

La coopérative multi-parties prenantes : une innovation sociale

SMart est une coopérative multi-parties prenantes. Loin d'être seule dans son genre, elle s'inscrit dans un modèle qui s'est fortement développé depuis la seconde moitié du XX^e siècle. Un tour d'horizon historique et géographique pour mieux comprendre les particularités du système et les avantages qu'il y a à réunir dans une même structure différentes catégories de membres.

L'essor du mouvement coopératif et mutualiste au XIX^e siècle s'inscrit dans une logique bien définie : face à la précarisation massive consubstantielle aux dynamiques de la Révolution industrielle, différentes communautés de personnes décident de mettre en commun leurs forces et leurs ressources dans le but de renforcer leur pouvoir d'agir collectif. La définition de la coopérative par l'Alliance Coopérative Internationale est le reflet de cet objectif : « Une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement ».

Dans la tradition coopérative, la communauté des coopérateurs est homogène et tous les membres entrent dans la même catégorie : ils constituent, au choix, des coopératives de producteurs, des coopératives de consommateurs, des coopératives agricoles, des coopératives de travailleurs...

Durant la plus grande partie de l'histoire coopérative, l'unicité des membres et de la nature de leur participation demeure un invariant. Deux grandes familles de coopératives dominent la tradition. Ce sont d'abord les coopératives de producteurs, qui, dès le début du XIX^e siècle, se répandent en Europe et forment, dans l'esprit de penseurs comme Charles Fourier ou Joseph Proudhon, un ensemble de « micro-républiques coopératives ». Ce sont ensuite les coopératives de consommateurs, filles des Equitables Pionniers de Rochdale¹, qui esquissent à partir de la fin du XIX^e siècle l'utopie de la grande « République coopérative » rêvée par Charles Gide.

Pourtant, dans la deuxième moitié du XX^e siècle, de nouvelles coopératives, iconoclastes par rapport à l'héritage coopératif, voient le jour dans diverses régions du monde : les coopératives multi-parties prenantes.

La singularité de celles-ci, comme leur nom l'indique, est de réunir dans une même structure différentes catégories de membres, aux besoins et aux motivations souvent hétérogènes, avec la vocation d'associer l'ensemble des membres à un projet commun. Les coopératives multi-parties prenantes sont particulièrement développées dans le secteur médico-social et celui des soins à la personne. Mais on les retrouve dans les secteurs les plus divers : agriculture, culture et loisirs... et même dans le milieu des brasseries ! Aux Etats-Unis, de nombreux réseaux d'alimentation soutenable utilisent ce modèle pour structurer leur activité². C'est aussi avec ce modèle que SMart opère, par exemple, en Belgique et France.

¹ The Rochdale Society of Equitable Pioneers est une société coopérative fondée en 1844 par 28 tisserands de Rochdale, en Angleterre qui est souvent considérée comme fondatrice du mouvement coopératif.

² Lund, M. Solidarity as a Business Model: A Multi-Stakeholder Cooperatives Manual. Cooperative Development Center at Kent State University. 2011

Les coopératives multi-parties prenantes sont éclectiques également en ce qui concerne leurs finalités. Si la plupart d'entre elles poursuivent des missions sociales (services à la personne, santé, insertion de travailleurs précaires) qui en font des formes d'entreprises sociales, d'autres ont pour vocation d'aider au développement d'une filière ou d'un territoire donné.

UN DÉVELOPPEMENT MONDIAL

Ce format de «mésocoopératives» a pour logique de répondre aux besoins d'une communauté élargie tout en conservant un fort degré d'autonomie vis-à-vis des pouvoirs publics et des grandes forces du marché. Pour ces raisons, les coopératives multi-parties prenantes deviennent rapidement populaires durant la Guerre froide dans les pays décolonisés, qui cherchaient à se distinguer des modèles des deux blocs dominants, le capitalisme à l'américaine et le socialisme à la russe³. Toutefois, c'est dans le monde occidental qu'elles vont connaître leurs plus grands développements dans les dernières décennies du XX^e siècle, tant en termes de structures créées que de reconnaissances légales.

Dans un document publié en 2011, intitulé «Solidarity as a Business Model: A Multi-Stakeholder Cooperatives Manual»⁴, le Cooperative Development Center de la Kent State University (Ohio, Etats-Unis) fait l'état des lieux des coopératives multi-parties prenantes en Amérique du Nord et en Europe: «Les coopératives multi-parties prenantes sont les coopératives qui grandissent le plus au Québec, qui est lui-même l'un des territoires du monde où le secteur coopératif est le plus productif et dynamique. On observe aussi l'utilisation croissante de ce modèle dans de nombreux pays européens et un intérêt croissant aux Etats-Unis.» Ainsi, au Québec, en 2014, plus de 50% des nouvelles coopératives étaient ce que les Canadiens appellent des *solidarity coops*. A la même date au Royaume-Uni, 20 coopératives multi-parties prenantes avaient adopté les *Somerset Rules*⁵ (un ensemble de principes correspondant à une gouvernance à plusieurs parties prenantes). Parallèlement, le modèle *FairShares*⁶ se développe et d'autres coopératives encore adoptent le statut de coopératives de service public⁷. En Italie, on compte aujourd'hui plus de 13 000 coopératives sociales⁸ et, en France, 671 Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (Scic)⁹, avec une croissance très forte ces dernières années.

EN BELGIQUE

Il est difficile d'évaluer leur nombre en Belgique puisqu'aucun statut légal n'existe pour les coopératives multi-parties prenantes (ni pour les coopératives en général). Il existe toutefois depuis 1955 un agrément de conformité aux principes coopératifs délivré par le Conseil National de la Coopération (CNC), ainsi que des Sociétés à Finalité Sociale (SFS), depuis 1995, qui en raison des exigences en matière de service à la communauté et de participation des travailleurs,

³ Draperi, J.F. *Comprendre l'économie sociale fondements et enjeux*. Dunod. 2014.

⁴ Lund, M. 2011. Op.cit.

⁵ <http://www.somerset.coop/p/somerset-rules-registrations.html>. Consulté le 15 décembre 2017.

⁶ <http://www.fairshares.coop/>. Consulté le 15 décembre 2017.

⁷ Davies-Coates, J. *Open Co-ops: Inspiration, Legal Structures & Tools*. Stir to Action. 2014.

⁸ Nahapétian, N. Italie : «les coopératives sociales assurent». *Alternatives Economiques*. 2015.

⁹ <http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/les-scic/qu-est-ce-qu-une-scic.html>. Consulté le 15 décembre 2017.

prennent souvent la forme d'organisations multi-parties prenantes. On évaluait le nombre de structures d'économie sociale en Belgique¹⁰ à 18 074 en 2014 (9,09% des structures privées dans le pays). Sur ces 18 074 structures, 1,4% étaient des coopératives CNC et 2,4% des SFS. Cela nous amène à 687 structures au statut CNC ou SFS, dont on peut estimer que bon nombre d'entre elles sont de *facto* des coopératives multi-parties prenantes¹¹.

COOP AU SUD

C'est d'abord en Italie que les coopératives multi-parties prenantes connaissent un essor considérable dans l'après-Seconde Guerre mondiale. «*Les coopératives sociales sont nées dans les années 1960 pour répondre à des mutations importantes, comme l'entrée des femmes sur le marché du travail au cours des Trente Glorieuses, explique le chercheur Enzo Pezzini. Des tâches qui étaient autrefois gérées par la «famille élargie», comme la garde d'enfants et les soins aux personnes âgées ou handicapées, ont été prises en charge de façon collective. Durant les années 1970 et 1980, des bénévoles, des familles, des organisations de la société civile, mais aussi des paroisses se sont ainsi mobilisés pour organiser ces activités.*»¹²

D'abord informelles, elles acquièrent un statut légal dès 1991 avec la Loi sur les coopératives sociales, une première en Europe. On les distingue par une finalité sociale (type A) ou un objectif d'insertion professionnelle (type B) et elles associent à la fois salariés, bénévoles et usagers. Multipliés par six en vingt ans et présentes dans chacune des 8000 communes italiennes, les coopératives sociales comptaient plus de sept millions d'usagers en 2015 pour un chiffre d'affaires excédant les sept milliards d'euros annuels et 270 000 salariés (dont 30 000 travailleurs en insertion dans les coopératives de type B) plus 50 000 bénévoles.

Dans les années suivantes, des pays comme le Portugal (Loi de 1996 introduisant les coopératives de solidarité sociale) ou l'Espagne (Loi de 1999 instituant les coopératives d'initiative sociale) emboitent le pas à l'Italie. L'Espagne a une vision particulièrement extensive et exigeante de ces coopératives d'initiative sociale puisque celles-ci peuvent s'attaquer à l'ensemble des besoins sociaux non couverts par le marché, avec interdiction de distribution des résultats ou de porter les salaires à plus d'1,5 fois le montant fixé par les conventions collectives du secteur.

Quant à la France, elle s'est à son tour dotée d'un statut similaire avec la Loi du 17 juillet 2001 introduisant les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (Scic). Semblable en de nombreux aspects à ses consœurs européennes (association obligatoire des bénéficiaires et des salariés), la Scic dispose néanmoins d'un périmètre d'action collective beaucoup plus affirmé puisque non seulement elle peut endosser une pluralité d'objets («*ancrée sur un territoire géographique, ou au sein d'une communauté professionnelle ou encore dédiée à un public spécifique, la forme Scic peut recouvrir tout type d'activité qui rend des services aux organisations ou aux individus, sans restriction a priori, ...*»¹³) mais surtout, elle peut intégrer parmi ses membres des collectivités publiques et leurs groupements (jusqu'à 20% du capital).

¹⁰ Baromètre 2016 des entreprises sociales en Belgique. Académie des Entrepreneurs Sociaux, HEC Liège. 2015.

¹¹ Pour ne citer qu'un seul exemple, l'entreprise de presse Médor, qui édite le magazine du même nom, est une coopérative multi-parties prenantes. Cf. Solange DE MESMAEKER, *Un prix de l'économie sociale qui a du chien*, éd. en ligne SMart, 2017.

¹² Nahapétian, N. 2015. Op.cit

¹³ <http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/les-scic/qu-est-ce-qu-une-scic.html>. Consulté le 15 décembre 2017.

UNE TROISIÈME VOIE ENTRE L'ÉTAT ET LE MARCHÉ

L'émergence des coopératives multi-parties prenantes s'inscrit dans une dynamique plus générale d'émergence d'organisations hybrides dans l'économie sociale, à savoir de structures innovantes mêlant en leur sein différents types de statuts, de ressources ou de publics (pensons par exemple aux entreprises sociales ou aux fédérations de coopératives)¹⁴.

En quelque sorte, les coopératives multi-parties prenantes constituent une troisième voie entre l'Etat et l'économie de marché capitaliste, entre le secteur public et le secteur privé.

Comme l'explique Hugues Sibille, figure de l'économie sociale française ayant porté la Loi de 2001 créant les SCIC, « [les coopératives multi-parties prenantes sont] des coopératives, mais ouvertes à des non-sociétaires, ce qui élargit le principe de double qualité [le fait d'être à la fois membre et utilisateur d'une coopérative] et leur permet de viser un plus large public, dans un but solidaire, altruiste. »¹⁵ Et Sibille de poursuivre: « C'est le premier statut d'entreprise qui établit un multi-sociétariat dans la gouvernance même de l'entreprise, différence majeure avec un discours sur les parties prenantes (stakeholders) qui laisse in fine le pouvoir aux actionnaires (shareholders) ». Ainsi, comme le formulent des chercheuses en gestion ayant étudié le cas français, « la gouvernance de la SCIC respecte les conditions du modèle démocratique faisant de l'entreprise un espace public et non plus seulement un espace privé d'organisation de la production »¹⁶.

Le multisociétariat est ainsi un moyen d'organiser la co-construction d'un bien ou d'un service, de manière statutaire, avec l'ensemble des parties prenantes concernées, ce qui en fait une authentique innovation sociale, une forme nouvelle et singulière de démocratie économique. Un mode innovant de gestion collective qui prend son sens dans le cadre de structures de solidarité communautaire mais aussi dans des perspectives d'amélioration des politiques publiques ou de mutualisation de ressources entre acteurs économiques interconnectés.

Si la plupart des coopératives multi-parties prenantes, fortement ancrées dans l'économie sociale et solidaire, rejettent la motivation de lucre des organisations capitalistes, bon nombre d'entre elles s'inscrivent également dans une posture de défiance vis-à-vis de l'autorité publique, qu'elle se matérialise par un rejet radical de l'Etat ou, à tout le moins, par une forte revendication d'autonomie. On observe par exemple que l'émergence des coopératives sociales italiennes se fait dans un contexte culturel et historique particulier, l'Italie de la deuxième moitié du XX^e siècle, où l'engagement social confessionnel (catholique) demeure très puissant et où, en parallèle, des mouvements de promotion des droits sociaux et de la citoyenneté militent pour la transformation des appareils institutionnels de l'État-providence, qu'ils jugent autoritaires. La coopérative sociale est alors un moyen de dépasser à la fois la « société totalement administrée » et la « solution néolibérale »¹⁷. On trouve ici une critique du caractère inaccompli et sélectif des pouvoirs publics, là où les coopératives multi-parties prenantes auraient pour vertu d'inclure l'ensemble des acteurs concernés par une ressource ou une activité. Conçues au sens italien, espagnol ou portugais, les coopératives multi-parties prenantes ont ainsi pour

¹⁴ Spear, Roger. « Formes coopératives hybrides ». *Revue internationale de l'économie sociale: RECMA*, no 320, p.26. 2011.

¹⁵ Sibille, H. « Contexte et genèse de la création des sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic) ». *Revue Internationale de l'économie sociale (RECMA)*, no 324, p. 110-117. 2012.

¹⁶ Béji-Bécheur, A., Codello-Guijarro, P., et Pallas, V. « La SCIC : comprendre une configuration de gouvernance multi-sociétariale » *Revue de l'organisation responsable*. Vol. 11, no 2, p. 24. 2016.

¹⁷ Leonardis, O., et Vitale, T. « Les coopératives sociales et la construction du tiers secteur en Italie ». *Mouvements*, n°19, p.75-80. 2002.

objectif essentiel *l'agency*, notion anglo-saxonne que l'on pourrait traduire – au risque de la simplification – par l'idée que l'on va aider chaque individu d'une communauté donnée à adopter une vision réflexive de ses propres conditions ainsi qu'un pouvoir d'agir, avec pour but de l'aider à se développer de manière autonome. Une logique communautaire de *self-help* que l'on retrouve beaucoup dans le monde anglo-saxon et, plus généralement, dans l'histoire du mouvement coopératif et mutualiste. Un idéal de participation citoyenne également, hérité de la gauche radicale et des mouvements sociaux, qui fait écho au passé municipaliste de nombreuses villes européennes.

Cette logique de co-construction des services publics fait qu'un certain nombre de collectivités publiques entretiennent des relations privilégiées avec les coopératives multi-parties prenantes. Les pouvoirs publics voient dans ces partenariats la possibilité d'introduire un système décentralisé de délégation de services publics, un nouvel outil de «partenariat public-privé d'économie sociale», qui évite de passer systématiquement par le privé lucratif et qui stimule dans le même temps la participation de la société civile, avec – en théorie tout du moins – la double vertu de diminuer la charge économique supportée par les collectivités publiques (dont les ressources financières sont de plus en plus limitées) tout en améliorant l'efficacité des services publics. Une vision qui n'est d'ailleurs pas le monopole des élus de gauche, comme en témoigne cet extrait d'un discours de campagne de l'ancien Premier ministre conservateur britannique David Cameron en 2010, déclarant sa volonté de transférer la charge d'un certain nombre de services publics à des coopératives: «*Nous vous donnerons la chance d'être votre propre patron et d'offrir à vos concitoyens un meilleur service, conformément à ce que vous pensez et non pas à ce qu'un bureaucrate lointain a imaginé. Nous vous donnerons le pouvoir.*»¹⁸ La France, avec son statut de Scic permettant aux collectivités de s'impliquer directement dans les coopératives multi-parties prenantes, pousse encore plus loin la logique de co-construction des services publics.

Les promesses de gouvernance démocratique, d'efficacité et d'inclusion véhiculées par les coopératives multi-parties prenantes suscitent aussi l'intérêt d'acteurs privés – principalement non lucratifs – dans une logique d'organisation d'une filière professionnelle, d'une communauté de travailleurs ou d'un secteur d'activité donné, ou de mutualisation des ressources. C'est par exemple avec cette vision que France Barter a créé un réseau d'échanges de ressources entre PME sous statut SCIC, que le regroupement de coopératives énergétiques Enercoop en a fait de même afin d'assurer la bonne gouvernance de son réseau, ou que SMart a aussi adopté le modèle de la coopérative multi-parties prenantes afin d'inclure les parties prenantes de son vaste écosystème dans ses décisions stratégiques.

UNE GOUVERNANCE COMPLEXE

La gouvernance des coopératives multi-parties prenantes n'est pas chose aisée. Comme l'analyse François Espagne, ancien Secrétaire général de la Confédération Générale des SCOP françaises, elle porte en elle le «*problème de l'hétérogénéité des causes du contrat de société et, en conséquence, de risques de «lectures» différentes, voire opposées, des objectifs de celle-ci, s'ajoutant aux classiques conflits d'intérêts. [...] elle consacre l'idée que les associés ne seraient pas réunis par un projet commun, mais que la coopérative devrait être organisée à partir de l'expression*

¹⁸ Malingre-Londres, V. « Royaume-Uni : les Tories veulent confier des services publics à des coopératives ». *Le Monde*. 17-02-2010.

de leurs intérêts particuliers.»¹⁹ Un risque observé dans la pratique par les premiers travaux sur les SCIC françaises, que certaines structures essaient néanmoins de limiter dans leurs statuts : «La SCIC est une mini-démocratie au sein de laquelle le conseil d'administration va exercer le rôle d'arbitre entre les différentes parties prenantes au nom de l'intérêt collectif. Tout l'enjeu est d'éviter des jeux de pouvoir entre des catégories de membres qui peuvent avoir des intérêts divergents. D'ailleurs, certaines SCIC soulignent dans leurs statuts l'importance de ne pas se livrer à des guerres de pouvoir au nom d'intérêts particuliers.»²⁰

Mais en dépit de cette complexité de gouvernance, la coopérative multi-parties prenantes séduit de plus en plus. Outre les aspirations démocratiques, les promesses d'efficacité et les possibilités de délégation de services publics qu'elle laisse entrevoir, la coopérative multi-parties prenantes semble en outre être particulièrement adaptée à une économie contemporaine où les frontières des organisations sont de plus en plus floues et imbriquées. L'économie de plateformes (ou économie collaborative, selon les conceptions) introduit, par exemple, un modèle économique où les travailleurs n'appartiennent plus à une organisation donnée mais échangent des biens et services entre pairs ou indépendants, sans que les rôles de producteurs/fournisseurs et de consommateurs/bénéficiaires ne soient plus séparés. Face à ce constat, de nombreux militants s'inscrivent dans des mouvements comme le *platform cooperativism* ou *l'open cooperativism* défendent l'idée que ces plateformes devraient être constituées en coopératives multi-parties prenantes²¹. Dans le même ordre d'idée, les communs, qui consistent en la gestion collective d'une ressource, de ses droits de propriété et de son mode de gouvernance par une communauté, connaissent un nouvel essor depuis que cette modalité ancestrale de gouvernement a été remise au goût du jour par des projets comme Wikipédia²². Des penseurs des communs s'interrogent également sur les possibilités de convergences entre communs et coopératives²³ et l'économie sociale en général²⁴; avec un nouveau degré de complexité, puisque dans l'esprit de nombreux *commoners*, les modalités de gouvernance doivent être définies au cas par cas à partir des besoins de la communauté, indépendamment de statuts préexistants.

On l'aura donc compris, les organisations multi-parties prenantes ont de beaux jours devant elles, mais aussi de sacrés maux de tête.

Guillaume COMPAIN

DÉCEMBRE 2017

¹⁹ Espagne, F. «Les Coopératives à but social et le multisociétariat.» *Revue Internationale de l'économie sociale* (RECMA), n° 274. p. 69-85. 1999.

²⁰ Béji-Bécheur, A., Codello-Guijarro, P., et Pallas, V. 2016. Op.cit.

²¹ Troncoso S. et Utratel, A.-M. *Explainer: What are Open Co-ops and Platform Co-ops?* Shareable. 2017.

²² Coriat, B. et Bauwens, M. *Le retour des communs: la crise de l'idéologie propriétaire*. Les Liens qui libèrent. 2015.

²³ Commons Transition. *Organizing and Governing the Commons: A Coop-Commons Multilevel Dialogue with Municipalities and Labour*. 2017

²⁴ Eynaud, P. et Laurent, A. «Articuler communs et économie solidaire : une question de gouvernance ?» *Revue internationale de l'économie sociale*: RECMA. n° 345. 2017.

SOURCES ET RESSOURCES

COLL., *Baromètre 2016 des entreprises sociales en Belgique*. Académie des Entrepreneurs Sociaux, HEC Liège, 2015.

A. BÉJI-BÉCHEUR, P. CODELLO-GUIJARRO ET V. PALLAS, «La SCIC: comprendre une configuration de gouvernance multisociétariale», *Revue de l'organisation responsable*. Vol. 11, n° 2, p. 24. 2016.

COMMONS TRANSITION, *Organizing and Governing the Commons: A Coop-Commons Multilevel Dialogue with Municipalities and Labour*. 2017.

B. CORIAT et M. BAUWENS, *Le retour des communs: la crise de l'idéologie propriétaire*. Paris, Les Liens qui libèrent. 2015.

J. DAVIES-COATES, «*Open Co-ops: Inspiration, Legal Structures & Tools*», Stir to Action. 2014.

S. DE MESMAEKER, *Un prix de l'économie sociale qui a du chien*, éd. en ligne SMart, 2017.

J.F. DRAPEI, *Comprendre l'économie sociale. Fondements et enjeux*. Paris, Dunod. 2014.

F. ESPAGNE, «Les Coopératives à but social et le multisociétariat», *Revue Internationale de l'économie sociale (RECMA)*, n° 274. p. 69-85. 1999.

P. EYNAUD, et A. LAURENT, «Articuler communs et économie solidaire: une question de gouvernance?» *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*. n° 345. 2017.

O. LEONARDIS, et T. VITALE, «Les coopératives sociales et la construction du tiers secteur en Italie», *Mouvements*. n°19, p.75-80. 2002.

M. LUND, *Solidarity as a Business Model: A Multi-Stakeholder Cooperatives Manual*. Cooperative Development Center at Kent State University. 2011.

V. MALINGRE-LONDRES, «Royaume-Uni: Les Tories veulent confier des services publics à des coopératives», *Le Monde*. 17-02-2010.

N. NAHAPÉTIAN «*Italie: les coopératives sociales assurent*». *Alternatives Economiques*. n°351, 01-11-2015.

H. SIBILLE, «Contexte et genèse de la création des sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic)». *Revue Internationale de l'économie sociale (RECMA)*. n° 324, p. 110-117. 2012.

R. SPEAR, «Formes coopératives hybrides»; *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, n° 320, p.26. 2011.