

# Préface

Ouvrage après ouvrage, Monique Gouiran n'a de cesse d'enrichir sa réflexion sur la responsabilité sociétale, ainsi que sur son articulation et ses interactions avec les ressources humaines. Elle mène inlassablement ses recherches, en explorant toutes les voies, et en améliorant ses outils de manière continue. Elle tente d'explorer tout le champ du possible.

Parallèlement à ce travail, elle intervient en qualité de consultante, et elle jouit d'une solide réputation. Elle ne craint pas de se confronter à la réalité du terrain, ainsi qu'aux difficultés et obstacles de toute sorte que les entreprises vivent quotidiennement dans un environnement de plus en plus concurrentiel et mondialisé. Toujours ouverte et à l'écoute des dirigeants et professionnels d'entreprise, elle peaufine sa démarche, adapte ses outils, fait preuve de pédagogie dans la transmission de son savoir et savoir-faire, et leur apporte des solutions pertinentes et spécifiques.

Non contente de cela, Monique Gouiran a également le sens du partage, de la coopération, et du travail en équipe. La critique, dès lors qu'elle est constructive, et la contradiction ne lui font guère peur. Bien au contraire, l'une et l'autre semblent même stimuler sa créativité. En ce sens, on peut dire que son éthique personnelle est à la hauteur de son champ de recherche et de sa pratique professionnelle. C'est dans ce cadre, que j'ai été amené à faire sa connaissance et à collaborer avec elle. Car, Monique Gouiran aime s'associer à d'autres experts dans le souci qu'elle a de dialoguer, d'échanger, et de construire ensemble, et la conscience aiguë que l'entreprise responsable, et son nouveau modèle économique que nous sommes nombreux à appeler de nos vœux ne pourra émerger, à moins, d'une part, que l'intelligence collective ne prévaille sur l'individualisme et l'intérêt personnel, et d'autre part, que nous acceptions de remettre en question le système de valeurs qui sous-tend nos représentations ainsi que nos attitudes et comportements en matière de pouvoir et d'autorité.

Disons-le franchement, ce nouvel ouvrage nous surprend une fois de plus, et le propos qu'elle y développe, soit « la RSE au cœur de l'économie coopérative » nous paraît particulièrement ambitieux. Il s'agit-là d'une certaine manière, d'un pari risqué. Parce que l'économie coopérative et, d'une manière générale, l'économie sociale et solidaire (ESS) souffrent d'un manque de visibilité, d'autant que de nombreux acteurs de l'ESS insistent sur les différences sinon l'antinomie qui existent entre les modèles économiques de l'ESS et de la RSE. Selon ces derniers, la socio-responsabilité serait au cœur du projet économique de l'ESS, tandis que les entreprises se contenteraient, quant à elles, de procéder à quelques ajustements dans leurs axes de développement, afin de satisfaire à quelques critères de responsabilité sociale et sociétale. Pour ce qui concerne Monique Gouiran, en revanche, il ne fait aucun doute que les principes et concepts qui sous-tendent les modèles économiques de l'ESS et de la RSE ne s'opposent pas ; elle affirme d'emblée que « la démarche RSE se trouve au centre de la pensée coopérative ».

On compte, en France, environ 21 000 coopératives, lesquelles enregistrent un chiffre d'affaires cumulé de plus d'un milliard d'euros. L'économie coopérative dont les activités sont les plus diverses, depuis l'agriculture, l'industrie, le commerce, la banque, jusqu'au logement, le tourisme, la pêche, en passant par l'éducation, la presse, ou les arts, emploie quelque 700 000 personnes.

Au-delà des enjeux de l'économie coopérative et de l'ESS, le nouvel ouvrage de Monique Gouiran a une portée encore plus large, dans la mesure où elle nous invite à considérer l'individu dans son anthrosystème, soit les hommes et les femmes dans leur environnement, ainsi que leurs interactions. Elle pose les questions déterminantes entre toutes : Quelles sont les compétences clés pour demain ? Comment peut-on préparer les hommes et les femmes à ces compétences ? Ce faisant, elle met l'accent sur l'essentiel, à savoir que ce ne sont pas les normes, principes, codes, labels, et autre certification qui feront le succès de la démarche RSE, mais bien « les aptitudes relationnelles, décisionnelles et organisationnelles de l'ensemble des parties prenantes ».

**Constant Calvo**

Directeur Associé du Cabinet Adhere-RH

Professeur vacataire au CNAM

Chroniqueur RSE

# Avant-propos

## « La RSE au cœur de l'économie coopérative. »

C'est avec un grand plaisir que j'ai répondu favorablement à l'honneur que m'a fait Monique Gouiran me demandant de rédiger cet avant-propos tant il y a de convergences dans nos convictions. La vie est faite de rencontre et celle avec Mme Gouiran relève du coup de foudre, autant par la qualité de ses écrits que par la richesse des échanges que nous avons eu sur un sujet aussi vaste que celui de la RSE.

La convergence de nos propos se situe sur une vision commune du destin de l'humanité issue de parcours et d'expériences sans doute très différentes. Monique Gouiran ne se contente pas d'être une observatrice émérite et perspicace, mais surtout de mettre en pratique les théories qu'elle élabore pour influencer à son humble niveau sur le parcours des habitants de cette planète.

Cette approche est également la mienne par un parcours en tant que simple serviteur de direction d'une société coopérative (SCOP). L'entreprise n'est qu'un outil, qu'un moyen au service de la réalisation des femmes et des hommes qui la compose. Par ailleurs, il ne peut pas y avoir de divergence d'intérêts entre celles et ceux qui ont en charge de la diriger et celles et ceux qui ont en charge de produire.

Les conflits permanents entre les détenteurs du capital (patrimoine) et les détenteurs du savoir-faire (valeur ajoutée) n'aboutissent qu'à une destruction réciproque et mettent en péril les générations à venir.

Je suis heureux de constater qu'étant parmi les ardents défenseurs d'un modèle d'entreprise (coopérative) que l'on disait ringard, il se trouve un parfum d'avant-garde dans les concepts du développement durable. Nous avons je présume, avec nos prédécesseurs été les gardiens confidentiels d'un projet d'avenir pour la société au sens large du terme.

Pour autant tout ce qui repose sur une organisation collective est fragile car sa composante de base (l'Homme) est complexe et imprévisible. Notre système d'entreprise SCOP (Société COopérative Participative) repose sur un oxymore, s'agissant de mettre en pratique une « idée utopiste » dont les fondements remontent au XVIII<sup>e</sup> siècle, portés par Saint-Simon, Charles Fourier ou encore Pierre-Joseph Prudhon. Oxymore encore pour parler de « fragilité résistante », quand à l'évidence, l'humain doit rester au cœur du système organisationnel. C'est sans doute ce que Monique Gouriran nomme dans son livre « résilience ».

Je ne suis que le sixième dans la lignée des dirigeants d'une SCOP de 200 salariés qui atteindra très prochainement le siècle. Cela prouve tout au moins une certaine durabilité du modèle d'entreprise.

La réussite de ce modèle économique repose sur trois piliers que sont l'embarcation, la destination et le capitaine :

- ▶ **L'embarcation** : l'outil de travail ne nous appartient pas, nous n'en sommes que les usufruitiers. Le patrimoine appartient à la personne morale, constitué par les générations précédentes, nous avons le devoir et l'obligation de le transmettre aux générations suivantes dans l'état de conservation et de flottabilité qu'exigent les besoins de notre époque et de notre marché.
- ▶ **La destination** : c'est notre devoir de passagers de définir le cap. C'est un délicieux mélange de rêves et de contraintes qu'il nous faut ensemble choisir. C'est le consensus issu du dialogue. C'est l'*affectio societatis*, l'envie d'entreprendre ensemble qui prévaut, sans quoi rien ne peut se décliner. Mais surtout, ne jamais oublier que nous sommes positionnés sur un secteur marchand et que l'écoute client est notre principale et primordiale préoccupation.
- ▶ **Le capitaine** : c'est celui qui a en charge d'atteindre l'objectif fixé collectivement en assurant l'intégrité de tous, sans exception. Ce doit être un leader, car ce n'est pas un patron au sens traditionnel du terme. Sa légitimité est élective (chaque associé n'a qu'une voix), et tout en étant détenteur de parts au capital, il ne peut pas être majoritaire. Ce doit être à la fois un fédérateur, un coach et un animateur. Ce doit être lui-même un modèle incontesté et la communication transversale et verticale est son outil principal. Il doit faire respecter l'ordre et l'équité afin de générer l'harmonie du groupe.

Le respect de ces trois piliers nous intègre traditionnellement partie prenante dans la chaîne économique et sociétale.

Être dénommée partie prenante veut dire prendre notre juste part (part contributive et rémunératrice) dans une chaîne qui devrait être celle de la solidarité économique équitable. La croissance globale du produit intérieur brut ne se traduit pas de la même manière sur chacun des maillons à l'intérieur du pays. Les enjeux fondamentaux du système coopératif sont ceux du durable, car du raisonnable. À notre modeste échelle nous nous efforçons de rester dans le concret, dans l'acceptation du quotidien et n'avons pas l'ambition d'être coté en bourse. Nous essayons modestement d'apporter une réponse aux besoins de nos salariés et salariés associés pour vivre heureux sur notre territoire et en harmonie avec notre environnement. Faire admettre à chacun que notre niveau de liberté est proportionnel à notre niveau d'engagement dans les droits et les devoirs vis-à-vis de notre entreprise nourricière. Le combat social de la rue est perdu d'avance, celui de la prise en mains de notre destinée est à notre portée, mais nécessite courage et abnégation, valeurs qu'il faut réhabiliter.

C'est en cela que les préceptes de la RSE sont porteurs d'espoir par la mise en pratique de règles de vie associées au partage des risques et des profits. C'est ce projet que nous portons, et Monique Gouiran est une cheville ouvrière engagée dans ce débat et dans ce combat. En mon nom et au nom de tous les acteurs de notre SCOP qu'elle en soit dignement remerciée pour cet ouvrage qui contribue à enrichir nos convictions et nos ambitions.

**Daniel Marie**  
Ingénieur CNAM  
PDG de 1991 à 2011  
Président de la SCOP AEL