociétés commerciales actionnariales. Dès lors, les entreprises coopératives ne dépendent pas de la gestion de portefeuille de titres (actions, obligations) sur le marché financier.

« La spécificité coopérative est à chercher dans la multitude de projets qui animent, génération après génération, tous ceux qui refusent de confier l'organisation et l'avenir de leur travail au capital et à l'État. Ils persévèrent ainsi à expérimenter un nouveau genre de vie basé sur l'association des travailleurs » comme l'écrivait la chercheuse Danièle Demoustier. Railcoop dans le transport ferroviaire, ou les laines Bergère de France plus récemment sont là pour le démontrer. Ces différents exemples tendant à démontrer un réel mouvement de réinvestissement de ces structures.