

**111 ans d'histoire
de la Confédération Générale
des Sociétés Coopératives Ouvrières de Production**

François Espagne
Ancien secrétaire général de la CGSCOP

SOMMAIRE

<u>Avant-propos</u>	p.2
I - <u>1ère séquence. 1884 - 1945. De la création de la Chambre Consultative des A. O. P. à la 4^{ème} République</u>	p.3.
11. Première mi-temps : de 1884 à la Grande Guerre	p.3
111. La naissance de la Chambre Consultative	p.3
112. La création d'un outillage collectif	p.3
113. L'action commerciale et le <i>lobbying</i> politique	p.4
114. Relations intercoopératives	p.4
115. Les relations avec les syndicats	p.5
116. Progression des effectifs	p.5
117. Les conditions d'adhésion et le 1 ^{er} statut légal	p.5
12. Deuxième mi-temps : de la Grande Guerre à la IVème République	p.6
121. Des présidents et un secrétaire général	p.6
122. L'environnement politique	p.7
123. Des initiatives plus rares	p.8
124. Assoupissement de l'utopie	p.8
125. Effectifs et organisation	p.8
II - <u>2^{ème} séquence. 1946 - 1995. De la fin de la 2^{nde} guerre mondiale à la fin du 20^{ème} siècle</u>	p.9
21. Première mi-temps : 1946-1968. La reconstruction politique.	p.9
211. Une nouvelle donne	p.9
212. Réhabilitation de l'autorité du secrétaire général	p.10
213. Réorganisation politique	p.10
214. Pas de nouveaux outils légaux pour les SCOP	p.10
215. Les relations avec les syndicats	p.12
216. Construction de nouveaux outils de développement	p.12
217. Les effectifs	p.13
22. Deuxième mi-temps : 1969-1995. Redéfinitions et nouveaux outils	p.14
221. Une situation nouvelle	p.14
222. Un nouvel outil : les accords de participation	p.15
223. Un nouveau statut légal	p.16
224. Encore quelques mots sur le <i>lobbying</i>	p.17
225. Heurs et malheurs de la décentralisation	p.18
224. Des tentatives de planification du développement	p.19
225. Les relations avec les syndicats	p.20
226. Les effectifs	p.22

Avant-propos

L'histoire de la Confédération des SCOP peut être - avec tout ce qu'il peut y avoir d'arbitraire dans le saucissonnage de toute histoire - découpée en deux grandes séquences historiques : de la création de la Chambre Consultative des Associations Ouvrières de Production en 1884 à la seconde guerre mondiale, de celle-ci aux dernières années du XXème siècle (au-delà, ce n'est plus d'histoire qu'il s'agit, mais de la chronique du quotidien). Chacune de ces deux séquences peut être coupée en deux mi-temps: de la création à la Grande Guerre et de celle-ci à la 2nde guerre mondiale pour la 1^{ère} séquence, de la Libération à la fin des années 60 puis des années 70 aux années 90 pour la 2nde. Mais c'est à tort qu'on verrait dans cette répartition une coupure franche et une différence radicale entre les deux séquences et les quatre mi-temps ainsi retenues. Les éléments de continuité l'emportent sur les ruptures. Le découpage retenu tend moins à épouser le rythme et les respirations de l'histoire qu'à proposer, à ceux qui sont maintenant en charge de la continuer, de simples repères presque mnémotechniques les aidant à s'approprier leur passé. Et à tout prendre, ce découpage à la hachette n'excuse sans doute pas mais accompagne assez bien un texte qui n'est fait que d'un ensemble de notules rapides jusqu'à l'ellipse réunies sur un fil de chaîne chronologique et un fil de trame thématique.

Maintenant, pourquoi 111 ans, et pas 100, ou 120 ? 111 années décomptées à partir de 1884 amènent à 1995. C'est le moment où l'auteur de ces lignes a cessé de travailler à ou avec la Confédération. Il y était entré en 1955, il en avait été nommé secrétaire général adjoint en 1966, secrétaire général en 1980, il avait continué de travailler avec elle pendant quatre ans environ après qu'en 1991 un terme avait été mis à son mandat. Quarante années d'une relation de tous les jours avec les coopérateurs et leur maison, s'ajoutant à soixante et onze années qu'il avait faites siennes par la complicité intellectuelle à défaut de les avoir personnellement vécues : le compte est bon, - il explique pourquoi les pages consacrés au survol de cette histoire sont plus passionnelles qu'objectives, plus chargées de sentiments personnels que de rigueur scientifique.

Enfin, une précision : ces pages sont la reprise presque sans modification de notes qui avaient été jetées un peu hâtivement sur le papier à l'intention du rédacteur de *Participer*, le mensuel de la Confédération, qui préparait alors un numéro spécial sur la coopération ouvrière au long du 20^{ème} siècle (*1900-2000, un siècle de coopération, Participer*, n° 582 de janvier 2001). L'auteur des notes n'a pas souhaité se limiter, comme cela lui était demandé, à un témoignage sur son expérience personnelle, si longue qu'elle ait été. Il avait tenu à inscrire ses souvenirs dans la continuité de l'histoire de la CGSCOP. L'origine du présent texte explique ainsi, s'il ne l'excuse pas, que sa 1^{ère} partie soit plus elliptique que la 2nde, que celle-ci soit plus fortement marquée d'un ton personnel, et que le tout se termine sans la rituelle conclusion à laquelle sont tenus les auteurs sérieux, puisque une conclusion aurait un peu le sens d'un point final mis à une histoire, alors que celle-ci se continue, que plutôt qu'une conclusion il faudrait une suite, mais que ce n'est pas à l'auteur de ces lignes rétrospectives de l'écrire.

I - 1^{ère} séquence 1884 - 1946

De la création de la Chambre consultative des Associations ouvrières de Production à la 4^{ème} République

11. 1^{ère} mi-temps. De 1884 à la Grande Guerre

111. La naissance de la Chambre consultative

La Confédération des SCOP est née en 1884, sous le nom de Chambre consultative des Associations Ouvrières de Production et sous le patronage de René Waldeck-Rousseau, député de l'Union républicaine et ministre de l'intérieur. 1884, c'est avant la reconnaissance du droit d'association (1901). La chambre consultative ne deviendra association déclarée qu'en 1905 : d'où un statut d'organisation "de fait" et non "de droit", sans personnalité morale, à l'architecture simplifiée à l'extrême : initialement, pas de services permanents. Le premier congrès ne se tiendra que 16 ans plus tard, en 1900. Avec des moyens matériels microscopiques (ainsi, les fonctions de l'actuel "service juridique" étaient assurées par un "conseil judiciaire", composé de personnalités et juristes extérieurs. Elle était essentiellement destinée à assurer les relations des associations ouvrières entre elles (y compris pour la recherche et le partage de travaux) et avec leur environnement (forte action de lobbying, pas de services propres). D'autre part, la caution de Waldeck-Rousseau renvoie aux séquelles de la condamnation de "la voie mensongère de la Coopération" par les guesdistes après qu'ils avaient pris le contrôle de l'organisation politique du mouvement ouvrier (3^{ème} congrès ouvrier, Marseille, 1879), avec deux conséquences : la recherche par la coopération d'une protection de l'Etat républicain et une sollicitude appuyée des hommes politiques radicaux ou alliés, soutenant la coopération en général, les associations ouvrières de production en particulier, à la fois par conviction et comme un moyen d'écartier le prolétariat "des dangereuses séductions du socialisme". Enfin, l'appellation d'Associations Ouvrières de Production rappelle que le terme de "coopérative" a été long à s'imposer dans la famille de la coopération de production (alors qu'il a été vite adopté chez les consommateurs, sans doute suite à l'exemple du modèle anglais des Equitable pionniers de Rochdale). Ce n'est qu'en 1915 que la loi consacrera le terme de société coopérative ouvrière de production, qu'en 1937 que la Chambre consultative des AOP deviendra la Confédération générale des SCOP.

112. La création d'un outillage collectif

Si la Chambre consultative ne disposait pas de services propres permanents, elle a multiplié les institutions périphériques, juridiquement autonomes, destinées à répondre aux besoins exprimés par les adhérentes. Ainsi : création en 1893 de la *Banque Coopérative des Associations Ouvrières de Production*, qui survécut sous cette appellation jusqu'à sa fusion en 1969 avec la Banque Française de Crédit Coopératif (groupe Crédit Coopératif) ; en 1901 de *La Construction Coopérative* relancée en 1913 avec la création de *La Société Nouvelle*, l'une et l'autre groupements de promotion immobilière destinés à alimenter les carnets de commandes des

associations ouvrières du bâtiment ; à partir de la loi de 1898 sur les accidents du travail, de la société *Le Garantisme Coopératif*, initialement destinée à devenir compagnie autonome d'assurances et qui involuera en 1907 en un simple service de conseils en assurances ; en 1901 d'une société d'édition chargée de fournir les supports de la publicité et de la propagande (et à qui sera transférée l'édition du périodique "*L'Association Ouvrière*", publiée par la Chambre Consultative depuis 1893) ; en 1901 de la "*Caisse Centrale de Solidarité des AOP*", multifonctionnelle puisque destinée à aider à la fois les coopérateurs dans le besoin et soit les projets de création de coopératives soit les coopératives en difficultés ; en 1899 de "*L'Orphelinat des AOP*" ; en 1913, pour l'application de la loi de 1910 sur les retraites ouvrières et paysannes, et en association avec les coopératives de consommation, de la "*Caisse Fédérale des Coopératives de France*".

113. *L'action commerciale et le lobbying politique*

A côté de la création de *La construction coopérative*, signalée au § précédent, il fait signaler une présence systématique dans un grand nombre de manifestations, qui témoigne d'un véritable *marketing* collectif : participation, en solo ou au sein de pavillons de la coopération ou de l'économie sociale, à différentes expositions, depuis l'exposition universelles de Paris (1900) jusqu'aux expositions internationales d'Hanoï, Londres, Bruxelles, Saint-Louis, Liège, Turin, etc. Et l'action de *lobbying* auprès de Pouvoirs publics, dont la bienveillance ne se dément pas un instant pendant toute la période, vise au premier chef à obtenir et étendre un régime particulier de participation des AOP aux marchés publics : décret de 1888 sur la participation aux marchés de l'Etat et des départements, loi de 1893 pour les marchés des communes. Sans compter la demande d'un instrument de crédit long-moyen terme, voire même d'une véritable commandite publique à la Louis Blanc : une requête qui fut présentée à partir de 1892 mais qui n'eut un début de satisfaction qu'en 1915 avec la mise en place des avances sur le fonds de dotation alimenté par la redevance de la Banque de France au Trésor, et qui est à l'origine de la création de la CCCC en 1938.

114. *Les relations intercoopératives*

Avec la coopération de consommation (cf. ci-dessus 112, la création de la Caisse Fédérale), les relations ont été alternativement fraternelles (de complémentarité et de solidarité) et tendues (de compétition doctrinale). Il y eut même une période où les organes de presse furent mis en commun (1901-1903) et où les conseils d'administration de la Chambre Consultative avaient un représentant des coopératives de consommation, ceux de l'Union coopérative un représentant de la Chambre consultative (1894-1901) ; plus encore, le membre le plus influent de la Chambre Consultative, également directeur de la Banque coopérative, Henri Buisson, fut en même temps secrétaire de l'Union Coopérative, de 1895 à 1897, et la Banque coopérative dirigée par Buisson vint souvent en aide aux coopératives de consommation. Mais malgré les médiations ce Charles Gide, cette collaboration achoppa sur la prétention des coopératives de consommation à assurer seule l'émancipation du prolétariat et dans l'immédiat la satisfaction des besoins des ménages populaires, y compris en produisant elle-même les biens nécessaires à ses membres. Symétriquement, les AOP n'ont jamais compris pourquoi les coopératives de consommation ne leur réservaient pas leur clientèle. Enfin, à partir de 1895, la création de l'Alliance coopérative Internationale sonna à la fois la consécration de la coopération de consommation, identifiée au modèle de Rochdale, comme le seul paradigme coopératif, et le glas des espérances des apôtres de la "production coopérative" (usines coopératives co-contrôlées par les consommateurs associés et les salariés associés).

115. Les relations avec les syndicats

Avec le syndicalisme, les relations furent aussi contrastées qu'abondantes. Après le congrès d'excommunication de 1879 (cf. ci-dessus, 111), le congrès socialiste de la salle Japy avait amorcé, en 1899, un processus de réunification des organisations de la classe ouvrière, et le socialisme naissant paraissait à la fois renoncer à son dogmatisme antérieur et redevenir accueillant aux solutions pratiques de l'action coopérative et syndicale. Cette caution politique d'une unité des vues à long terme et cette reconnaissance du pluralisme légitime des formes de l'action au quotidien, y compris la forme coopérative, auraient pu rendre homogènes les stratégies et lubrifier les tactiques. Mais, de la même façon qu'avec les coopératives de consommation, les divergences s'accusèrent vite sur le thème des prérogatives et du *leadership*. Sans doute la Chambre consultative multiplie-t-elle les déclarations de bonne volonté : l'adhésion des coopérateurs à un syndicat (membre de la CGT) est encouragée en 1900 et même déclarée obligatoire en 1907, mais globalement les syndicats et leurs leaders restent réservés, quand ce n'est pas hostiles. En particulier ils s'opposent, au motif d'un risque de confusion des tâches, au projet Waldeck-Rousseau, soutenu par la Chambre consultative, de donner aux syndicats une capacité commerciale leur permettant de créer et gérer des sociétés commerciales qui auraient été des coopératives où le personnel aurait été représenté par le syndicat (1899-1910). Cette opposition, les déclarations plus que réservées des principaux leaders (Keufer, etc.), la Charte d'Amiens (1906) qui revendique pour le syndicat le monopole de l'organisation de la production et de l'échange, expliquent que le modèle de la coopérative syndicale (Verrerie Ouvrière d'Albi) ne se soit pas généralisé (méfiance réciproque d'ailleurs : la VOA n'avait pas adhéré à la Chambre consultative des AOP, mais à la Bourse des coopératives socialistes, rivale de l'Union des coopératives de consommation de Charles Gide). Il reste qu'au delà des divergences tactiques et des débats doctrinaux toute cette période est marquée par un échange constant et un courant ininterrompu de créations de coopératives par des militants syndicaux.

116. Progression des effectifs

Ce recrutement bien stimulé par l'incessant travail de propagande de la Chambre consultative explique en partie le vigoureux développement quantitatif pendant ces 30 années. En 1884, 22 AOP sur les 51 recensées dans une enquête extra-parlementaire avaient adhéré à la Chambre consultative. L'effectif tombait à 11 en 1888. Il repartait à la hausse pour atteindre 100 adhérentes sur 200 AOP recensées en 1897, 274 sur 476 en 1913. Mais le nombre des coopératives existantes était sans doute beaucoup plus important : d'un côté aucun mécanisme d'incitation ne poussait toutes les AOP à demander leur adhésion ; de l'autre la Chambre consultative avait une attitude très sélective, elle refusait volontiers l'adhésion de coopératives qui lui paraissaient non sincèrement animées d'un esprit socialiste, mais inversement elle ne refusait pas de coopérer avec des sociétés non adhérentes : pendant longtemps, par exemple, elle fit cause commune avec le Familistère de Guise sur la promotion de l'association du personnel même en dehors d'un cadre strictement coopératif.

117. Les conditions de l'adhésion et le 1^{er} statut légal

Parmi les raisons qui expliquent l'écart entre le nombre des coopératives existantes et celui des adhérentes, certaines conditions posées par la Chambre consultative pour l'adhésion ont pu avoir un effet dissuasif (adhésions simultanées aux organismes satellites, obligation syndicale, etc.). Mais surtout la nébuleuse des AOP groupe des entreprises

très hétéroclites : il n'y a entre elles ni unité de statut juridique (le seul texte est depuis la loi de 1867 la permission pour toute société de se constituer avec un capital variable : facilité dont ont usé surtout les coopératives, mais qui ne constituait ni un élément d'identification ni une référence commune pour les coopérateurs), ni unité de doctrine. La 1^{ère} formalisation a été le fait de la Chambre consultative, qui avait fixé dès son 1^{er} Congrès (1900) des normes statutaires : leur respect était une condition de l'adhésion, et d'ailleurs elles reprenaient les conditions fixées par l'Administration en concertation avec la Chambre consultative pour bénéficier des dispositions sur les marchés publics. Lorsque ces normes ont été reprises dans la loi de 1915, 1^{er} texte légal sur les SCOP, elles ne se sont d'abord imposées qu'aux AOP souhaitant bénéficier des encouragements financiers de l'Etat.

Ces conditions de la Chambre consultative avaient été fixées par le Congrès de 1900. Bien que celui-ci ait été marqué par un hommage solennel à Philippe Buchez, rendu par son disciple, le vieil avocat presque centenaire Auguste Ott, les normes retenues sont plus empreintes d'esprit fouriériste que d'esprit buchézien. Les fouriéristes sont particulièrement influents à la Chambre, témoin le rôle déterminant d'Henri Buisson, les buchéziens souffrent de l'image d'"ouvriers catholiques" qui leur est accolée depuis les prises de position de leur "journal officiel", *L'Atelier*. D'où des règles telles que voix pouvant être proportionnelles au capital mais jusqu'à un plafond de 5, mais une voix par associé dans les assemblées de modification des statuts, ouverture à des associés extérieurs sans limite dans l'AG et dans la limite d'1/4 au CA, pas de plafond à l'intérêt au capital mais 1/4 au moins des bénéficiaires et pas moins qu'au capital attribué à tout le personnel associé ou non associé, silence sur le sort des réserves et du boni de liquidation.

C'est le canevas des règles d'adhésion qui fut repris dans le premier statut légal (loi de 1915), mais avec 4 modifications remarquables : la limitation du nombre des voix disparaît, les statuts peuvent donc fixer ce nombre à leur guise, y compris en proportion du capital ; les statuts ne doivent fixer un plafond à l'intérêt du capital que pour les parts des associés extérieurs ; l'impartageabilité des réserves n'est opposable qu'à ces seuls associés extérieurs ; la société peut faire sortir ceux-ci à tout moment par remboursement décidé unilatéralement de leurs parts.

12. Deuxième mi-temps. De la Grande Guerre à la 4^{ème} République

121. Des présidents et un secrétaire général

Ce qui frappe le plus à comparer les années 1914-1946 aux trente premières années de la Chambre Consultative, c'est la relative atonie de celle-ci. Non pas que les hommes de talent lui aient manqué, mais ils n'étaient plus des pionniers comme l'avaient été les deux premiers présidents (Favaron des Charpentiers de Paris, 1885-1906, Ladousse de l'Association des Ouvriers Tapissiers, 1907-1913), et surtout Henri Buisson de la coopérative de peintres Le Travail, co-fondateur de la Chambre en 1884, vice-président à partir de 1903, fondateur de la Banque coopérative en 1893 et son directeur jusqu'à 1900, un des fondateurs de l'Alliance Coopérative Internationale, etc., et la cohorte des secrétaires tous pris jusqu'en 1907 en dehors des coopératives : le représentant en papeterie Vila, l'homme du lobbying et de la propagande, l'ancien député broussiste et alors régisseur de la Bourse du Travail Demay, l'avocat et journaliste Manoury.

Cependant, pendant cette période, on assiste à un amenuisement de l'autorité politique des présidents élus au profit d'un renforcement du

pouvoir du secrétaire permanent. Les présidents, Petrement de l'Association des sculpteurs décorateurs, 1913-1924, Symphorien des Charpentiers français, 1924-1928, Moreau (?) 1928-1930, sont des personnages discrets. Le dernier président de cette période, Charial, de L'Avenir de Lyon (1930-1946), a une personnalité très forte et une grande autorité, mais, contrairement à une image soigneusement entretenue par ses fidèles, il n'apparaît pas réellement comme un leader. Le vrai patron de la Chambre consultative est Edmond Briat, fondateur du syndicat des ouvriers en instruments de précision en 1892, artisan de son adhésion à la CGT en 1895, fondateur et co-directeur de la coopérative AOIP en 1896, devenu secrétaire général en 1907 et resté à ce poste jusqu'en 1940.

Inusable Edmond Briat : en 1937, il avait 73 ans, certains pensaient lui donner un successeur en la personne soit de Ringenbach, employé de la Confédération des Sociétés Coopératives Ouvrières de Production, appellation donnée cette année-là à la Chambre consultative des Associations Ouvrières de Production, soit de Cougnoux, de L'avenir électrique de Limoges, dont Lebas, le Ministre du Travail du gouvernement du Front populaire, avait fait son chef de cabinet. Mais Briat réussit à se faire prolonger pour 3 ans, le temps de mettre en selle son poulain et successeur Froideval. Celui-ci était secrétaire de la chambre syndicale CGT des serruriers de la Seine, et à ce titre co-fondateur avec Briat de l'USCAB, union des syndicats et des coopératives pour l'apprentissage dans le bâtiment, mais aussi fondateur d'une coopérative dite Editions syndicales et à ce titre adhérent de la Chambre consultative depuis les années 30.

122. *L'environnement politique*

Mais l'autorité de Briat ne semble pas s'être exercée dans le sens d'une poursuite de la politique d'innovation et de créativité qui avait si fortement caractérisé la période précédente. L'environnement politique restait très favorable (Paul Doumer, Edouard Herriot, Front populaire), cependant cette situation n'a guère été mise à profit pour améliorer la boîte à outils des coopératives : au plan législatif, un décret de 1935 et une loi de 1937 ont corrigé certains archaïsmes de la loi de 1915, sans rapprocher pour autant de façon significative le statut coopératif soit du modèle de Rochdale soit des législations considérées comme les plus "pertinentes" (la loi allemande de 1889 par exemple) soit du modèle buchézien (il est vrai que Briat détestait celui-ci, qu'il appelait le modèle communiste parce qu'il reposait sur la collectivisation des réserves, et lui préférait ostensiblement le modèle qu'il appelait fouriériste, qui ne remettait pas en cause le rôle du capital, sa rémunération et le droit sur les réserves) ; en matière de marchés publics, la loi Loucheur de 1928 étendait aux HBM les règles sur la participation des AOP aux marchés publics, mais le décret Doumer de 1931 se bornait à mettre à jour les textes de 1888-1893.

La grande innovation de l'époque a été la création en 1938, à l'initiative de Pierre Lacour, de la Caisse centrale de crédit coopératif. Pierre Lacour, jeune polytechnicien membre du cabinet de Léon Blum, souhaitait mettre à la disposition des coopératives ouvrières de production et des coopératives de consommation un instrument comparable à la Caisse nationale de crédit agricole, qui, placée au sommet de la pyramide des caisses locales et régionales de crédit mutuel agricole, leur servait à la fois de médiateur entre elles et le Trésor public comme entre elles et le marché financier, et de banque centrale pour la mobilisation de leurs crédits. Le projet s'était heurté à l'opposition de la Confédération, spécialement d'Antoine Charial et de Raymond Froideval, et de la Banque coopérative et de son directeur, Numa-Robert Heyman, hostiles au risque de voir la Banque perdre les avantages qu'elle tirait de son interposition

dans le circuit des avances directes de l'Etat. Il avait fallu l'autorité de Blum, Chautemps et Daladier et l'appui de la Caisse nationale de crédit agricole pour le faire triompher.

123. *Des initiatives plus rares*

La Chambre consultative, puis la Confédération, sont moins innovantes que pendant la période précédente. Deux créations, cependant, sont remarquables : en 1929, celle de l'USCAB, déjà citée, a une double signification : réponse à un besoin de main d'œuvre formée aux métiers du bâtiment, que le marché ne produisait plus, et persistance d'une préoccupation quasi-compagnonnique de culture professionnelle ; et en 1937, pour l'application de la loi "Front populaire" sur les congés payés, création d'une Caisse propre aux seules SCOP du bâtiment, autorisées à ne pas adhérer au réseau des caisses patronales : avec ces deux créations se poursuit la construction, amorcée dès 1893, d'un réseau d'institutions "tribales" (appartenant à la seule "tribu" des SCOP), c'est sous une forme atténuée la persistance d'un rêve d'autosuffisance coopérative, déclinaison aboutie des projets fédératifs de 1848-50 ou de 1864-68.

124. *Assoupissement de l'idéologie*

Ceci dit, les deux générations coopératives de l'entre-deux guerres, celle des coopératives créées par les démobilisés de 1918 et celle des SCOP nées de la crise de 1930, sont des générations de chefs d'entreprises efficaces, réalistes. Elles ne sont plus portées par des aspirations idéologiques. Les querelles coopératives ouvrières v. coopératives aux ouvriers, coopération socialiste v. coopération individualiste, coopération de production v. production coopérative, appartiennent à la génération précédente. Plus de batailles théoriques, non plus, avec les syndicats ou les écoles socialistes. Dès 1935, *Le secteur coopératif* du Dr Fauquet rend d'un coup caduques les utopies de conquête de l'économie par la coopération (la *first law* de Rochdale, que l'ACI avait déjà enterrée, la République coopérative de Poisson, les trois étapes de Gide).

La coopération ouvrière continue de se recruter pour l'essentiel dans les rangs du syndicalisme. Mais le modèle de la coopérative syndicale dont le prototype avait été la création de la Verrerie Ouvrière d'Albi en 1896 n'est plus reproduit. La coopération ouvrière est alors créditée de deux aptitudes : pour le personnel politique républicain, elle assure une fonction d'ascenseur social que l'école républicaine ne suffit plus à faire fonctionner dans un pays où le système des castes est sorti renforcé de la guerre ; pour les syndicats, elle peut être un laboratoire où se vérifie la faisabilité de progrès sociaux : c'est dans ce sens qu'en 1923 un accord Chambre consultative - CGT (celle-ci représentant l'aile majoritaire-réformatrice après la scission de la CGT-U) dispense les coopérateurs de grève en cas de grève corporative, mais leur fait obligation de verser une partie des salaires aux fonds de grève, d'appliquer rétroactivement les revendications satisfaites et d'accepter le monopole syndical d'embauche. Mais cet accord résiste mal à la réunification de la CGT et aux grèves de 1936, et la tentative de le renégocier dans les années 1946 tourne court.

Enfin, signe évident d'un assoupissement de la réflexion politique et de la fonction utopique : le secrétaire général Raymond Froideval ne s'était pas heurté à une résistance bien vive, et en tout cas pas à d'autres résistances que des réactions de prudence, quand, ami de Belin, le leader cégétiste devenu ministre du travail de Vichy, il avait tenté d'entraîner la Confédération dans des prises de position en faveur de la Charte du Travail (et certains de ses membres dans l'acceptation simultanée

de fonctions de représentation). Il faut cependant reconnaître que ceux qui ne l'avaient pas condamné quand il risquait d'entraîner la coopération ouvrière dans cette mauvaise affaire ont eu l'élégance de ne pas tenter de se refaire une virginité en le condamnant à la Libération.

125. *Effectifs et organisation*

Bilan : à la fin de la guerre de 1939-1945, un mouvement qui se retrouvait pratiquement au même niveau quantitatif qu'à la veille de la guerre de 1914-1918, environ 430 adhérentes, après un pic à environ 650 en 1939. Les créations avaient tout juste compensé les disparitions. Ou plutôt la vague des créations qui avait suivi en 1919 la démobilisation de toute une génération de syndicalistes ayant survécu à la Grande Guerre, puis celle de 1932-1934 qui avait été provoquée par la crise économique, avaient rajeuni le mouvement, mais beaucoup de ces créations s'étaient révélées très fragiles avant même que la guerre de 1939-1945 et l'occupation n'aient raison de beaucoup d'autres. Au surplus, et assez curieusement, le succès électoral du Front Populaire et les réformes de celui-ci n'avaient pas entraîné un flux important de créations de coopératives, - moins que pendant les années précédentes de la grande dépression : comme si l'arrivée au pouvoir de la coalition de gauche et ses premières décisions avaient été jugées porteuses de l'avènement d'un temps nouveau et de la réalisation des espérances anciennes, dispensant du coup de rechercher ces progrès par la coopération ouvrière.

Quoi qu'il en soit des raisons qui expliquent un déclin de la natalité en 1936-1939, c'est surtout la réflexion sur les disparitions en même temps que sur le modèle organisationnel des syndicats qui avait non pas provoqué, mais corroboré une réflexion sur l'organisation de la Chambre consultative. Elle apparut soudain mal armée pour consolider les progressions antérieures et mobiliser les militances, alors inversement que les syndicats paraissaient tirer leur force de leur double couverture du territoire (par zones et par métiers) et de la combinaison du centralisme confédéral et des responsabilités décentralisées : d'où en 1937, la transformation de la Chambre consultative en Confédération générale des SCOP, appellation qui sous-entendait une démultiplication en deux réseaux géographiques (les unions régionales) et professionnels (les fédérations).

II - Deuxième séquence : 1946 - 1995

De la fin de la 2^{ème} guerre mondiale à la fin du XX^{ème} siècle

21. Première mi-temps. De la fin de la guerre à la crise de 68

211. *Une nouvelle donne*

D'abord, le soutien de la Coopération n'est plus mentionné au détour d'un couplet théorique sur la suppression du salariat, mais comme un des mots d'ordre, avec les nationalisations, du programme du Conseil National de la Résistance (mars 1944) pour la construction d'un nouveau système économique.

Ensuite, l'expérience des Communautés de Travail (Marcel Barbu, communauté Boimondau) donne une nouvelle jeunesse non pas à la coopération ouvrière elle-même mais à la représentation qu'une partie de l'opinion publique a d'elle : limitée (au maximum 51 communautés dont 32 adhéreront à la Confédération), elle est cependant la résurrection de la fonction

utopique que la coopération n'assumait plus depuis longtemps. Elle accompagne une vigoureuse reprise des créations : 228 pour les années 1945-1947, faisant passer l'effectif confédéré à un pic de 703 en 1947. Ces deux mouvements - natalité en hausse, expérimentation communautaire - contribueront à faire émerger dans le mouvement de nouvelles élites, quelquefois nées dans d'autres milieux sociaux et culturels que les coopératives antérieures, avec bien sûr les incompréhensions et impatiences réciproques qui accompagnent habituellement les poussées démographiques et le renouvellement du personnel des institutions.

En 3^{ème} lieu, Paul Ramadier fait adopter en 1947 une loi portant statut général de la Coopération. Waldeck Rousseau avait échoué à la fin du 19^{ème} siècle à faire adopter une telle loi donnant des principes et des règles communs aux différentes familles coopératives, et depuis un demi siècle des statuts particuliers hétéroclites avaient été donnés à chacune des familles. La loi de 1947 n'a pas supprimé ce capharnaüm de textes de circonstance, mais elle les a encadrés dans un système de normes générales qui ont constitué à la fois la première traduction des principes coopératifs dans le droit français et le premier instrument d'identification des coopératives comme partageant une culture commune.

Enfin, on ne saurait oublier que cette période est celle des "30 glorieuses" : période où la croissance n'a pas été ininterrompue, mais s'est installée sur une pente qui n'a jamais été retrouvée depuis, où le plein emploi régnait, et où l'inflation corrigeait la plupart des défaillances de gestion.

212. Réhabilitation de l'autorité politique du secrétaire général

En 1946, après un bref interim de Briat exhumé de sa retraite pour remplacer à la hâte Froideval épuré, nomination d'Antoine Antoni comme secrétaire général : un homme jeune (29 ans), d'une très grande culture, nourri dans le sérail coopératif, porté au pouvoir par les vieilles gardes coopératives mais vite reconnu par les nouveaux venus comme ouvert à une représentation pluraliste des opinions et des expériences pourvu qu'elles restent respectueuses les unes des autres. Son charisme personnel, son sens diplomatique et son habileté à réduire les problèmes compliqués à des données simples et à faire prévaloir le bon sens sur les positions passionnelles lui permirent de fédérer autour de lui les diverses composantes d'un mouvement que tout menaçait de déchirures : les divisions résistants-"attentistes", les scissions syndicales (celle, mal raccommodée en 1936, de la CGT et de la CGTU, celle en 1947 de la CGT et de la CGT-FO), les répercussions de la guerre froide, les clivages culturels correspondant aux clivages démographiques (les nouveaux coopérateurs porteurs d'autres militances, par exemple ceux formés dans l'action catholique ouvrière, que la plupart de leurs devanciers, souvent issus du syndicalisme CGT), l'impétueuse ambition novatrice des jeunes et spécialement des communautaires opposée à la prudence gestionnaire des plus anciens ...

213. La réorganisation politique

Sous l'autorité d'Antoni, elle prend plusieurs formes : ouverture de la Confédération à de nouvelles familles spirituelles (bien que restant fortement marquée par une solide tradition anticléricale et maçonnique, et que certains "anciens" ne dissimulent pas leur hostilité aux communautaires, baptisés les "cocos-cathos", la Confédération ne refuse plus comme avant la guerre l'adhésion des rares coopératives créées par des syndicalistes chrétiens) ; absorption dans les années 1958 de la presque totalité des communautés de travail et ouverture du Conseil national et du Bureau confédéral à leurs représentants, non pas en leur qualité de communautaires mais comme des coopérateurs "comme les autres" ;

après les essais antérieurs avortés, déploiement du premier réseau des unions régionales à partir de 1946 (si la modestie de leurs moyens les réduisait le plus souvent à une fonction d'amicales, elles structuraient des réseaux d'échanges, d'entraide et de relais de l'information et de l'action confédérales) ; transformation en groupes d'échanges professionnels des deux premières fédérations de métiers (bâtiment-TP et "livre") qui pendant la guerre n'avaient vivoté que comme des appendices des comités d'organisation, réduits à la répartition des "bons-matières". Cette action politique contribua à redonner à la coopération ouvrière, spécialement dans l'ensemble coopératif national et européen, une autorité morale sans commune mesure avec ses effectifs et son poids économique.

214. Règles légales : un statut général de la coopération, pas de nouveaux outils pour les SCOP

En matière de règles légales, la grande affaire de cette période a été la loi du 10 septembre 1947, imparfaite mais d'une très grande importance comme "loi d'identification" (donnant une identité juridique commune aux différentes familles coopératives) si elle n'était pas, comme a maladroitement essayé de le faire plus tard la loi de 1992, une loi d'instrumentation (donnant des outils).

Qu'il suffise de dire ici que cette belle loi Ramadier - du nom du président du conseil S.F.I.O., ancien avocat et coopérateur, qui l'a inspirée - consacrait pour la première fois le concept de gestion de service opposé au concept de gestion de profit, le principe de double qualité et son corollaire la règle de l'exclusivisme (les associés doivent être usagers, la coopérative ne peut avoir d'usagers que ses associés), le principe un associé = une voix, la rémunération du capital non par un dividende mais par un intérêt de type obligataire, limité et fixe, la ristourne (dans les scop, la répartition travail) comme rémunération de la contribution des associés à l'activité sociale, l'impartageabilité des réserves, le remboursement du capital des retoyants à la valeur nominale, l'attribution altruiste du boni de liquidation, l'interdiction de la sortie du statut coopératif : toutes règles d'une parfaite orthodoxie coopérative, mais avec l'énorme bémol que, renonçant à s'imposer comme norme suprême, cette loi dite générale consolidait toutes les exceptions déjà existantes dans les lois particulières, - ainsi pour les SCOP la possibilité de déroger à la règle de l'exclusivisme et d'employer un nombre illimité de salariés non associés. 50 ans après et plus, les SCOP ne sont pas débarrassées de cet encombrant et douteux héritage.

Cependant, les conditions de l'élaboration de cette loi n'avaient guère permis aux familles coopératives de participer à sa rédaction (toutefois, celle-ci reprenait une partie du brouillon rédigé avant la guerre par un groupe de travail dit "commission Matignon", où les SCOP étaient représentées par Charial) : ceci explique en partie que la combinaison de cette loi et de la vieille loi ravaudée de 1915 n'ait que partiellement répondu aux besoins des SCOP.

La seule modification législative propre aux SCOP, pendant cette période, est une loi du 14 décembre 1953. Les coopératives anciennes exprimaient depuis longtemps la crainte que l'admission de nouveaux coopérateurs ne les déstabilisât. Ce prétexte dissimulait mal quelques égoïsmes et surtout une fidélité inconsciente au modèle fouriériste qui, à la différence de celui de Philippe Buchez, ne prétendait pas faire de tous les salariés des associés jouissant de droits égaux. Il maintenait le taux du sociétariat à un niveau dérisoire. La loi de 1953 tentait de rassurer ces coopératives en leur permettant d'attribuer à leurs sociétaires salariés des voix supplémentaires proportionnelles à leur ancienneté. Mais

cette entorse au principe "un associé = une voix" devait, comme celles faites en 1985 et 1992, se révéler inopérante, et a été corrigée sans histoire en 1978.

Au chapitre du *lobbying* il faut encore citer une tentative inaboutie de faire reconnaître la spécificité coopérative : une ordonnance de 1959 avait créé le mécanisme de l'intéressement, encouragé par diverses exonérations. Le Bureau confédéral avait demandé que ces avantages fussent accordés à la répartition travail des SCOP, sans les subordonner à la conclusion d'un accord avec le comité d'entreprise ou les représentants des syndicats. Cette demande avait été vigoureusement rejetée par le ministre du travail, Paul Bacon, très choqué que les SCOP paraissaient craindre une discussion avec leurs salariés ou les syndicats. Cette expérience désagréable servit en 1967 : chargé de soutenir devant les pouvoirs publics la demande d'extension aux SCOP de l'ordonnance du général de Gaulle sur la participation des salariés aux résultats des entreprises, le secrétaire général adjoint prit sur lui de ne pas demander que les SCOP soient exonérées des règles de droit commun sur la conclusion des accords.

215. Les relations avec les syndicats

Pendant toute cette période, elles restent courtoisement inexistantes. Les grandes divisions (CGT / CGT-FO en 1947, CFTC / CFDT en 1964) ne les favorisent pas. On ne voit pas que les SCOP les aient recherchées. Aussi bien l'obligation que tous les associés fussent adhérents au syndicat confédéré de leur profession, qui figurait encore dans les statuts confédéraux en 1945, a disparu presque à la sauvette, sans que son abrogation ait soulevé la moindre émotion.

On voit bien en revanche que les organisations syndicales se sont plutôt dérobées, pendant cette période, à la recherche de contacts et collaborations. A peine peut-on citer la position d'Arrachard, le secrétaire de la Fédération CGT du bâtiment, qui, en 1946, faisait approuver par son congrès fédéral un rapport où les coopératives étaient évoquées parallèlement aux nationalisations comme un des moyens de contribuer à la reconstruction de l'économie et méritaient à ce titre l'appui syndical, mais à la condition de respecter le sociétariat obligatoire et le monopole syndical d'embauche. Mais au congrès confédéral qui suit ce congrès fédéral, les deux frères ennemis de la CGT, Frachon et Jouhaux, font condamner une motion qui, en reprenant les hypothèses d'Arrachard, prônait, contre le productivisme à tout prix, le soutien au développement des coopératives.

216. La construction d'un nouvel outillage de développement

Si la période est plutôt calme en matière de *lobbying* et de relations avec l'environnement "historiquement naturel" des SCOP, elle est en revanche active en matière d'enrichissement de la boîte à outils collectifs mise par la Confédération à la disposition des coopératives. Ce fut, avec la renaissance politique et morale du mouvement, le travail décisif d'Antoni.

Au premier rang des réalisations de cette période, qui font encore partie de cette boîte à outils : la création d'une fonction de formation coopérative et gestionnaire (les semaines d'études de la coopération ouvrière dans les années 1950, puis la création d'un service confédéral de formation) qui posait les fondements d'une activité dont le développement ne devait se produire que lorsqu'elle a pu être relayée dans les régions. De même, en 1955, la création d'un embryon de service d'assistance technique à la gestion des coopératives, fondu ensuite dans une société

dite SODECO, qui tentait de combiner assistance technique, projets de développement et appui financier, et qui anticipait le travail des délégués régionaux à partir de 1974 d'un côté, celui du FEC et de la SOCODEN à partir de 1960 de l'autre.

Sur le plan des outils de financement, les années 1950 avaient connu la création de deux instruments destinés à lubrifier l'octroi de crédits à court terme par la Banque coopérative (Société de caution mutuelle) ou à diversifier la mobilisation de crédits d'équipement à moyen terme (Equipement coopératif), en complément des concours du Crédit coopératif, que les restrictions du Fonds de Développement Economique et Social (tirelire du Plan de modernisation) avaient provisoirement rendus insuffisants.

Mais sur ce même plan, l'engagement personnel d'Antoni avait permis d'obtenir à l'arraché deux décisions capitales. La première avait été la création, en 1960, d'un "Fonds d'Expansion Confédéral", alimenté par un relèvement de 50% de la cotisation confédérale (portée de à 3 p. 1000 du chiffre d'affaires), et destiné, par emploi de cette contribution de solidarité, à parfaire le financement de projets de redressement ou de développement de coopératives existantes ou de création de coopératives nouvelles. Transformé en 1965 en Société coopérative d'entraide (puis de développement et d'entraide), cet instrument (Socoden-Fec), qui n'a d'équivalent dans aucun autre mouvement en France ou en Europe, s'est révélé deux fois indispensable : comme moyen de boucler des tours de table difficiles sur des plans de financement parfois tendus, comme garantie non pas juridique mais morale et technique de la pertinence de certaines interventions.

La deuxième décision a été, en 1969, l'absorption de la vieille Banque coopérative par le groupe du Crédit coopératif. Saignée par des pertes très importantes sur quelques grosses coopératives du bâtiment, sans accès au marché de l'épargne extérieure, incapable de trouver des alliances, elle était condamnée à une disparition sans gloire. De son côté, la Caisse Centrale de Crédit Coopératif, devant la suppression des dotations du FDES et les réformes du système du crédit, devait à tout prix se procurer ses ressources dans l'épargne privée et sur le marché financier, et, à cet effet, disposer d'une banque de dépôt et d'un embryon de réseau de guichets. Les deux institutions étaient ainsi une occasion l'une pour l'autre. Mais de vieilles hostilités aveuglaient les administrateurs et dirigeants de la Banque, soutenus par quelques membres anciens du Conseil national de la Confédération, peu conscients des enjeux. Il fallut qu'Antoni, appuyant Maurice Durand (fondateur et directeur de la SCOP IMCARVAU) appelé à la hâte à la présidence de la Banque, et huilant la relation de Lacour et de son équipe avec les faiseurs d'opinion de la Confédération, mit tout son poids dans la balance pour obtenir un accord. Celui-ci non seulement sauvait la Banque coopérative mais, en la fondant dans la BFCC, la faisait tête du réseau de court terme du Crédit Coopératif et donnait aux coopératives urbaines des moyens institutionnels comparables par leur nature sinon par leur poids à ce que le crédit agricole avait été pour les coopératives rurales.

217. Les effectifs

Travail de labour et de semailles plus que de récoltes : le nombre des SCOP reste pratiquement inchangé pendant la période 1944 (532 Scop) - 1975 (518). Mais cette stabilité dissimule deux phénomènes : d'abord un renouvellement important (à la fin de cette période, plus de la moitié des SCOP alors recensées n'existaient pas en 1945) ; ensuite, le fait que l'expansion globale du mouvement, si elle n'a été faite ni par une croissance du nombre d'entreprises ni par une augmentation des créations ni

par une baisse de la mortalité, a été obtenue par un développement très important d'un tout petit nombre de grandes SCOP, dans la mécanique (AOIP, ACOME), dans le bâtiment (Hirondelle, Avenir, EGCB, ETCM, CMF, CMA, ASS, AOCM, Fraternelle et SOM Limoges, UTB, Union Travaux), dans les services matériels (Audacieuse, ANER), dans les industries manufacturières (VOA, Imcarvau), dans la presse (Courrier picard, Yonne républicaine),... L'outillage créé par la Confédération et, sans doute, le poison de la facilité (l'inflation favorisait un endettement malsain parce qu'il accréditait l'impression que la croissance du chiffre d'affaires génèrerait des bénéfices bien plus importants que les pertes que des méthodes comptables encore peu exigeantes permettaient de se dissimuler) devait se révéler tragiquement inadapté quand la conjoncture se retournerait.

A ceci il faut ajouter que, globalement, le mouvement coopératif restait encore dominé par le modèle de la coopération de consommation. Celle-ci restait puissante, dotée d'instruments qui la faisaient paraître forte, mais elle avait stérilisé la réflexion "utopique" : en un premier temps, elle avait prétendu à une fonction de *leadership*, puis les fondements doctrinaux de cette présomption s'étaient discrètement éclipsés pour laisser place à une théorie très utilitaire du "consommérisme" qui éludait toute réflexion idéologique. La coopération ouvrière, malgré le renfort que lui donnait l'utile travail d'exhumation de ses origines utopiques par Henri Desroche, était trop menue pour proposer, devant la massive institution de la coopération de consommation, une alternative théorique, - quelque grand que fût par ailleurs le talent d'Antoni à en refaire incessamment la "défense et illustration".

22. Deuxième mi-temps. Des années 1970 aux années 1990

221. Une situation nouvelle

D'abord, et avant le lever du rideau, la crise de 1968. Quantitativement aucun effet sur les Scop, et en particulier pas de créations nouvelles. Curieusement, la remise en question des modèles traditionnels n'a pas d'écho dans les Scop : celles qui se créent dans les années 70 reproduisent à l'identique les modèles traditionnels d'organisation du travail et de l'entreprise, de rémunérations et de structures hiérarchiques. Ce n'est qu'à partir des années 1980-1985, et en conséquence de l'approfondissement de la crise et de la remise en cause du concept même de travail, qu'on voit se multiplier dans ces domaines des expériences diverses et souvent très novatrices, que la forme coopérative paraît accueillir avec aisance. Mais il faut dire ici que, accaparée par d'autres urgences, la Confédération est passée complètement à côté de cette tardive évolution (d'ailleurs, on ne voit pas très bien ce qu'elle aurait pu faire autre que de la bureaucratie de recensement eu égard au caractère par définition spontané, peu duplicable, souvent fugitif et en tout cas non codifiable de ces expériences).

Ensuite, la régionalisation. Elle commence avec la création des régions en 1972 et se poursuit avec les lois Defferre de 1982. Elle déplace une partie des interlocuteurs du lobbying coopératif et ouvre des promesses de subventions : elle légitime à la fois une remise en question de l'organisation de la Confédération, dont les structures régionales vont voir leur poids politique accru en proportion des espérances de subventions qu'elles vont subordonner à la conquête d'une autonomie plus grande, au détriment du poids politique des fédérations professionnelles, la première d'entre elles, celle du BTP, étant au surplus affaiblie par la disparition de ses grandes entreprises.

En troisième lieu, une conjoncture économique cassée d'abord par les chocs pétroliers, puis étranglée par les mesures de rigueur imposées pour défendre la place du franc dans le système monétaire européen, pour ne pas parler, en fin de période, des saignées supplémentaires infligées à un patient exsangue pour lui faire respecter les critères de Maastricht.

Enfin, un équilibre politique intérieur de la Confédération complètement nouveau. Jusqu'à 1974, à la fois la tradition, la lettre des statuts et la nature des hommes avaient conspiré à donner au secrétaire permanent une autorité politique très grande : avec des génies différents, Briat, Froideval, Antoni, avaient incarné une fonction de secrétaire général tout autant et même plus leader politique que manager, vrai "patron" reconnu à la fois de la machine Confédération et du mouvement Scop. Les présidents succesifs, soit qu'ils fussent conscients de la nécessité de préserver cette autorité sauf à peser discrètement pour faire prévaloir certains choix (Charial, Brottier), soit que leurs centres d'intérêt fussent ailleurs (Harasse, plus attaché à la Banque coopérative et à la Caisse de Congés payés qu'à la Confédération), soit que, "grandes gueules", ils fussent cependant sans autorité personnelle (Maigret, Richard), ne prétendaient pas à un pouvoir propre et ne conduisaient pas une politique personnelle ou qui n'eût pas été parfaitement réglée avec le secrétaire général.

Cet équilibre a été modifié en 1974, par l'élection à la présidence d'Yves Régis, fondateur de la SCOP Chantiers Rochebrune et issu du mouvement communautaire. Son enthousiasme, sa foi coopérative ardente et son zèle infatigable le faisaient suivre aveuglément par une majorité de coopérateurs, qui aimaient que le mouvement fût incarné par l'un d'eux et non par un apparatchik même au talent et à l'utilité appréciés, tandis que son éloquence flattait chez eux le double besoin d'identification et d'espérance. Cependant, rompant avec la discrétion de ses devanciers, Régis installa un système de dyarchie, lui-même prenant ou faisant prendre par le Bureau confédéral des décisions qui n'étaient pas concertées avec le secrétaire général sans d'ailleurs qu'il y eût chez lui désir conscient de le mettre en difficulté.

Le successeur de Régis, Jean-Marie Courtois, élu en 1986, n'avait pas le charisme de Régis. Il ne sut pas pour autant substituer au gouvernement par leadership naturel et reconnu un gouvernement par concertation et rationalisation des choix, où le secrétaire général s'était efforcé de l'entraîner avec le mécanisme du "plan stratégique" ou plan marketing de 1987-1988. L'autorité (interne, dans le mouvement) de la Confédération avait été gonflée par la personnalité exceptionnelle de Régis. Son dégonflement ne s'était traduit, à la fin du mandat de son successeur, ni par un retour aux équilibres antérieurs ni par la modernisation de la gouvernance de la Confédération.

222. Un nouvel outil : les accords de participation

Comme indiqué plus haut, lorsque l'ordonnance du général de Gaulle sur la participation fut publiée, en 1967, le secrétaire général ne renouvela pas l'erreur de 1959 sur l'intéressement. Il eut la chance d'avoir pour interlocuteur l'équipe de Michel Debré, alors ministre des finances. Debré avait pour les coopératives ouvrières une sympathie qui remontait aux souvenirs de son père, le grand médecin Robert Debré, qui avait, jeune étudiant, suivi Anatole France dans le soutien que celui avait apporté à la création en 1901 de l'"Imprimerie communiste L'Emancipatrice". Ces contacts permirent d'aboutir à un décret (dont les grèves de mai 1968 retardèrent la publication jusqu'à 1969) qui subordonnait à la conclusion d'un accord avec le comité d'entreprise ou la représentation syndicale la transformation de la répartition travail, habituellement payée

immédiatement, en épargne bloquée cinq ans dans la coopérative. La contrainte de la négociation se révéla légère au regard du triple avantage des accords de participation "SCOP" : exonération des charges fiscales et sociales sur cette répartition et en conséquence possibilité d'augmenter les fonds propres par une épargne salariale gratuite ; autorisation de doter les réserves en franchise d'impôt à hauteur de la répartition travail épargnée et ainsi réponse indirecte à la vieille requête que les réserves impartageables fussent exonérés de l'impôt sur les résultats ; participation des non associés au financement de l'entreprise sur le même fondement que les associés, et ainsi dissolution de l'ambiguïté qui rendait les non associés bénéficiaires de la répartition travail sans qu'ils participassent à l'effort financier des sociétaires, et qui alimentait les restrictions que ceux-ci mettaient à l'admission de ceux-là. Le lobbying confédéral a pu ensuite éviter (au moment de l'amendement "de justice fiscale" de Giscard d'Estaing en 1971, de l'ordonnance Balladur de 1986) la remise en cause de ce mécanisme, complété par celui des plans d'épargne d'entreprise, puis en 1978 par l'extension aux Scop des encouragements à l'acquisition d'actions par les salariés.

223. Un nouveau statut légal pour les SCOP

Deuxième grande opération de lobbying : l'élaboration et la négociation d'un nouveau statut légal pour les SCOP, contenu dans la loi du 19 juillet 1978. En 1973, la Confédération avait demandé l'extension aux SCOP du projet de loi sur les encouragements à l'acquisition d'actions par les salariés. Elle avait obtenu la promesse de cette extension mais dans un texte différent de celui alors examiné. Cette promesse a été exhumée par Giscard d'Estaing, alors président de la République, qui n'avait trouvé aucun autre thème à effet d'annonce pour son discours devant le Congrès de l'Alliance Coopérative Internationale réuni en 1976 à Paris. Ce fut le coup d'envoi de ce qui devait devenir la loi de 1978, qui donnait aux SCOP leur statut actuel et clarifiait dans un sens de fidélité au modèle buchézien beaucoup de points restés obscurs ou incohérents dans la loi de 1915, en dépit des raccommodages de 1937 et de l'intervention de la loi de 1947.

Dans la longue liste des dispositions nouvelles de la loi, il faut citer : possibilité de prendre la forme SàRL ou SA et plus seulement la forme SA et abaissement de l'effectif minimum de 7 à 4, puis à 2 dans une loi de 1988 ; diversification des formes d'admission au sociétariat, allant de l'admission solennelle par l'Assemblée générale mais dans ce cas par un vote de l'assemblée générale ordinaire et plus extraordinaire, à l'admission automatique sauf rejet par l'assemblée ; liaison contrat de travail-sociétariat, avec possibilité de rendre le sociétariat obligatoire sous peine de perte de l'emploi assimilé à une démission et perte simultanée de l'emploi et de la qualité de membre dans un certain nombre de cas ; suppression des droits de vote à l'ancienneté ; alignement du statut social des administrateurs ou gérants sur celui des associé salariés ; consécration de la légalité des prélèvements obligatoires sur le salaire pour l'alimentation du capital ; clarification des règles sur la répartition des bénéfices ; articulation entre les statuts d'une part, les accords de participation et les mécanismes de souscription d'actions par les salariés d'autre part ; légalisation et organisation de la transformation de sociétés ordinaires en coopératives.

Le couple loi de 1978 - accords de participation s'est révélé parfaitement adapté aux besoins des coopératives. Inversement, 7 ans plus tard, la loi de 1985 ouvrant le capital des coopératives à des investisseurs extérieurs à qui auraient été reconnus un droit à des intérêts prioritaires et des voix partiellement proportionnelles à leur capital s'est soldée par un échec. A la vérité, cette entorse aux principes

coopératifs de la double qualité, de la gestion a-capitaliste et de l'égalité des sociétaires n'avait été négociée par le secrétaire général, en accord avec le président et quelques "principaux de l'équipage" mais sans délibération des organes élus, que pour répondre au seul problème de la Verrerie Ouvrière d'Albi, dont le CIRI menaçait d'interrompre la perfusion financière.

Sans doute pouvait-on alléguer pour justifier cette triple entorse la tradition fouriériste, des exemples comme celui des statuts donnés au Familistère de Guise par son fondateur Godin, le précédent d'Henri Buisson, vice président de la Confédération, ouvrant à un actionnaire extérieur le capital de la SCOP Le Travail, la caution théorique donnée par Charles Gide à cette opération.

Mais l'échec de la loi de 1985 a été triple : la loi n'a pas permis de trouver des investisseurs extérieurs, situation qui confirme l'impossibilité d'une structure coopérative et d'un mécanisme capitaliste ; la Confédération, qui s'est retrouvée le seul actionnaire extérieur, n'a pas été en mesure de jouer son rôle d'actionnaire de référence et de mobiliser les capitaux très importants qu'il aurait fallu réinjecter par la suite dans l'entreprise ; elle a alors été mise dans le cas de choisir entre la disparition de la VOA si elle bloquait la sortie du statut coopératif qu'exigeait le seul investisseur de relais alors disponible, ou la résignation à une sortie déguisée. Cette expérience n'a pas servi de leçon puisque les mouvements coopératifs (sauf la CG SCOP) et le Gouvernement se sont mis d'accord pour introduire dans la loi générale (toutes familles) de 1992 la disposition qui s'était révélée inutile et même malfaisante dans le cas de la VOA.

224. Encore quelques mots sur les actions de lobbying

De fait, alors que le lobbying de la Confédération avait été "positif-agressif" avec les textes de 1969 et 1978, il a dû se faire "négatif-défensif" avec celui de 1992. Pour répondre aux longues plaintes des organisations coopératives sur la difficulté de réunir les capitaux propres indispensables, le Secrétaire d'Etat à l'Economie sociale a négocié avec le Groupement National de la Coopération un texte qui est devenu la loi du 13 juillet 1992 sur la modernisation des entreprises coopératives. Cette loi s'est efforcée d'introduire dans le fonctionnement des coopératives des dispositifs empruntés au statut du capital dans les sociétés capitalistes, et même dans les sociétés cotées : création d'actions à dividende prioritaire, possibilité de distribuer une partie des réserves, ouverture du capital à des associés purs investisseurs avec voix proportionnelles à leur mise, et, si ces moyens ne suffisent pas pour attirer les capitaux nécessaires à l'expansion ou au redressement, possibilité de sortir du statut coopératif pour adopter un statut de société de droit commun.

Le projet de loi mettait à mal ce que la loi de 1978 avait rendu possible : un statut clairement appuyé sur un corps de doctrine élaboré en continuité avec une tradition coopérative dont Henri Desroche avait renouvelé la connaissance, et qui était fondée sur le caractère central de l'accumulation des réserves collectives, dont Charles Lacroix, Président de l'ACOME, démontrait inlassablement l'irremplaçabilité. Isolée dans la défense de sa position, la Confédération a pu sauver pour les SCOP la totale impartageabilité des réserves. Elle a aussi fait glisser dans la loi, à côté de cette exigence tirée de Buchez, une nouvelle écriture de la règle de l'intérêt limité au capital : autorisée par une résolution du congrès de 1990, cette disposition ménage à titre conservatoire la possibilité, dans le sens des pratiques des fouriéristes historiques,

d'aménager la rémunération du capital, pour en faire peut-être un jour un outil un peu plus appétissant pour la constitution d'un capital-retraite.

Pour en terminer avec le lobbying de cette époque : en 1975 et à nouveau en 1980, sauvetage laborieux de l'exonération historique de la patente devenue taxe professionnelle. Puis en 1985 sauvetage des dispositions "scop" du Code des marchés publics, dont Bruxelles demandait la suppression : la parade fut l'introduction dans la loi de 1985 d'une disposition qui étendait le bénéfice de ces dispositions aux coopératives des autres Etats membres de la Communauté (pas encore Union) européenne. Ce sauvetage fut moins apprécié par certains que ne fut critiquée la parade proposée, assimilée à une ouverture sans contrôle aux coopératives italiennes du bâtiment, dont la puissance et la compétitivité étaient alors surestimées.

Cette période se caractérise ainsi par un action de lobbying qui n'a d'égale que l'activité de la période 1884-1915. Elle a complètement renouvelé l'outillage juridique et financier mis à la disposition des SCOP. Les tentatives de doubler cet outillage légal par un outillage "domestique" prétendant résoudre le problème des capitaux propres insuffisants ont mobilisé beaucoup d'énergie brouillonne pour aboutir à des instruments de faible ou nulle efficacité au regard de ce qu'avait été la féconde invention du FEC : les prêts personnels aux sociétaires destinés à l'augmentation du capital étaient une bonne idée, mais rendue inefficace par la complexité d'un produit qui combinait prêts de la BFCC-Crédit Coopératif, garantie par une institution mutualiste, contre-garantie par SOCODEN-FEC ; ou encore SCOP-INVEST, société de capital-risque sans capital.

225. Heurs et malheurs de la décentralisation

C'est un des premiers chantiers de la présidence de Régis. En 1974, il apparut, comme en 1937, que le relais des initiatives confédérales était mal pris, que le développement restait insuffisant, que les opportunités de créations n'étaient pas saisies, que les Unions régionales n'avaient ni le projet ni, à supposer qu'elles l'eussent, les moyens de développer une action efficace en faveur de la prévention des difficultés, de la création, de la propagande, etc. Seules l'Union de l'Ouest et, dans une moindre mesure, celle du Nord faisaient exception. Au surplus, le processus de déconcentration-décentralisation amorcé au niveau de l'Etat donnait à penser qu'il allait bientôt falloir compter avec les pouvoirs publics régionaux. La décision a alors été prise au congrès de 1974 de créer un réseau de relais régionaux de l'action confédérale, les délégués régionaux, subordonnés hiérarchiquement à la Confédération, mais sous le contrôle des "panels de consommateurs" que constituaient les Unions régionales d'accueil. Complication supplémentaire : une contribution financière complémentaire était négociée avec la Fédération des SCOP du Bâtiment, en échange d'une promesse de prestations locales à son profit et d'une concertation des actions.

Mais ce système de déconcentration plus que de décentralisation fonctionna avec des grincements de plus en plus bruyants, au fur et à mesure que les délégués devenaient barons plus que préfets et que les Unions régionales entendaient agir en patronnes et non plus en consommatrices. Au surplus, la décentralisation Defferre (le pouvoir et l'argent sont dans les régions), les subventions de la Délégation à l'Economie sociale (donnant à penser que le coffre-fort était ouvert et que toutes les actions devenaient finançables), et les indiscutables succès du réseau des délégués régionaux, qui lui donnaient conscience de son utilité et du soutien des coopératives locales, entraînèrent peu à peu des

désordres dont les indisciplines budgétaires furent une manifestation au total moins grave que la mise en question qu'ils provoquaient de l'image et de l'autorité morale de la Confédération auprès de ses propres membres.

Devant cette situation, il y eut deux réactions. Le secrétaire général, qu'épouvantait par ailleurs la progression échevelée de frais fixes financés par un gonflement des subventions (malsain du double point de vue de l'indépendance de la Confédération et de stabilité de la ressource), proposait une quasi-contractualisation (quasi, puisque les actions et les exécutants devaient, dans son esprit, rester au moins provisoirement confédéraux) des objectifs, des allocations de ressources et des contrôles. Mais fin 1984, Régis préféra brusquer l'événement, en décidant et faisant ratifier à la hussarde par le Conseil national qu'à partir de 1985 les délégués régionaux ne seraient plus sous l'autorité de la Confédération mais des Régions, que celles-ci seraient maîtresses et seules responsables de leurs budgets, et que les subventions nationales seraient désormais utilisées par le siège soit pour ses actions propres soit pour abonder les ressources locales (ristourne de cotisations, facturation de prestations, subventions locales) y compris pour corriger les écarts de subventions obtenues localement.

Cependant, avant même cette décentralisation hâtive et non soutenue par un projet stratégique, Régis avait fait décider la création de structures centrales (cabinet Développement-appui, Apex) dont les actions et le financement étaient en concurrence avec le réseau régional : concurrence génératrice de beaucoup de désordres quand les structures et le réseau étaient placés (théoriquement) sous la même autorité, et devenue source d'affrontements à la limite de la dissidence quand le réseau fut devenu indépendant.

C'est en considération - en partie du moins - de cette situation où les forces centrifuges pouvaient l'emporter sur les forces de cohésion que le secrétaire général fit hâtivement glisser dans la loi de 1985 en préparation un article étendant aux SCOP l'obligation de révision qui était imposée depuis 1983 aux coopératives d'artisans, de pêcheurs et de transporteurs. Il s'agissait d'abord de répondre à une plainte qui revenait comme un leitmotiv dans les congrès, que l'absence de diagnostics méthodiques entraînaient tant de défaillances inattendues, et une si grande inefficacité des thérapeutiques de dernière heure. Il s'agissait ensuite de donner aux délégations régionales la ressource d'une activité facturable, elle-même génératrice d'autres activités possibles, comme des suites des besoins ou carences dépistés. Il s'agissait enfin de rendre nécessaire l'application d'une méthodologie commune, qui ne pouvait être conçue qu'à l'échelon national et appliquée par une association nationale employant elle-même les réviseurs, fussent-ils par ailleurs délégués régionaux, et d'amorcer ainsi une reconstitution de l'autorité de la Confédération qui ne pouvait être fondée sur la compétence. Cependant, le retard dans la mise en œuvre de la loi de 1985 (le décret n'est inexplicablement sorti qu'en 1989) et l'impossibilité politique où, quatre ans après l'indépendance donnée aux régions, l'association nationale s'est trouvée dans l'incapacité de poser des objectifs et des critères de compétence aux réviseurs a compromis l'efficacité du projet.

226. Tentatives de planification du développement

Après la décentralisation brusquée de 1985, il apparut que, à défaut d'une relation hiérarchique qui avait éclaté après avoir démontré combien elle était peu réaliste, il fallait installer entre la Confédération, les régions et les professions, un système rationnel de relations ordonnées à des objectifs communs. Une première opportunité fut donnée par l'exigence des bailleurs de fonds externes (Délégation à l'emploi et Délégation à

l'économie sociale) d'encadrer leurs subventions dans un plan triennal subordonnant les concours et leur renouvellement à la définition et au contrôle d'objectifs quantifiés, échéancés et concertés. Mais les changements d'interlocuteurs (élections de 1985) rendirent caduc ce contrat de plan Etat - Confédération avant qu'il fût possible de le décliner en contrats Confédération - Unions régionales et Fédérations.

Deuxième tentative, après le congrès de 1987 et le remplacement de Régis par Courtois. Suite à un audit qui n'avait rien appris que chacun ne connût déjà, mais qui avait eu le mérite d'agir comme catalyseur des prises de conscience, le secrétaire général, en accord avec certains délégués (Nord et Ouest en particulier, très sensibles aux gaspillages d'énergie et à la nécessité d'une véritable démarche marketing) et l'appui du nouveau président, obtenait les accords nécessaires pour la préparation d'un plan de développement. Objectifs politiques : recréer une dynamique de développement après les fugitives boursouflures des créations 1981-1985, fonder ce développement sur une méthode et des règles précises de sélection et d'optimisation des actions, faire du développement un facteur à la fois de mobilisation des militants et de cohérence et coopération entre la Confédération, les Unions et les Fédérations. Principes : tirer le mouvement vers le haut en privilégiant les "actions vers l'excellence" et la mobilisation des/sur les SCOP "vitrines" ou "locomotives", décloisonnements interrégionaux par les possibilités d'échange de compétences et la constitution de *task forces* sur des actions expérimentales. Supports : toute la panoplie d'une stratégie marketing, plan lui-même, cadre de référence, plus plan détaillé d'actions 1989, nouveau cadre budgétaire, cadres de contrats Confédération-régions, etc.

La démarche avait donné lieu à un précieux travail d'échanges et de concertation. Elle avait été validée par le congrès de fin 1990, qui avait approuvé son prolongement sur les trois années suivantes. Cependant, elle avait déjà commencé à se dégrader quand la personne qui avait été désignée comme responsable de son suivi avait préféré se consacrer à des actions ponctuelles dans certaines coopératives, et que le président a renoncé sans le dire à en faire non pas le thème récurrent d'un discours, mais l'axe d'une politique. Elle n'a pas survécu au mandat du secrétaire général qui l'avait initiée.

227. *Les relations avec les syndicats*

Le mouvement SCOP a été long à surmonter la déception discrète qu'il éprouvait depuis que les syndicats avaient en général préféré, s'agissant de la construction d'un nouveau système économique, le moyen des nationalisations à celui de la coopération. Il a mesuré qu'il n'était plus, comme en 1906 par exemple, un refuge pour les syndicalistes chassés des entreprises patronales, et que symétriquement les syndicats, s'ils avaient renoncé au discours dominateur du congrès d'Amiens, ne souhaitaient pas engager leur responsabilité dans la création, voire la "cogestion", de coopératives. Pourtant, les coopératives nouvelles continuent d'être majoritairement créées par des syndicalistes, même si leurs origines (plus exclusivement CGT) s'est diversifiée. Mais, sans doute absorbés par leurs tâches gestionnaires, ces militants ne militent pas sein du mouvement pour un rapprochement avec les syndicats.

Cependant, cette ignorance réciproque change dans les années 1970. D'abord sous l'effet des grèves de 1968, la CFDT s'empare du thème de l'autogestion. Malgré une position plus nuancée et assez pragmatique de militants comme Daniel Mothé, la doctrine officielle est sèchement hostile. Les coopératives ne peuvent pas être des entreprises autogérées parce qu'elles ne sont pas dans une économie autogérée, explique gravement Edmond

Maire à son congrès de 1970. Récidive dans la thèse officielle de 1974 qui reconnaît les coopératives comme signes d'une aspiration autogestionnaire, mais refuse de les reconnaître comme instruments au service d'une stratégie autogestionnaire. La CFDT est cohérente avec elle-même en se déclarant hostile, en 1972-73, au redémarrage de LIP en coopérative, et en n'acceptant que contrainte et forcée par le personnel la reprise de Manuest en coopérative en 1975. Ces deux créations, et quelques autres, validaient a posteriori la réponse d'Antoni à la CFDT (1973) sur le thème : une chose sont les positions doctrinales rigoureuses, une autre est l'obligation de compter avec les faits et d'en tirer parti pour les travailleurs.

Ni l'approfondissement de la crise ni l'arrivée de la gauche au pouvoir avec son cortège de tentatives de créations ou sauvetages d'emplois en coopératives ne feront la CFDT se départir de cette hostilité, ou la CGT FO d'une prudence d'autant moins significative qu'elle n'était que rarement présente dans les entreprises qui déposaient leur bilan. Toute différente est la position de la CGT. Il y avait eu avec elle, comme avec les autres centrales, une rencontre en 1977 (Antoni, Régis, les fédérations, et du côté CGT Piot, Magnadas, Moynot, Tanty) sur le thème des conditions minimales pour le succès de la reprise en coopérative des gestions patronales défailtantes.

Mais le grand virage est de 1981. D'un côté, la partie émergée : accueil intense de Krasucki et d'une délégation de la CGT par Régis et un Bureau confédéral au fond enchanté mais restant plus circonspect, puis plusieurs rencontres au sommet, mais sans conclusions opératoires. De l'autre, la création par la CGT d'une structure d'action dans/pour l'économie sociale, l'ADITES, gérée par Alphonse Véronèse, qui a, entre autres, la responsabilité de piloter les relances d'entreprises défailtantes. Avec celui-ci, des relations d'une grande confiance, et devenues franchement amicales, malgré des désaccords quelquefois brutaux (entre une Confédération des Scop et son secrétaire général qui croient chimérique et dangereux de déroger aux exigences gestionnaires et aux équilibres financiers habituels, et une Adites et son leader qui, sans le proclamer publiquement, défendent le concept des nouveaux critères de gestion de l'économiste communiste Herzog et une autre façon de produire, de travailler, de gérer, ceci en contradiction avec les conclusions communes de la rencontre de 1977.

Le malentendu va plus loin : avec Régis, certains attendaient de la CGT qu'elle reconnût le mouvement coopératif comme une troisième voie menant vers le socialisme, par là comme un terrain d'actions communes à long terme, bien au delà de la seule réponse à des besoins circonstanciels, et qu'elle récupérât le projet coopératif dans sa doctrine. Inversement, même si des hommes comme Véronèse ont pu être parfois tentés de partager cette hypothèse, la position officielle de la CGT est restée de ne voir dans la solution coopérative qu'un instrument utile dans des circonstances déterminées, mais à deux conditions : qu'il puisse être employé par l'organisation à sa convenance et sans trop se contraindre par des exigences peu compatibles avec des objectifs tactiques bien déterminés, et qu'il ne soit pas considéré comme porteur d'une quelconque valeur idéologique.

D'où, tout naturellement : après quelques échecs sanglants, et notamment la coûteuse (y compris pour la CG SCOP) affaire Manufrance, abandon par la CGT de la piste coopérative et des contacts officiels avec la Confédération. Dernier épisode : une CGT qui n'en peut plus de cautionner les exigences de productivité, d'économie et de rentabilité devant/contre le personnel de la Verrerie Ouvrière d'Albi, et qui, en 1988, cautionne le plan de sortie du statut coopératif préparé par son ancien représentant au CIRI, qu'elle même, en accord avec la Confédération des

SCOP, avait explicitement autorisé à s'engager dans la gestion du sauvetage de cette coopérative.

228. Les effectifs

Leur croissance très importante est, avec la création d'un outillage juridico-financier nouveau, un des faits les plus significatifs de cette période. Au fil de quelques séries statistiques glanées ici ou là : 502 Scop confédérées en 1970, 556 en 1978, 669 en 1980, 828 un an plus tard, 1319 en 1985. On ne risque pas grand'chose à pronostiquer que le plafonnement à environ 1400 observé dans les années qui ont suivi pourrait bien n'être que passager.

Mais, simultanément, il y a à la fois relative stabilité des effectifs employés et baisse de la taille moyenne des SCOP (environ 45 personnes en 1979, environ 20 personnes en 1995). Les deux phénomènes sont liés, ils s'expliquent par trois causes : la période a été meurtrière pour les grandes SCOP "historiques", les effets de leur disparition dans les statistiques n'ont été que très provisoirement compensés par les créations artificielles de coopératives pour redémarrer l'activité d'entreprises naufragées (exemple Manufrance en 1981), les créations de SCOP soit *ex nihilo* soit par transformation de PME patronales n'ont le plus souvent touché que des entreprises petites.

Mais il y a aussi augmentation importante du taux de sociétariat : moins d'un tiers des salariés étaient associés en 1970, plus des deux tiers vingt cinq ans plus tard. Ici se combinent deux causes : le rajeunissement et le renouvellement de la population coopérative ont joué dans le sens d'une augmentation de l'effectif associé, les instruments nouveaux (accords de participation et procédures nouvelles de la loi de 1978 sur la liaison contrat de travail - sociétariat) ont bien soutenu ce processus de réouverture des SCOP à leurs propres travailleurs : les accords de participation en habituant les salariés non encore associés à l'investissement de leur répartition travail dans leur entreprise et les associés à voir dans les premiers des co-investisseurs comme eux ; la loi de 1978 en désacralisant les procédures d'admission au sociétariat et en organisant, entre contrat de travail et statut d'associé, des relations qui rendent perceptible le fait que chacun de ces deux termes est le corollaire naturel de l'autre.

C'est un des points où la Confédération a fait se rencontrer dans la loi et dans les pratiques la tradition buchézienne - qui associait aux réserves impartageables le sociétariat obligatoire - et la tradition fouriériste - pour qui la présence de salariés non sociétaires se justifiait par le jeu des "attractions" personnelles et inter-personnelles, et ne pouvait se réduire que par la liberté des choix réciproques et pas par la contrainte. La difficulté de combiner ces deux traditions a pendant longtemps empoisonné, au sein de la Confédération, bien des débats entre partisans et adversaires de la détermination d'un taux minimum de sociétariat et de l'exclusion des coopératives qui ne l'atteindraient pas. Les faits - la démographie coopérative - et le droit - les incitations de la participation et du nouveau statut légal - ont rendu caduc ce débat.