

CLAUDE-ANDRÉ GUILLOTTE

TITRE : La création de valeur par la coopérative et la mutuelle : état des lieux

RÉSUMÉ

Les coopératives et les mutuelles participent d'une finalité de réponse aux besoins de leurs adhérents, et non à la maximisation du capital investi. Il devient donc important d'adopter des modèles managériaux de création de valeur qui prennent en compte cette distinction fondamentale. Une revue des modèles de création de valeur issus de l'entreprise traditionnelle témoigne de l'incompatibilité de ces modèles avec les finalités coopératives et mutualistes. Il s'agit donc pour ces entreprises collectives de définir la valeur et la création de valeur pour bâtir des modèles alignés sur les fondements coopératifs et mutualistes.

TEXTE DÉTAILLÉ

Introduction

Les coopératives et les mutuelles¹ constituent des entreprises qui trouvent leurs fondements « dans la pensée des Modernes et leur idéal démocratique » (Martin, 2008, p. 10). Elles participent donc de finalités humanistes. L'objectif derrière la mise sur pied d'une coopérative est d'abord et avant tout, la réponse aux besoins non satisfaits par le marché (Favreau, 2003).

Ainsi, des citoyennes et des citoyens mettent en commun leurs efforts et leurs ressources pour former une entreprise afin de satisfaire un besoin. Pour encadrer le fonctionnement de l'organisation mutualiste, les membres choisissent un cadre éthique basé sur l'égalité, la liberté, la démocratie, l'équité, la solidarité et la responsabilisation (ACI). Des questions surviennent alors quant à la gestion et au fonctionnement interne de ces organisations. Les volets associatif et

¹ Coopératives et mutuelles sont considérées synonymes pour les fins de la communication.

entrepreneurial de la coopérative (Fauquet, 1942) doivent travailler de pair pour créer de la valeur, comme n'importe quelle entreprise.

Le concept de valeur

Si tous s'entendent sur l'obligation de créer de la valeur, le concept de valeur lui mérite d'être défini. La valeur a toujours occupé une place centrale en théorie économique. Il fut question de valeur d'usage, de valeur d'échange, ensuite de valeur travail (Deleplace, 2009). En gestion, depuis une trentaine d'années, le concept de valeur s'est lui aussi hissé en tête des concepts principaux (Hoarau et Teller, 2001). L'outil de gestion de la chaîne de valeur de Porter, entre autres, a grandement contribué à placer le concept de valeur au cœur du management stratégique des organisations.

La confusion au sujet du concept de valeur tient de sa polysémie et de l'absence de sens unificateur et transdisciplinaire : la valeur est « omniprésente, mais largement éclatée » (Bréchet et Desreumaux, 1998, p. 3). Les chercheurs en marketing possèdent leur définition, tout comme les stratèges et les financiers. Ainsi, le client, le salarié et l'actionnaire recherchent une valeur. Malgré cette polysémie, la valeur est trop souvent réduite à son seul aspect financier (Bréchet et Desreumaux, 1998). Alors, dans un monde de plus en plus financiarisé, le concept est circonscrit à une définition qui tourne autour de la richesse financière. Au point où la valeur et la richesse financière sont pratiquement devenues synonymes. Le point névralgique du capitalisme pourrait se libeller de la manière suivante : « La théorie financière renvoie à la maximisation de la valeur pour l'actionnaire, qui consiste pour les directeurs généraux à maximiser la valeur des actions et des dividendes » (Denglos, 2010, p. 46).

Dans le but de coordonner les intérêts divergents dans l'organisation, les théoriciens ont développé des modèles managériaux de création de valeur. Ces modèles sont axés principalement

sur la création de valeur économique lorsqu'ils ne recherchent pas exclusivement la maximisation de la valeur dite financière (Hoarau et Teller, 2001). Parmi la grande variété de modèles, mentionnons la chaîne de valeur de Porter, le modèle du profit économique; le modèle de la valeur actualisée nette (VAN) (Bogliolo, 2001); l'*Economic Value added* (EVA); le modèle de création de valeur économique (Allaire et Firsirotu, 1993); ou encore des modèles un peu plus inclusifs comme le *Value-based management* (VBM) proposé par Hoarau et Teller (2001). L'une des caractéristiques récurrentes de la mécanique de plusieurs de ces modèles managériaux est l'inclusion dans la comptabilité interne du coût du capital. On vise à assurer une rémunération minimale au capital (Bogliolo, 2001; Hoarau et Teller, 2001). On le constate, les entreprises issues du modèle économique dominant, soit les entreprises à capital-actions, peuvent se satisfaire de telles approches qui donnent une place prépondérante au capital. La finalité de ces entreprises est le profit, et toujours davantage de profits, mais le modèle dominant nous a montré ses limites (Aktouf, 2002; Capra, 2002; Petrella, 2004), avant même que nous le confirme la dernière crise économique.

Certains cherchent donc, à la suite de la dernière crise économique, à décroquer le sens restreint de la valeur par une qualification dorénavant partagée de ladite valeur (Porter et Kramer, 2011). Le but de ce modèle est de créer de la valeur pour l'entreprise, mais aussi pour les organisations implantées dans une même région (*clusters*) tout en permettant à la communauté locale de prospérer. Il s'agit ainsi de prendre en compte non seulement la maximisation des avoirs des actionnaires dans une perspective à court terme, mais aussi de prendre en compte l'environnement social des entreprises à long terme. Cette suggestion, sans être un *mea culpa* de la part des théoriciens de la stratégie, laisse sous-entendre un sérieux constat d'échec de la gestion par la valeur. Une telle perspective permet de plus de redonner au capitalisme une crédibilité (*The Economist*, 2011). Porter et Kramer (2011) tentent donc un rapprochement

momentané avec le développement durable. Reste à voir ce qu'il en adviendra. Seule certitude, les coopératives et les mutuelles participent de cette logique d'objectifs partagés et élargis depuis depuis fort longtemps.

Il n'en demeure pas moins qu'en 2011, à moins d'un revirement et d'un changement d'orientation du modèle capitaliste, les entreprises à capital-actions participent de la maximisation de l'avoir des actionnaires, et que les modèles de création de valeur découlent de cette prémisse. Comment alors appliquer tous ces modèles de gestion au coopératisme? Que signifie alors créer de la valeur dans le contexte mutualiste?

Le coopératisme

Le sens de la valeur coopérative s'inscrit dans l'économie réelle. À première vue, elle semble d'ailleurs se situer plus près de la valeur d'usage que de la valeur d'échange. À preuve, la coopérative existe pour donner des services et répondre aux besoins de ses membres, de manière collective, plutôt que pour maximiser l'avoir que les membres ont investi dans des titres de propriété. À ce titre, mentionnons que les règles de la limitation de l'intérêt sur le capital et de la non-transférabilité des parts corroborent l'idée que la coopérative participe de la valeur d'usage. La coopérative place donc le capital non comme une finalité, mais au rang de moyen au service de l'humain (Martin, 2008).

Dans la logique interne de la coopérative, on doit aussi prendre conscience du rôle du membre qui se distingue de celui de l'actionnaire. En plus de voir le montant de son investissement non rémunéré, on attend du membre qu'il participe. Et c'est là le point de départ de la création de valeur. C'est l'apport du sociétaire à sa coopérative, soit par son travail dans la coopérative de travail, soit par sa production dans la coopérative de producteurs, ou soit par sa consommation ou son épargne dans la coopérative de consommation, qui devient le point de départ de la création de

valeur (Lafleur, 2003). Voilà la distinction fondamentale entre l'actionnaire et le membre. À l'inverse, l'actionnaire peut placer son capital dans une entreprise donnée sans jamais acheter un bien produit par ladite entreprise.

Autre distinction fondamentale, la mise en commun des ressources et de l'effort. Le coopératisme implique l'engagement des membres et les répercussions ne peuvent être exclusivement propriété d'un membre ou d'un groupe d'entre eux. Le retour, le cas échéant, est versé au prorata des activités faites avec la coopérative. On demeure ici dans l'économie réelle, de la production et de l'échange de biens et de services.

Ajoutons la constitution d'une réserve pour conclure à l'inadéquation entre les modèles managériaux traditionnels et l'organisation coopérative. Le patrimoine coopératif, l'actif net, constitue le capital propre de la coopérative sur lequel nul ne peut prétendre. Ainsi, les modèles managériaux de maximisation de valeur perdent de leur sens. Allons-nous maximiser un capital qui ne servira jamais? Ou que personne ne pourra toucher? La coopérative vise plutôt l'équilibre : bien se capitaliser en gardant le cap sur la réponse aux besoins des membres.

Conclusion

En guise de résultat, il appert que les modèles managériaux issus de l'entreprise à actionnariat servent des intérêts accessoires, sinon contraires, aux finalités mutualistes. La réflexion autour de la construction d'un modèle coopératif de création de valeur doit en conséquence trouver sa source dans les fondements coopératifs, entre autres ceux de la promotion de l'humain, du *self help* et de l'engagement dans le milieu. On doit aussi étendre la réflexion sur la définition de la richesse en contexte coopératif et mutualiste à notre époque de turbulences économiques, époque où les coopératives ont démontré la force de leurs fondations et leur résilience (*The Economist*, 2010).