
Éditorial – Retour sur les inventeurs du mouvement coopératif, les *Equitable Pioneers of Rochdale*, pour mieux comprendre la performance des coopératives commerciales¹

Comme l'énoncent Capelli *et al.* (2020), il convient de porter une fine attention sur le succès et l'attractivité actuels du système coopératif tant aux yeux des consommateurs que des employés ou des entrepreneurs. D'ailleurs, d'après Kantar, dans le seul secteur de la grande distribution alimentaire (hypermarchés, supermarchés, superettes et formats de proximité), les enseignes coopératives ont conquis, depuis 1994, 23 % de parts de marché par rapport aux enseignes succursalistes pour beaucoup en difficulté. Et dans un secteur où la fréquentation tend à baisser (- 0,9 % en volume et 0 % en valeur, entre 2024 et 2023 selon Circana), les enseignes coopératives continuent à générer des progressions en valeur proche de 1 %.

Si le nom de certaines villes est resté attaché à des courants méthodologiques, comme en sociologie (Ecole de Chicago, Ecole de Palo Alto,...) et si en Sciences de gestion, des modes de management sont évoqués en référence à leurs auteurs (taylorisme, fordisme,...), ou à des entreprises (toyotisme, système Benetton,...), peu de villes sont la référence unique d'une forme organisationnelle. En ce qui concerne le système coopératif, le creuset c'est Rochdale ! C'est à Rochdale, ville au nord-est de Manchester, spécialisée dans le tissage, que les *Equitable Pioneers of Rochdale* – un regroupement de 28 tisserands, de sabotiers et d'autres corporations – structurèrent en décembre 1844 le mouvement coopératif, même si celui-ci avait déjà été tâtonné par des formes moins abouties, par exemple par une société de tailleurs à Birmingham en 1777 et par la *Anti-Corn Mill* à Hull en 1795.

Le mouvement coopératif fut porté par la propagation des idées d'essence socialiste et utopiste en Angleterre et, notamment, sous l'influence de Robert Owen (1771-1858) et du Dr. William King (1786-1865), fondateur de la Brighton *Co-operative Society* en 1828 et du journal *The Co-operator*. Pour ces penseurs, la façon de lutter contre la paupérisation due aux crises économiques et aux formes de capitalisme radical était d'établir une coopération entre toutes les parties prenantes des systèmes productifs, en leur conférant une grande auto-

1. Nos remerciements au Musée-bibliothèque des *Equitable Pioneers of Rochdale* pour les documents et informations fournis.

nomie. Ce contexte conduisit à la création dès 1821 de la *London Co-operative and Economical Society*.

Le début du XIX^e siècle était connu sous le nom de « *The Hungry Forties* ». La révolution industrielle qui vit le passage des métiers à tisser manuels à domicile aux métiers à tisser motorisés en usines changea la vie de nombreux travailleurs de Rochdale. L'industrialisation entraîna une augmentation rapide de la population et le coût du logement amena une très forte dégradation des conditions de vie des ouvriers. Les prix des aliments étaient très élevés et de nombreux marchands ajoutaient des poids à leur balance afin que les clients reçoivent moins de nourriture que ce pourquoi ils avaient payé.

Par leur détermination, leur organisation et leurs valeurs, les *Equitable Pioneers of Rochdale* et leur société devinrent la référence du système coopératif et ils furent consultés par la plupart des sociétés coopératives qui se créèrent par la suite. Au début du XX^e siècle on comptait plus de 1 600 coopératives en Angleterre dans des secteurs allant des vêtements ou des meubles à la quincaillerie.

Cette rubrique éditoriale a déjà montré combien – pour paraphraser François Perroux – un peu de théorie éloigne de la réalité, beaucoup y ramène, il en va de même avec l'histoire. En effet, revenir aux origines du mouvement coopératif, et notamment aux principes et valeurs développés par les *Equitable Pioneers of Rochdale* dans les années 1820-1830, permet de comprendre en quoi le système coopératif est une relation d'agence génératrice d'efficacité et d'agilité managériales mais aussi une anticipation de la prise en compte de la responsabilité sociale des entreprises.

1. L'invention de la coopérative : une relation d'agence au service de l'efficacité et de l'agilité managériales

1.1. La coopérative, une relation d'agence

La Théorie de l'agence formulée par Jensen et Meckling (1976) envisage la relation d'agence comme « un contrat dans lequel une ou plusieurs personnes ont recours au service d'une autre personne pour accomplir en son nom, une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent ». La Théorie de l'agence repose sur deux conditions : tous les individus sont supposés agir de façon à maximiser leur fonction d'utilité ; et ils sont capables d'anticiper rationnellement et sans biais l'incidence des relations d'agence sur la valeur future du patrimoine.

Ces conditions sont remplies dans le cadre des coopératives puisque, d'une part, les coopérateurs (les agents) sont des entrepreneurs qui cherchent à maximiser leur propre utilité (tout en maximisant l'utilité collective). Par ailleurs, la coopérative est la somme de ses coopérateurs dont le pouvoir de décision est

équité parti car, quel que soit le nombre de parts sociales, chaque coopérateur ne dispose que d'une voix. D'autre part, car, en cas de départ de coopérateurs, leur part sociale est remboursée au prix de la valeur nominale sans possibilité de plus-value. La valeur du capital est donc anticipable rationnellement.

Ce principe hautement démocratique et équitable fut la base même des principes développés par les *Equitable Pioneers of Rochdale*. Un des premiers magasins s'appela même le « *Brotherhood Store* ». En effet, les valeurs d'essence tant socialiste que chrétienne du mouvement conduisirent à ce principe d'équité tant dans la part de voix, de participation aux décisions et au contrôle par les coopérateurs que dans la répartition de la valeur. Dès l'origine, les dividendes sont distribués, non pas en fonction du capital investi, mais du chiffre d'affaires réalisé (en tant qu'offreur) et des dépenses faites (en tant qu'acheteurs).

1.2. ...au service de l'efficacité et de l'agilité managériales

La gouvernance comme le mode de management imaginés par les pionniers du Lancashire permirent, d'une part, d'offrir des propositions commerciales de qualité à prix réduits. En effet, à cette fin, très vite, ils décidèrent de grouper leurs achats et créèrent en 1863 une centrale d'achat à Manchester (*The North of England Co-operative Wholesale Society/CWS*) qui, dès 1868, installa des entrepôts en Irlande, en Europe, en Afrique, en Australie et en Amérique du Nord et du Sud puis, en 1878, leur propre flotte de fret maritime.

L'indépendance de chaque coopérateur-entrepreneur associée à la démocratisation de la prise de décision et du contrôle du système permit ce qu'on appellerait aujourd'hui une grande agilité (Nagel et Dove, 1991 ; Badot, 1997), tant en matière d'innovation que de relation-client. L'« organisation agile » est composée de membres internes et externes (personnes morales indépendantes), polyfonctionnelles, à haut degré de responsabilité et participant, dans le cadre d'une stratégie générale collectivement partagée, aux processus d'adaptation organisationnelle. Elle comporte des structures de *back-office* aidant, en leurs octroyant des ressources, en les accompagnant psychologiquement, financièrement, conceptuellement et juridiquement, à s'adapter à la turbulence environnementale. Par exemple, le mouvement coopératif de Rochdale inventa des fonds de compensation en cas de dépréciation de la valeur des marchandises. De même, en 1872, la CWS créa un service de prêts et de dépôts, offrant des services bancaires aux sociétés coopératives puis aux coopérateurs individuels ainsi qu'aux syndicats et autorités locales.

L'organisation agile met également à disposition de ses membres des systèmes de partage et de capitalisation de l'information et d'apprentissage collectif. Les hommes et les femmes de l'organisation agile sont, par leur connaissance intime des clients et de l'environnement, par leur imagination et par les initiatives qu'ils sont autorisés à prendre pour satisfaire les consommateurs, la principale source de différenciation et de performance commerciale du système.

2. L'invention de la coopérative : une anticipation de la responsabilité sociale des entreprises

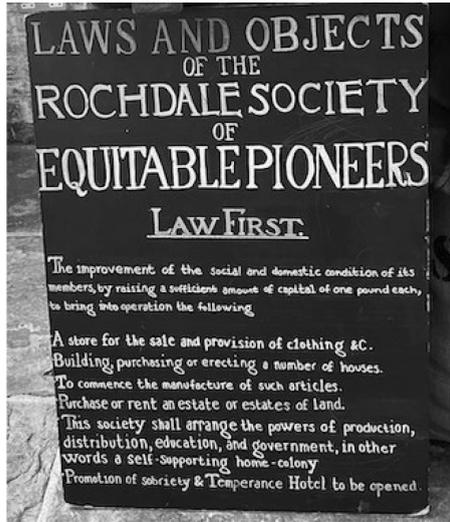
L'analyse du matériel documentaire relatif aux principes fondateurs du mouvement coopératif par les *Equitable Pioneers of Rochdale*, donne à voir une forte similitude avec les éléments constitutifs de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) [même si Sarkar et Searcy (2016) ont montré la volatilité et la polysémie de la notion de responsabilité sociale des entreprises]. Pourtant, le mouvement coopératif anglais du début du XIX^e siècle n'est pas cité par les historiens de la responsabilité sociale des entreprises qui en font plutôt remonter les origines aux usines de Ford en 1914 ou à l'entreprise Johnson & Johnson en 1935 (Zerk, 2006 ; Kahn *et al.*, 2012).

Comme le rappellent Matten et Moon (2008), qui ont identifié deux composantes de la RSE : l'explicite et l'implicite : « la RSE explicite fait référence aux politiques d'entreprise qui assument et expriment la responsabilité de certains intérêts sociétaux. Il s'agit généralement de programmes et de stratégies volontaires d'entreprises combinant des valeurs sociales et commerciales [...]. La 'RSE implicite' représente le rôle des entreprises au sein des institutions formelles et informelles plus larges pour les intérêts et les préoccupations de la société. Il implique des valeurs, des normes et des règles qui imposent aux entreprises des exigences pour traiter les questions des parties prenantes et définit les obligations dans le cadre de la gestion collective ».

2.1. Une proximité de valeurs : amélioration de l'humanité et émancipation de l'individu

John Thomas Whitehead Mitchell (1828-1895), membre du comité de gouvernance de la *Equitable Pioneers of Rochdale Society* en 1853 résuma les valeurs du mouvement coopératif ainsi : « Les trois grandes forces pour l'amélioration de l'humanité sont la religion, la tempérance et la coopération ; et en tant que force commerciale, soutenue par les deux autres, la coopération est la plus grande, la plus noble et la plus susceptible de réussir dans le salut des classes ouvrières ». La coopération était prévue à tous les stades de la société coopérative puisque même le comité de gouvernance était élu par ses membres.

L'éducation des membres de la coopérative fut aussi une priorité et à cette fin, des écoles et des systèmes de formation furent institués en plus de l'émancipation sociale et économique des membres qui purent développer leur propre entreprise en s'appuyant sur l'aide et les effets d'expérience et d'apprentissage des autres. D'ailleurs, le symbole de la gerbe de blé fut utilisé dès les origines du mouvement. C'est un symbole de coopération car un épi de blé ne peut pas tenir debout tout seul, mais avec d'autres, dans une gerbe de blé, il le peut. Les coopératives prévirent très tôt des caisses de solidarité pour les familles de leurs membres et des facilitations en matière de logement en construisant des maisons pour leurs membres.



2.2. Des avancées en matière d'inclusion et de diversité

Les *Equitable Pioneers of Rochdale* insistèrent sur le fait que la coopérative devait être ouverte à tous, hommes et femmes (la formule anglaise n'est d'ailleurs pas comme en français « une homme-une voix » mais « un membre-une voix »), quelles que soient leur race, leurs croyances ou leurs convictions politiques. Ce fut une assez forte révolution car les classes ouvrières n'avaient que peu de possibilités d'élévation sociale et pas de droit de vote dans la société anglaise à cette époque.

Le mouvement coopératif fut plus avant-gardiste en matière de droit de vote que la société britannique dans son ensemble car, avant le droit de vote étendu aux femmes de plus de 30 ans en 1918 et de plus de 21 ans en 1928, seuls les propriétaires terriens avaient le droit de vote pour élire les parlementaires. La première femme membre de la *Rochdale Equitable Pioneers Society* fut Eliza Brierley qui adhéra en mars 1846 et en l'espace de quelques mois, la *Women's Co-operative Guild* devint l'une des premières composantes du réseau d'agences locales de la *Rochdale Equitable Pioneers Society*. Les femmes membres avaient donc le droit de vote à égalité dans leur coopérative et le mouvement participa à des campagnes auprès du Parlement qui menèrent aux *Married Women's Property Acts* en 1870 car, antérieurement les biens de la femme mariée n'appartenaient qu'à son mari. Il en fut de même en matière de rémunération des femmes et de droits relatifs à la maternité.

Par ailleurs, la marque de fabrique « *Labour and Wait* » fut utilisée pour montrer que rien n'est accompli sans travail acharné et patience et, à partir de 1863, l'orthographe américaine « *Labor* » a été utilisée par le CWS pour montrer son soutien au mouvement anti-esclavagiste et pendant la guerre de sécession,

les coopérateurs britanniques boycottèrent le coton produit dans les États du Sud des États-Unis.

Conclusion

Ainsi, comme l'énonce Dohet (2018, p. 10) : « Dès ses origines à Rochdale et bien au-delà du magasin auquel il est souvent limité dans la littérature, le projet coopératif se veut global, comme une alternative concrète destinée à réorganiser totalement les forces de la production et de la distribution [...] et le travail d'éducation sur le fait que le prix ne doit pas être l'unique critère d'achat sera une constante du mouvement coopératif ».

Toujours selon Dohet (2018, p. 12), de l'expérience de la *Equitable Pioneers of Rochdale Society*, sont issus les quatre grands principes de base du système coopératif : l'égalité qui est le principe de la démocratie exprimé par l'expression « un membre-une voix » ; la justice à travers le principe de la ristourne, qui veut que le bénéfice net ne soit pas réparti au prorata du capital apporté mais au prorata des achats effectués ; l'équité à travers une rémunération fixe et limitée du capital afin de dégager des moyens pour le développement ; la liberté qui permet à chacun d'être libre d'adhérer ou de reprendre ses parts sans restriction.

Comme le résume Colla (2020) en s'inspirant de Battilani (2012) : « les coopératives de consommateurs contribuaient à l'amélioration du niveau de vie des travailleurs pauvres, les coopératives agricoles à défendre les revenus des agriculteurs, les unions bancaires à accompagner les petites entreprises surtout rurales, les coopératives d'ouvriers à éviter le chômage. Ensemble, elles ont finalement contribué à l'amélioration du bien-être de la société ».

Il ne semble pas y avoir meilleure conclusion relative à la pertinence des valeurs du mouvement coopératif tel qu'imaginé par les *Equitable Pioneers of Rochdale* dans la socio-économie turbulente actuelle, que la synthèse proposée par Madame Monique Leroux (in Capelli *et al.*, 2020, p. 9), ancienne Présidente de l'Alliance coopérative internationale (2015-2017), qui résume les avantages tant économiques que sociétaux des coopératives. Selon elle, « À l'heure où le monde fait face à de grands défis à l'égard des changements climatiques, de la responsabilité sociale ou de la démocratie, pour n'en nommer que quelques-uns, je suis absolument convaincue de l'importance et de la pertinence des entreprises coopératives. Elles ont un rôle essentiel à jouer dans l'économie et dans la société par leur capacité intrinsèque à renforcer l'engagement citoyen, la gouvernance démocratique, la proximité territoriale et la solidarité, par l'intégration en continu des dimensions de responsabilité sociale et de long terme dans leurs décisions d'affaires ».

Olivier BADOT
Co-rédacteur en chef

Bibliographie

BADOT O. (1997), *Théorie de l'« entreprise agile »*, Coll. Dynamique d'entreprise, L'Harmattan, Paris.

BATTILANI P. (2012), "The creation of new entities : stakeholders and shareholders in nineteenth century Italian cooperatives", in Battilani P., Schröter H.G. (coord.), *The Cooperative Business Movement, 1950 to the Present*, Cambridge University Press, Cambridge.

CAPELLI S., GUILLOT-SOULEZ C. et SABADIE W. (Coord.) (2020), *Management des coopératives*, Coll. Questions de Société, EMS Editions, Caen.

COLLA E. (2020), « Coopératives de distribution : le retour des utopies ? » in Badot O. et Moati P. (coord.), *Utopies et Consommation*, EMS Editions, Caen.

DOHET J. (2018), « Le mouvement coopératif : histoire, questions et renouveau », in *Courrier hebdomadaire*, CRISP, n° 2370-2371, Bruxelles.

JENSEN M.C. et MECKLING W.H. (1976), "Theory of The Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", in *Journal of Financial Economics*, Vol. 3 (October).

KHAN M.T., KHAN N.A., AHMED S. et ALI M. (2012), "Corporate Social Responsibility (CSR) – Definition, Concepts and Scope (A Review)", in *Universal Journal of Management and Social Sciences*, Vol. 2, n° 7 (July).

MATTEN D. et MOON J. (2008), "'Implicit' and 'Explicit' CSR : A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility", in *The Academy of Management Review*, Vol. 33, n° 2, pp. 404-424 (April).

NAGEL R. et DOVE R. (1991), *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy*, Iacocca Institute, Lehigh University, USA.

SARKAR S. et SEARCY C. (2016), "Zeitgeist or chameleon ? A quantitative analysis of CSR definitions", in *Journal of Cleaner Production*, n° 135, pp. 1423-1435.

ZERK J.A. (2006), *Multinationals and Corporate Social Responsibility : Limitations and Opportunities in International Law*, Cambridge, Cambridge University Press.