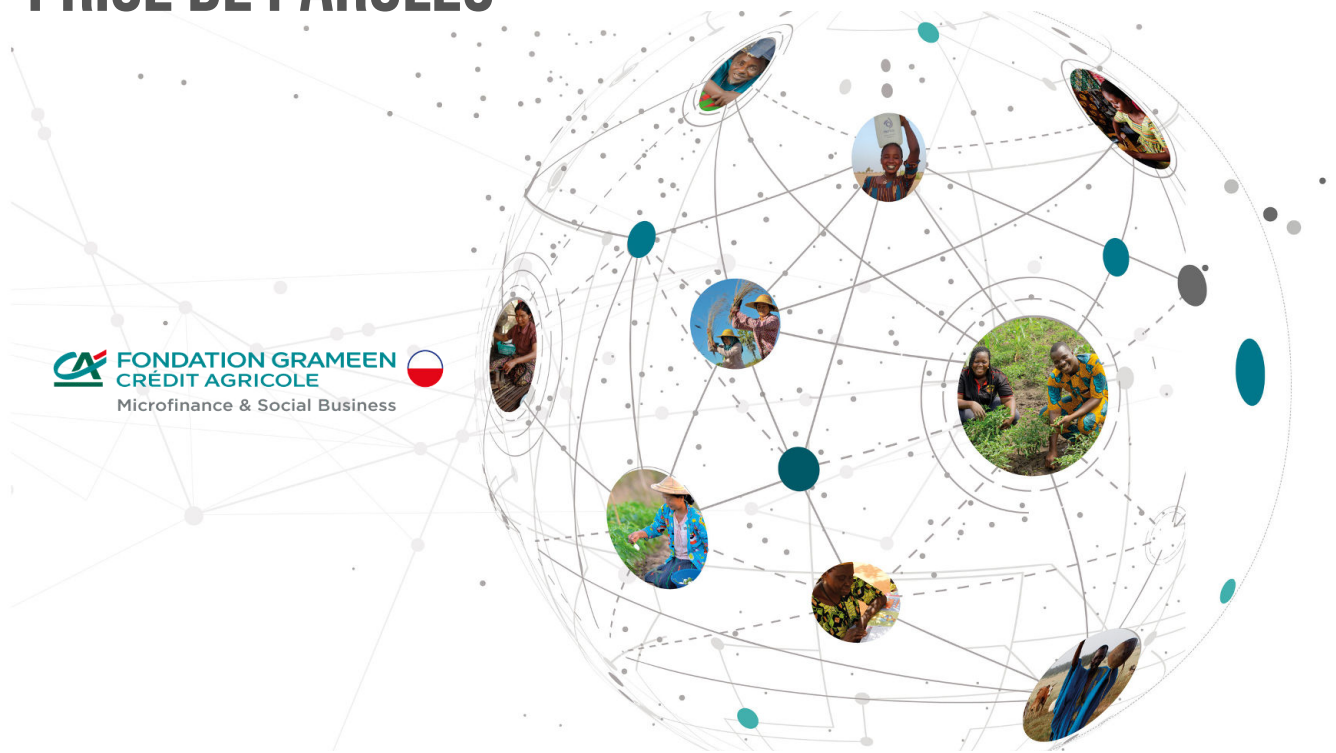


PRISE DE PAROLES



L'ENTREPRISE A CAPITAL COOPÉRATIF, UN MODÈLE POUR LE « MONDE D'APRÈS »

Par Éric Campos et Bagoré Bathily¹

« L'entreprise à capital coopératif permettrait de réinscrire le capitalisme dans une démarche entrepreneuriale résiliente en favorisant la convergence d'intérêts des salariés et des actionnaires »

L'année 2020 et le choc de son confinement planétaire portent une lumière crue sur de nouvelles sortes de risques systémiques qui menacent nos économies. La mondialisation qui a gouverné la croissance des dernières décennies s'expose à de nouvelles formes d'aléas dont elle est probablement à l'origine. Dans un contexte socialement affecté par la montée des inégalités, il semble urgent de questionner nos modèles de création et de répartition de valeur pour les rendre plus ouverts, plus humains, porteurs de perspectives autour desquelles la société citoyenne doit pouvoir envisager un avenir résilient à ces menaces auxquelles nous n'échapperons plus. Croissance verte et contrat social doivent se conjuguer plus étroitement. Nous ne reviendrons pas sur ces observations tant elles sont chaque jour commentées et tant l'actualité nous en donne à voir une oppressante réalité : tensions sociales et politiques, coups de boutoir contre nos démocraties, précarité des populations, risques environnementaux et défis climatiques, inerties pour la transition vers des

économies décarbonées. Nous partageons le constat mais plutôt que se joindre aux concerts incantatoires – scandalisés pour les uns, vertueux pour les autres –, **nous posons sur l'établi de la réflexion et du débat collectif une proposition de modèle d'entreprise et de nouvelles perspectives.**

Nous sommes convaincus que le grand défi de notre génération est la construction d'un véritable «capitalisme populaire» qui favorisera l'entrepreneuriat, l'économie inclusive et l'accès aux ressources du savoir, de la création et de l'innovation. Bien que certains en prédisent la fin, nous ne croyons pas à la disparition du capitalisme, ni à une sorte d'évolution providentielle laissée aux bons soins de la main invisible : ses mécaniques ne s'embarrassent pas de la question morale ou de celle du bien commun. Nous croyons en revanche à la volonté de travailler au rééquilibrage de la valeur générée par les entreprises entre les parties prenantes. Pour cela, nous devons

¹ Éric Campos est Délégué général de la Fondation Grameen Crédit Agricole, fondation spécialisée dans la microfinance et l'entrepreneuriat social, et Directeur de la RSE de Crédit Agricole S.A.

Bagoré Bathily est Président-Directeur général fondateur de la Laiterie du Berger, entreprise sociale de valorisation de la filière lait, au Sénégal.

remettre en perspective la question de la rémunération du capital, du travail et celle des externalités produites par l'entreprise dans le contexte de l'urgence climatique.

La loi portant sur le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (dite loi PACTE) a été promulguée il y a un peu plus d'un an. Fruit d'une grande concertation de la société civile, elle propose des évolutions positives pour mieux partager la valeur créée avec les salariés. Elle permet aux entreprises d'améliorer la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux dans leur stratégie. Cette loi, dans son esprit, nous invite à poursuivre la démarche et l'enrichir en ouvrant de nouvelles perspectives. C'est le sens de cet article.

Notre réflexion puise sa source dans l'histoire riche d'enseignements des coopératives, et plus particulièrement des banques coopératives mutualistes. En France, celles-ci ont vu le jour à la fin du XIXe siècle autour d'un but commun : faciliter l'accès au crédit de personnes issues de catégories professionnelles éprouvant des difficultés à emprunter.

À la différence d'autres entreprises, le capital de ces établissements est constitué de parts sociales détenues par leurs clients et leur rémunération, non spéculative, est encadrée. Ces établissements représentent aujourd'hui plus de 60% du marché de la banque de détail en France. Leurs dirigeants ont toujours démontré une formidable capacité à créer de la valeur entrepreneuriale sans pour autant corréler l'efficacité de leurs actions à celle de la propriété capitalistique. L'histoire de ces banques prouve sans ambiguïté que la valorisation de l'entreprise et l'utilité ont su se développer harmonieusement au service du bien commun.

Au cours des douze dernières années, avec nos échecs et nos succès, **nous avons accumulé de l'expérience dans la gestion d'entreprises dites de «social business» -ou entreprises sociales-** dans le monde, notamment en Afrique subsaharienne. C'est une seconde source d'enseignements pour guider notre réflexion. Ces entreprises sont très classiques dans leur recherche de rentabilité mais aussi très singulières car l'impact social est leur but primordial. Leur manière de créer durablement de la valeur ne réside pas tant

dans leur capacité à répondre à un besoin du marché, ce qu'elles réalisent avec si possible avec un avantage compétitif, que dans l'utilité collective qui détermine leur création, puis leur activité.

L'impact social ou environnemental constitue leur raison d'être, à tel point que cette mission s'inscrit au socle fondateur de leurs statuts constitutifs. Cette intentionnalité première les définit comme entreprises sociales. Elles doivent également s'engager à mesurer ou estimer leurs externalités.



AFK, KOSOVO
©Philippe Lissac

L'intentionnalité et la mesure des effets sont donc ses critères fondamentaux.

En pratique, nous constatons que la recherche de l'impact positif est bien plus qu'un objectif.

C'est un agent de changement. Elle pénètre et imprègne l'entreprise au plus profond de son fonctionnement jusqu'à métamorphoser son patrimoine génétique.

Comme un gène supplémentaire, cette recherche « augmente » l'entreprise d'une capacité nouvelle : celle d'agir non plus dans son seul intérêt mais dans celui de toute la société. Cela se traduit par une sorte de contrat de coopération qu'elle passe avec son écosystème, point de départ de la construction d'un avenir en commun. La recherche d'une redistribution plus équitable de la valeur entre les parties prenantes devient une règle de fonctionnement. L'entreprise met en place un modèle de gouvernance et de performance qui inclut d'autres temporalités que les siennes et modifie l'évaluation de ses résultats : à la performance financière s'ajoute la performance sociale, sous une forme mesurable. Dans le même temps, l'écosystème va lui aussi influencer, par porosité réciproque, l'entreprise qui, à son tour, parce qu'elle suit et mesure les externalités qu'elle génère, va transformer son

propre fonctionnement. Cette compréhension de l'entreprise sociale nous a conduit à **questionner la nature du lien qui pourrait exister entre les salariés, parties prenantes à la création de valeur de l'entreprise, d'une part, et le pourcentage de détention du capital de cette même entreprise, d'autre part.** En réalité, ce lien n'existe pas, ou très rarement : d'un côté l'actionariat possède la propriété du capital, de l'autre le salariat en fournit l'exploitation. Notre première conviction est que **nous pensons** au contraire **qu'il faut tisser une relation directe entre les salariés et le capital**, non pas uniquement au travers de mécanismes d'intéressement et de participation, qui sont des liens indirects, **mais au travers de liens directs pour les salariés de niveau équivalent de ceux des actionnaires.** L'idée est là, elle peut paraître iconoclaste mais elle est, au fond, réaliste : celle d'une entreprise dont les dividendes deviendraient désormais partagés entre les actionnaires et les salariés selon des règles différentes.

QU'EST-CE L'ENTREPRISE À CAPITAL COOPÉRATIF ET COMMENT FONCTIONNE-T-ELLE ?

Le concept d'entreprise à capital coopératif consiste en l'attribution d'une part d'usage du capital aux salariés. L'entreprise concernée est une société capitalisée, de droit privé ou non, telles une Société anonyme (SA), une Société à responsabilité limitée (Sarl), une Société par actions simplifiée (SAS) ou tout autre forme. Pour devenir « à capital coopératif », elle intègre une disposition statutaire particulière qui permettra aux salariés de percevoir une part de la valeur distribuée, en cas de bénéfice, lors du déclenchement de dividendes. **Le salarié devient un actionnaire usufruitier.**

Pour ce faire, lorsqu'elle existe, l'entreprise décide d'augmenter son capital par une émission de titres dont elle attribue non pas la propriété mais l'usufruit aux salariés. Ceux-ci deviennent dès lors récipiendaires, non pas d'une part de capital en tant que telle, mais d'un droit sur le rendement que celui-ci génère grâce à leur force de travail productrice. Ils bénéficient ainsi, lorsque l'entreprise le décide car ses résultats le permettent, d'une redistribution directe de richesse induite par ces nouvelles règles de partage de la valeur capitalistique. La disposition devrait pouvoir s'intégrer aisément par une modification des statuts existants ou bien directement lors de leur rédaction pour les sociétés en cours de constitution. Mais pour qu'elle engendre des effets, il nous semble nécessaire qu'elle soit réellement significative. Elle doit aussi intervenir sans contrepartie pour ne pas confondre travail et investissement, et s'établir sur une base égalitaire entre les salariés. Quant à eux, les actionnaires restent les

Les premiers apportent les fonds, les seconds délivrent la valeur ajoutée. Et finalement, chacun mérite sa part.

Sans prétention de chercher à résoudre tous les problèmes, voici une solution que nous imaginons pour réconcilier le capital et les citoyens dans une démarche collective de progrès grâce à une dynamique structurelle qui pourrait donc s'organiser au sein même des entreprises. Cette solution, nous l'appelons « capitalisme coopératif ». Elle s'attache à repenser nos modèles sociaux en définissant **une relation plus équitable, complémentaire et équilibrée entre les deux agents économiques fondamentaux des parties prenantes que sont l'actionnaire et le salarié qu'aujourd'hui trop peu de choses réunissent.** Et pour montrer que cette solution n'a rien d'irrationnel, nous allons tenter de décrire ici les principes clés de son fonctionnement auxquels nous avons songé. Ils invitent bien entendu au débat.

porteurs de capitaux et propriétaires des titres, à la différence près qu'ils ont décidé de se placer en non-propriétaire pour la partie augmentée du capital, permettant au collectif salarial de percevoir sa part des résultats de l'entreprise. Idéaliste ? Étonnant ? Bizarre ? Non, loin de là.

Bien sûr, à court terme, cela signifie pour l'actionnaire investisseur d'accepter un coût non négligeable. Dans l'hypothèse d'une augmentation de 10% de capital, la valeur nominale de sa part de 100 euros ne s'établit plus qu'à 91 euros, les 9 euros de différence étant –non pas confisqués !– mais investis dans une autre forme de valeur : l'humain, en l'occurrence les salariés, sous forme d'une distribution du droit d'usage, sans perte du droit de propriété.

Tout le monde n'étant peut-être pas familier avec ce genre d'opérations, détaillons l'exemple ci-dessus. Cette société dispose d'un capital de 100 000 euros réparti en 1 000 parts de 100 euros. Ses actionnaires décident de porter le capital à 1 100 parts, soit une augmentation de 10% : le capital vaut toujours 100 000 euros, mais chacune des parts vaudra désormais 91 euros (100 000/1 100, arrondis). Dans cette société à capital coopératif, les 100 parts nouvellement créées, représentant dès lors 9% du capital, sont attribuées en usufruit aux salariés. Si la société vient à verser des dividendes, ils percevront donc la proportion qui leur revient.

Pour les salariés, il y a là de toute évidence l'accès

direct à un nouveau canal de valeur redistribuée.

Dans les faits, la théorie du ruissellement des richesses qui présidait traditionnellement au capitalisme financier a démontré son inexactitude : l'écart entre les plus riches et les plus pauvres n'a fait que s'aggraver ces dernières décennies, les classes laborieuses payant au prix fort une croissance mondiale effrénée qui ne leur a que peu voire pas profité, notamment dans les pays développés où les classes moyennes connaissent une inquiétante stagnation pour ne pas dire régression de leur pouvoir d'achat. Leur ouvrir par conséquent l'accès aux fruits du capital ne peut que contribuer à rééquilibrer les économies en redonnant tout à la fois une légitimité citoyenne à l'entreprise, une meilleure prise en considération de chacune et chacun, un sens renouvelé de l'engagement dans le travail et une amélioration des capacités économiques des populations, le tout s'inscrivant dans une dynamique de justice sociale.

Pour les actionnaires, c'est un nouveau rôle : celui de rendre possible l'inclusion des salariés à la création de valeur du capital.

Il y a là une responsabilité à assumer, celle de considérer que l'investissement en capital n'a de sens que lorsqu'il s'envisage dans une perspective réellement entrepreneuriale et non pas spéculative, la valeur financière se créant dans le moyen ou long terme par l'effet positif d'une cohésion retrouvée au sein de l'entreprise, prenant en compte le collectif salarial ainsi que les impacts et contributions sociétales générées par l'activité. Ces dernières années montrent que des investissements mieux orientés en termes environnementaux, sociétaux et de gouvernance (critères ESG) ont un potentiel de performance. Et surtout un avenir.

Pour les entreprises enfin, il y a la matière à renouer avec une forme d'harmonie qui profitera à la résilience et la durabilité de leur modèle.

Peut-être pas à toutes, mais tout au moins à celles dont le projet s'inscrit fortement dans une mission de responsabilité sociétale. En effet, à l'image de la biodiversité, ces entreprises se développent d'autant mieux qu'elles sont intégrées dans un écosystème, un environnement riche d'interactions et de coopérations entre parties prenantes. Elles s'y épanouissent en y contribuant, autant qu'elles en tirent parti, et nourrissent des dynamiques biomimétiques partagées. Pour elles, la divergence classique entre capital et travail, ce clivage supposé infranchissable entre



actionnariat et salariat, va s'avérer infondée. Dans cette logique entrepreneuriale, la valeur ne peut qu'être une rétribution au risque, pas seulement celui pesant sur l'investissement, mais de tous les risques, notamment en interne celui qui potentiellement affecterait l'emploi, et donc les salariés, en cas de conjoncture défavorable. En recréant des liens entre son salariat et son capital, nous faisons l'hypothèse que l'entreprise sera plus résiliente face aux aléas, ses liens aux parties prenantes seront davantage resserrés, plus équilibrés. Mieux « conciliée » dans sa structuration, elle améliorera son intégration dans un système global, lui-même plus résilient.

S'ASSURER QUE L'ENTREPRISE À CAPITAL COOPÉRATIF PROFITE BIEN À TOUTES ET TOUS

Le modèle de réconciliation actionnariale et salariale que nous décrivons n'a pas pour objectif de réformer l'entreprise de façon universelle. C'est un moyen parmi d'autres, une brique de l'édifice, dont nous espérons qu'elle soit autant que possible structurante. Pour qu'elle puisse représenter une solution attractive et efficiente dans une économie en voie de résilience, nous devons cependant préciser quelques règles et conditions qui sous-tendent son modèle :

• **Gouvernance et représentations**

L'entreprise à capital coopératif que nous esquissons rend moins clivante la répartition des rôles entre actionnaires et salariés, les limites devenant poreuses afin de, justement, favoriser les interactions et les dynamiques. Mais si les premiers deviennent pour partie nus-propriétaires du capital et les seconds usufruitiers, qui gouvernera l'entreprise ? La

convergence de leurs intérêts devrait pouvoir remédier à cette épineuse question. En effet, les actionnaires ne cèdent pas la propriété de leurs parts mais un droit d'usage. Ils siégeront donc en assemblée, seront représentés par un conseil d'administration ou son équivalent selon les formes juridiques de société, et contribueront aux orientations de l'entreprise. Il leur faudra cependant intégrer des sièges pour une représentation renforcée du salariat au conseil d'administration ainsi que dans les instances exécutives de gouvernance.

- **Statut et fiscalité**

En mettant ses capitaux à disposition de l'entreprise à capital coopératif, l'actionnaire prend un risque plus élevé. En effet, afin d'espérer une plus-value, il doit d'abord atteindre le seuil d'équilibre de la valeur nominale de sa part : s'il paye 100 euros pour une part qui n'en vaut plus que 91 (selon notre exemple) car 9 euros en sont attribués par dilution au collectif salarial, alors le chemin jusqu'à une valorisation à 100 euros la part tendra nécessairement à s'allonger et deviendra plus incertain. Une incitation par le biais d'une fiscalité appropriée sur le résultat de l'entreprise est un dispositif que l'État devrait pouvoir considérer, par exemple par une taxation allégée des bénéfices perçus, celle-ci se justifiant d'autant mieux qu'en partageant la valeur d'exploitation de son capital l'investisseur s'inscrit dans une démarche d'entreprise citoyenne. À ce propos, cette dernière pourrait également, sans modifier ses statuts, bénéficier d'un socle réglementaire adapté, à l'image de ce que des entreprises à mission obtiennent avec l'agrément Entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS).

- **Transparence et contribution environnementale et sociale**

Outre définir les modalités internes et le fonctionnement, il est essentiel de s'interroger sur les conditions d'existence de l'entreprise à capital coopératif et sur l'impact de son activité dans notre société. En la matière, la transparence ne pourra pas être une option mais devra constituer un impératif plus large : la mesure et le contrôle des performances dites extra-financières (impacts environnementaux, sociétaux et de gouvernance –ESG) ainsi que leur publication en seront l'instrument. À l'heure où les nations telle la France s'engagent dans des politiques de transitions économiques, énergétiques, environnementales et sociales, il y a là un terreau favorable dans lequel inscrire une démarche entrepreneuriale de ce type, alignée sur les trajectoires de long terme, notamment

celles de l'Accord de Paris.

En prise avec des enjeux contemporains particulièrement vifs, l'entreprise capitaliste pourrait dans bien des situations trouver une voie de renouvellement par la piste de solution que nous proposons. L'histoire nous enseigne que l'économie coopérative a, depuis longtemps, su constituer une réponse aux excès et aux déséquilibres des époques qu'elle a traversé. Elle doit sa longévité à ses capacités sans cesse renouvelées d'hybridation et d'adaptation.



ACFB, BÉNIN ©Didier Gentilhomme

Le modèle d'entreprise à capital coopératif que nous présentons en est une traduction actuelle. Ce n'est en soi rien de complexe, rien de moins qu'un montage de bon sens, un « pas de côté » ébauché au fil d'observations et de réflexions qui n'ont cessé de placer l'humain au centre du projet entrepreneurial.

L'aspect inédit et probablement historique que représente l'année 2020 dans le monde nous met face à ce tournant décisif : parviendrons-nous à modifier les rouages et les mécaniques structurantes de nos sociétés pour façonner collectivement un avenir mieux partagé ? Sera-t-il enfin à notre portée d'œuvrer à des systèmes de sociétés plus harmonieux ? Nous ne pouvons pas individuellement tout changer, pourtant nous pouvons agir. L'entreprise, parce qu'elle est notre cadre d'action le plus accessible, reste l'outil idéal de nos progrès sociétaux. Grâce à des règles capitalistes repensées dans le sens d'une meilleure redistribution de la valeur créée, d'une réconciliation économique et d'une coopération socialement juste, elle sera en mesure d'apporter sa part de solution. Il n'y a ni extrémisme, ni folie, ni utopie à concevoir cela ; mais la conviction libérale, citoyenne et raisonnée que le monde ne peut se construire autrement que les uns avec et pour les autres.