

Gouvernance et coopératives : l'idéal coopératif à l'épreuve de la pratique

Notre système économique a sans conteste permis l'amélioration du bien-être d'une partie de la population mais la situation actuelle met en lumière des tensions importantes dans la manière dont s'organise l'activité économique. Devant ces impasses, on en appelle à repenser l'entreprise, et les coopératives sont souvent présentées comme de potentielles sources d'inspiration. Parce qu'elles mettent leur finalité sociétale au cœur de leur modèle économique et reposent bien souvent sur des modes de gouvernance démocratiques et participatifs, les coopératives expérimentent d'autres manières de créer de la valeur et de la partager et contribuent à réinjecter de l'égalité dans notre société.

Cette reconfiguration du système économique n'est pas récente : en Europe, si le mouvement coopératif s'est constitué à partir du 19^e siècle, on observe un renouveau depuis les années septante, grâce à l'émergence d'initiatives telles que les coopératives de travailleurs, les coopératives sociales, ou à travers l'exploration de nouveaux champs d'activités (Defourny, Simon, & Adam, 2002; Van Opstal, Gijssels, & Develtere, 2008). Ces projets coopératifs se déploient en effet non seulement dans les secteurs traditionnellement investis par le mouvement coopératif, tels que la finance éthique et solidaire ou l'agriculture, mais ils explorent aussi de nouveaux champs, comme les énergies renouvelables, les circuits courts en alimentation ou la création d'emplois de qualité pour des personnes fragilisées sur le marché de l'emploi traditionnel.

Ce renouveau coopératif prend la forme de projets économiques portés par des dizaines, voire des centaines de citoyens, qui y investissent une partie de leur épargne et en deviennent copropriétaires. Ce sont de nouvelles formes de coopératives qui se mettent en place, rassemblant diverses parties prenantes¹ – on parle de coopératives multi-stakeholders – et visant l'intérêt général – et pas uniquement l'intérêt exclusif des membres comme c'était historiquement souvent le cas. Face à ces nouveaux types de projets coopératifs, se posent des questions délicates de gouvernance : comment encadrer de manière adéquate l'exercice du pouvoir sans entraver la bonne gestion de l'entreprise ? Comment garantir l'idéal démocratique et régler les questions de contrôle qui en découlent, en particulier dans les coopératives de grande taille ? Comment articuler la répartition du pouvoir avec la participation d'une diversité de parties prenantes au projet coopératif ? Ce sont entre autres ces questions que notre article explore.

COOPÉRATIVES, PROPRIÉTÉ COLLECTIVE ET DÉMOCRATIE : DE QUOI PARLE-T-ON ?

La coopérative est une forme particulière d'entreprise qui s'est répandue à travers le monde depuis le 19^e siècle. L'Alliance Coopérative Internationale, organisation faîtière du mouvement coopératif, la définit comme « une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise détenue conjointement et démocratiquement contrôlée. » (International Co-operative Alliance, 1995) Mais qu'entend-on par ces principes de « propriété collective » et de « contrôle démocratique » ?

¹ La notion de « partie prenante » se définit comme tout individu ou groupe d'individus pouvant affecter ou être affecté par l'accomplissement de la mission de l'organisation. Dans une coopérative, il s'agit des membres-coopérateurs, des travailleurs salariés et bénévoles, des bénéficiaires, des consommateurs/usagers, des fournisseurs, des pouvoirs subsidiaires (le cas échéant), des financeurs, etc.

La propriété est un concept multiforme qui se définit, dans la théorie économique, comme un ensemble de droits, en particulier le droit d'appropriation des surplus résiduels et le droit de contrôle. Les droits de propriété dans les coopératives reviennent aux coopérateurs ; l'on parle cependant de droits de propriété atténués ou dilués (Mertens, 2005; Rijpens, 2014). Le droit d'appropriation des surplus résiduels peut prendre la forme d'une rémunération du capital mais celle-ci est généralement limitée (en Belgique, le taux de rémunération par versement de dividendes aux associés ne peut dépasser 6% sur base annuelle) ; il peut également prendre la forme d'une ristourne, c'est-à-dire d'un remboursement en fonction du montant des transactions effectuées par les membres avec la coopérative. Ce mode d'affectation des profits n'est donc pas uniquement lié aux apports en capital. Le droit de contrôle est, quant à lui, organisé de manière démocratique, ce qui implique que le pouvoir de décision est limité, souvent selon le principe « une personne, une voix », et non directement en fonction du poids économique du membre-coopérateur dans la coopérative, que ce poids économique soit appréhendé via le nombre de parts détenues ou via le montant des transactions que le coopérateur réalise avec la coopérative.

Par ailleurs, les coopératives s'inscrivent – théoriquement – dans le principe de démocratie économique² Selon Jonet & Noel (2014, p. 3), « la démocratie, c'est l'idée que toutes et tous décident collectivement des règles qui les gouvernent et de la forme de vie qui les rassemble ». Mais cette notion est parfois mal comprise (Rijpens, 2010). Elle est en effet souvent associée à la participation des travailleurs dans les organes de décision, alors qu'elle consiste en fait à laisser le pouvoir aux membres, sans lier ce pouvoir à leur poids économique. Le fonctionnement démocratique ne consiste donc pas à donner automatiquement aux travailleurs l'accès aux organes de décision mais, dans certains cas (coopératives de travailleurs, sociétés à finalité sociale ou organisations en autogestion), les catégories de membres et de travailleurs peuvent se chevaucher partiellement, voire totalement.

L'objet même de la coopérative – la satisfaction de besoins communs – et ses principes directeurs – la propriété collective et le contrôle démocratique – confèrent à ses membres une double identité : celle de propriétaires – puisqu'ils détiennent collectivement les parts de la coopérative – et celle d'utilisateurs ou d'usagers – puisqu'ils bénéficient de ses activités économiques (Gijssels & Van Opstal, 2008). La nature de cette dernière relation dépend du projet coopératif ; les coopérateurs décident en effet d'investir ensemble pour des raisons variées (Mertens, 2010; Novkovic & Miner, 2015) : consommer/acheter ensemble (coopérative de consommateurs), travailler (coopérative de travailleurs), valoriser leur production (coopérative de producteurs) ou encore épargner et emprunter (coopérative d'épargne et de crédit). Dans le cadre de projets citoyens, se développent également des coopératives dites *multi-stakeholders* car les coopérateurs incarnent différents types de parties prenantes. C'est le cas par exemple d'une coopérative d'énergie renouvelable qui réunit, parmi ses membres-coopérateurs, tant des clients que des investisseurs ou des producteurs décentralisés. C'est également le cas d'un supermarché coopératif actif dans le circuit court alimentaire qui réunirait, parmi ses membres-coopérateurs, des producteurs locaux, des consommateurs et éventuellement des investisseurs (privés ou publics).

² Au-delà du principe de gestion interne, certains auteurs considèrent également les coopératives comme des vecteurs de démocratie participative (Rijpens, Jonet, & Mertens, 2014). Par les dynamiques prévalant à leur création, les finalités sociétales qu'elles poursuivent et les processus participatifs qui les caractérisent souvent, les coopératives favorisent un exercice plus actif de la citoyenneté dans une logique de réflexion collective aux problèmes de société et de co-construction des réponses à concrétiser pour y remédier. Une partie des coopératives jouent en effet un rôle de relais entre les citoyens et les institutions publiques et apparaissent comme des modes d'expression permettant aux citoyens de prendre part à la chose publique et d'intervenir dans les choix collectifs. Nous ne développons pas davantage cette dimension ici, afin de nous concentrer sur le modèle de gouvernance des coopératives.

QUEL MODELE DE GOUVERNANCE DANS LES COOPERATIVES ?

La gouvernance désigne un ensemble de principes, de pratiques et de mécanismes qui régissent non seulement les modalités de coordination, d'interaction et de répartition des pouvoirs entre les acteurs au sein d'une organisation (dimension interne), mais également les relations entre l'organisation et son environnement plus ou moins proche (dimension externe) (Rijpens, 2014). Avec quel objectif ? Par la mise en œuvre de ces garde-fous, il s'agit, d'une part, de s'assurer que les actes de l'organisation sont en cohérence avec la mission sociale et les objectifs poursuivis, d'autre part, de s'assurer que l'organisation poursuit sa mission dans les meilleures conditions possibles. Dans le cas des coopératives, la gouvernance doit également protéger l'intérêt des membres et permettre le contrôle démocratique par ceux-ci tout en reflétant les valeurs de la coopérative (Novkovic & Miner, 2015).

Les principes, pratiques et mécanismes de gouvernance sont nombreux et variés³ ; ils se combinent de différentes manières si bien que l'on observe une grande diversité parmi les arrangements de gouvernance dans les coopératives, et plus largement dans les entreprises sociales. Comment expliquer cette diversité ? Trois éléments peuvent être mis en évidence : les coopératives présentent certains traits particuliers (I) ; le modèle de gouvernance des coopératives est le fruit de leur évolution (II) ; les coopératives sont influencées par des demandes et attentes externes (III).

(I) D'une part, les coopératives présentent certains **traits caractéristiques** qui influencent les mécanismes de gouvernance mis en place et bien souvent, rendent le modèle de gouvernance plus complexe. Quatre spécificités peuvent être mises en évidence :

a. Finalité sociale/sociétale et objectifs multidimensionnels : Les coopératives entendent satisfaire les besoins communs de leurs membres, et bien souvent poursuivent plus largement une finalité sociale ou sociétale qui se traduit par une combinaison d'objectifs économiques, sociaux et politiques. Ces objectifs multiples constituent autant de *bottom lines* qu'il faut pouvoir accorder puisque la poursuite d'un type d'objectif peut se faire au détriment des autres, ce qui amène des difficultés de priorisation et d'allocation des ressources. Prenons le cas d'une coopérative de commerce équitable : comment allouer les ressources entre les objectifs économiques (ventes de produits équitables au Nord), sociaux (soutien de producteurs du Sud) et politiques (sensibilisation visant la transformation du système commercial) ? La coopérative a-t-elle plutôt intérêt à allouer ses ressources à la réfection de ses boutiques (afin d'attirer davantage de clients), au soutien de nouveaux producteurs dans le Sud ou à une campagne supplémentaire de sensibilisation ? Cette difficulté d'arbitrage est par ailleurs renforcée par la difficulté d'évaluer la performance globale de la coopérative, dont certains objectifs sont difficilement mesurables, ce qui rend plus complexe la mise en œuvre de procédures de suivi et de contrôle de la réalisation effective de la mission sociale.

b. Propriété et démocratie : Comme explicité plus haut, les membres-coopérateurs, propriétaires de leur coopérative, jouissent de droits de propriété atténués, notamment limités par le contrôle démocratique. Ce principe démocratique, s'il participe à la reconnaissance d'une forme d'égalité de chacun des membres dans leur contribution au projet coopératif, soulève la question de leur motivation en regard du risque – notamment financier – que ceux-ci assument. La question du risque et de la motivation varie selon le type de coopérative en question : les coopérateurs pour qui leur propre entreprise, voire leur subsistance, dépend des activités de la coopérative (c'est le cas par exemple des coopératives de producteurs ou de travailleurs) seront d'autant plus motivés à exercer leur droit de contrôle et de décision pour la maintenir sur les rails.

c. Multiplicité des parties prenantes et participation : L'ambition démocratique et participative des coopératives se révèle dans certains cas plus large que le seul fonctionnement

³ Nous renvoyons le lecteur vers l'article de Charreaux (1997), vers l'ouvrage édité par Cornforth (2003) ou vers la publication de l'Alliance Coopérative Internationale (2015) pour des exemples de principes, pratiques et mécanismes de gouvernance pour les entreprises en général, et les coopératives en particulier.

des instances formelles de décision. Elle vise la participation d'une diversité de parties prenantes à la gestion et à la gouvernance des coopératives, ce qui permet de rassembler divers intérêts, compétences et expériences dans le projet coopératif, avec tout ce que cela implique en termes de difficultés liées à l'action et à la décision collectives. Certains auteurs parlent de « structures de gouvernance élargies » (Rijpens, 2010) pour caractériser un système de gouvernance qui inclut des organes décisionnels reflétant la complexité du projet coopératif et encourage l'implication des membres à travers d'autres structures que les seules instances formelles (par exemple, au sein de comités consultatifs, de structures intermédiaires de gouvernance, de réunions *multi-stakeholders*, etc.).

d. Ethique, valeurs et culture organisationnelle : Comme l'affirment Novkovic & Miner (2015), les coopératives sont des organisations reposant sur un ensemble de valeurs qui s'incarnent tant dans la vision et dans la mission de l'organisation que dans les modes d'organisation et de gestion. Ces valeurs, partagées dans une certaine mesure par le mouvement coopératif, concernent entre autres la solidarité, la coopération, la démocratie, la participation, l'égalité, la vision de long terme, l'ancrage local, l'autonomie, etc. (Mertens, 2010) Si elles constituent une garantie implicite que la coopérative respecte des principes de « bonne gouvernance », elles demeurent cependant insuffisantes pour assurer la poursuite de la mission sociale dans les meilleures conditions possibles.

Ces particularités appellent des modèles de gouvernance spécifiques, souvent plus complexes, qui s'éloignent du modèle dominant dans les entreprises classiques, à savoir un modèle reposant sur la théorie de l'agence. Dans les entreprises classiques, le problème de l'agence⁴, c'est-à-dire l'hypothèse selon laquelle les intérêts des propriétaires et du management ne sont pas alignés, encourage la mise en œuvre de mécanismes de contrôle et de politiques d'incitants pour s'assurer que le management prend des décisions en ligne avec les intérêts des propriétaires. Dans les coopératives, le principe démocratique, la double qualité des coopérateurs (propriétaires et utilisateurs) et l'objectif même de l'organisation confèrent à la gouvernance un autre rôle qui consiste plutôt à créer une dynamique partenariale entre le management et les propriétaires pour assurer la pérennité de la coopérative et la satisfaction, sur le long terme, des besoins des coopérateurs (qui vont au delà de la maximisation d'un retour financier).

(II) D'autre part, une série d'auteurs mettent en évidence d'autres **facteurs internes** qui contribuent à expliquer la mise en œuvre de certains mécanismes de gouvernance dans les coopératives (Novkovic & Miner, 2015; Rijpens, 2010). Comme toute entreprise, une coopérative, et en particulier son modèle de gouvernance, résultent de l'évolution du mouvement coopératif dans son ensemble, et de l'histoire propre de la coopérative. Le type de coopérative, sa taille, son âge, son cycle de vie, son degré de professionnalisation, le niveau et les modalités de participation des parties prenantes, la stabilité de la coopérative ou encore le secteur d'activités dans lequel elle opère, sont autant de facteurs qui ont influencé dans le passé et influencent encore les décisions prises par la coopérative, notamment en termes de mécanismes de gouvernance à mettre en œuvre.

(III) Enfin, des **attentes, demandes et pressions externes** contribuent également à façonner les modèles de gouvernance. Les coopératives, comme toute entreprise, ne fonctionnent pas en vase clos : elles sont perméables à leur environnement. Or, une série d'acteurs externes peuvent avoir certaines attentes ou demandes à l'égard de la manière dont la coopérative se comporte ou organise son activité ; c'est par exemple le cas des pouvoirs publics, à travers les cadres légaux ou les dispositifs de financement, du secteur coopératif, des autres entreprises ou de l'opinion publique. Ces attentes et pressions externes contribuent à structurer, voire contraindre, les comportements des organisations

⁴ Pour plus d'informations sur le modèle de l'agence, voir par exemple Rijpens (2014) ou Cornforth (2003).

et forment ce que nous appelons les « cadres de la gouvernance » à l'intérieur desquels l'organisation est censée jouer (Rijpens & Adam, 2011). A l'intérieur de ces cadres, les organisations conservent cependant une certaine marge de manœuvre pour orienter leurs comportements en fonction de leurs propres besoins et objectifs. Il reste alors à adopter une perspective dynamique pour tenir compte de l'évolution des cadres de gouvernance, et par là de la marge de manœuvre, afin d'ajuster les modes de gouvernance à cet équilibre délicat entre les attentes et pressions externes et la capacité stratégique des organisations (Rijpens, 2014).

LE MODÈLE DE GOUVERNANCE À L'ÉPREUVE DE LA PRATIQUE

La transposition de l'idéal coopératif et la mise en œuvre effective des principes coopératifs ne sont pas toujours chose aisée dans les faits. Les obstacles relèvent principalement de difficultés liées aux coûts de propriété et de la prise de décision collective ainsi qu'au phénomène d'entropie démocratique, c'est-à-dire le phénomène de dégradation, au cours du temps, du fonctionnement démocratique des coopératives, en particulier lorsque le projet prend de l'ampleur, tant du point de vue de l'étendue des activités que de la taille de la coopérative elle-même.

En effet, si le fait d'organiser la propriété sur un principe collectif et démocratique présente des atouts, cela engendre aussi une série de coûts, en particulier des coûts de propriété liés au contrôle, au fait de porter le risque et à la décision collective. Bauwens (2013) et Birchall (2015) rappellent que lorsqu'une réalisation est le fruit d'un effort collectif et que les contributions individuelles ne sont pas facilement mesurables, le problème du passager clandestin peut survenir, à savoir le fait qu'un individu profite des bénéfices produits collectivement sans pour autant investir autant d'efforts que les autres, notamment dans les processus de suivi et de contrôle. Par ailleurs, investir dans une coopérative implique de supporter le risque lié à cet investissement. Dans certains cas, ce risque peut paraître trop élevé pour que des individus se décident à devenir collectivement propriétaires de leur entreprise. Ce peut être le cas par exemple de producteurs ou de travailleurs qui placent leur capital et soit la réussite de leur entreprise, soit leur emploi, dans le même panier (Mertens, 2005), se trouvant dans l'impossibilité de diversifier leur risque. Dans d'autres cas – les coopératives de consommateurs ou les coopératives *multi-stakeholders* par exemple –, le lien ténu entre les activités de la coopérative et la réussite professionnelle (ou la subsistance) des coopérateurs peut amener ces derniers à se montrer peu motivés à s'impliquer. Enfin, la propriété collective peut ralentir les processus de décision ou mener à des décisions inefficaces. Selon Hansmann (1999) et Birchall (2015), les coûts liés à la décision collective augmentent avec l'hétérogénéité des préférences et des intérêts des parties prenantes représentées. Contrairement aux préférences supposées homogènes des investisseurs, ces derniers cherchant à maximiser leur rendement sur investissement, les intérêts des coopérateurs s'avèrent potentiellement plus diversifiés, en particulier dans le cas des coopératives *multi-stakeholders*. Des attentes ou des interprétations divergentes, voire conflictuelles, à l'égard du projet coopératif rendent la décision collective plus difficile puisqu'il faut pouvoir concilier ces intérêts divers pour atteindre des points d'accord.

Plus largement, certains auteurs s'interrogent sur la réalité ou l'effectivité des pratiques démocratiques (Rosanvallon, 1976). Ils soulignent notamment le phénomène d'entropie démocratique. Plusieurs facteurs sont avancés pour expliquer ce phénomène : type de coopérative (qui a une influence sur le degré de participation et d'attachement des membres à leur coopérative), augmentation de la taille de la coopérative et formalisation progressive, poids du marché et de la concurrence, renforcement du contrôle des pouvoirs publics, etc. (Collette & Pige, 2008; Novkovic & Miner, 2015). Au-delà de l'aspect formel du fonctionnement démocratique, apparaissent aussi souvent des jeux d'influence liés au charisme de certains individus, à leur rôle dans l'histoire de l'entreprise, à leurs compétences et même à leur poids économique.

FOCUS : QUID DANS LES COOPÉRATIVES DE GRANDE TAILLE ?

Les projets coopératifs peuvent avoir pour vocation de réunir des coopérateurs nombreux et diversifiés. Or, on ne gère pas de la même manière une entreprise qui se construit autour de plusieurs dizaines ou centaines de coopérateurs, et une entreprise créée par quelques associés.

S'inspirant de Birchall (2015), nous pouvons mettre en évidence cinq problèmes qui ont tendance à s'intensifier lorsque la coopérative grandit en taille :

1. Maintien du projet coopératif : plus la coopérative grandit, plus elle éprouve des difficultés à maintenir le projet coopératif initial, au risque de ne plus satisfaire les besoins des coopérateurs – ou d'une partie de ceux-ci –, qui étaient pourtant, à l'origine, au cœur de la mission de la coopérative.

2. Dilution des droits de propriété : la coopérative peut évoluer vers un sociétariat composé d'un grand nombre de coopérateurs détenant chacun peu de parts. Or, selon Birchall (2015), « moins les membres ont le sentiment de détenir leur coopérative, moins ils vont la soutenir et prendre part à la gouvernance » (p. 25). Cette situation peut engendrer un manque de motivation mais également des faiblesses en termes de contrôle.

3. Complexification : plus la coopérative grandit, plus elle se complexifie, tant d'un point de vue des activités réalisées que de sa structure. Cette nouvelle complexité peut nécessiter de s'adjoindre de nouvelles compétences (pour explorer de nouveaux marchés ou développer de nouvelles activités par exemple) ou de repenser la structure globale de gouvernance pour éventuellement privilégier des modes de décisions décentralisés.

4. Problème du passager clandestin : plus la coopérative grandit, plus le problème du passager clandestin s'intensifie (cf. plus haut), pouvant mener à des comportements opportunistes et à des tensions entre des coopérateurs qui s'investissent à des degrés divers dans la coopérative.

5. Contrôle du management, et plus largement interactions entre les instances de gouvernance : plus la coopérative grandit, plus il est difficile d'organiser de manière appropriée les interactions entre les différentes instances de décision. Les questions du fonctionnement de l'assemblée générale (AG), des relations entre l'AG et le conseil d'administration (CA), du contrôle du management par le CA ou encore celle des pouvoirs et contre-pouvoirs ne peuvent être négligées.

Face à ces problèmes potentiels, Birchall (2015) suggère de porter son attention sur trois dimensions qui doivent coexister dans une coopérative de grande taille – bien qu'à des degrés divers – pour assurer l'efficacité et la légitimité du modèle de gouvernance ; il s'agit de l'implication des membres, de la représentation et de l'expertise.

1. Porter son attention sur les modalités de participation des membres-coopérateurs permet d'une part de maintenir leur implication dans les processus de décision et de gestion, d'autre part de s'assurer de rester au plus près de leurs besoins. Il y a différentes manières d'impliquer les membres dans une coopérative de grande taille. Une manière est de leur demander d'élire leur(s) représentant(s) dans les organes de gouvernance (ce qui peut se faire de différentes manières : élection directe, élection d'un conseil de délégués, élection décentralisée, etc.) Le conseil d'administration et le management ont sans conteste un rôle à jouer pour garder les membres impliqués dans leur coopérative. Réfléchir à d'autres mécanismes d'implication (structures intermédiaires et/ou décentralisées, groupes de travail, etc.) ou proposer des moments de réflexion commune pour maintenir le lien entre les membres et le projet coopératif sont d'autres

manières de maintenir cette implication. Par exemple, un travail régulier autour de la définition du projet coopératif, de la vision, des finalités, de l'identité de la coopérative, qui rassemble de manière large les parties prenantes pour favoriser une vision partagée et une compréhension commune du projet peut s'avérer utile. Ce travail de réflexion et de formalisation peut éviter qu'on en arrive à des situations extrêmes de dérive du projet coopératif ou de confiscation du pouvoir par un groupe restreint d'individus.

2. La représentation de tous les membres – et de tous les intérêts – au sein des instances de gouvernance est un autre élément essentiel afin de maintenir le projet coopératif au plus proche des besoins et des attentes des membres. Quatre éléments complexifient cette question de la représentation : la diversité des types de membres et de leurs intérêts (comme par exemple dans une coopérative *multi-stakeholders*), le fait de combiner des membres individuels et des membres en coopératives, le fait d'entretenir des relations de marché avec des coopératives également membres et l'étendue transnationale de la coopérative. La coopérative doit alors trouver le moyen de représenter les différents intérêts (portés par des types de membres différents ou par des groupes locaux différents) ; différents mécanismes sont possibles tels que les groupements régionaux ou la mise en place de collèges différents par type de membres au sein de l'assemblée générale.

3. La question de l'expertise et des compétences nécessaires pour mener à bien un projet coopératif en pleine croissance est également essentielle. Comme évoqué plus haut, au fur et à mesure que la coopérative grandit, tant ses activités que sa structure peuvent se complexifier, requérant de nouvelles compétences. A nouveau, le type de coopérative en question a une importance : dans le cas des coopératives de producteurs ou de travailleurs, les membres des instances de gouvernance – en particulier du conseil d'administration – connaissent bien le secteur d'activités et les activités de la coopérative. Ce ne sera pas forcément le cas dans une coopérative de consommateurs ou *multi-stakeholders* dans laquelle la distance entre les membres du CA et les activités de la coopérative peut être plus importante. Une manière de surmonter ce décalage peut être de s'adjoindre les compétences d'administrateurs indépendants ou mener une réflexion approfondie pour s'assurer de réunir, au sein des instances, les compétences nécessaires (tout en veillant à la représentation de la diversité des intérêts).

Le modèle de gouvernance, dans une coopérative de grande taille, doit refléter ce nécessaire équilibre entre implication des membres, représentation et expertise tout en permettant à chaque niveau de gouvernance de prendre des décisions dans les meilleures conditions possibles, c'est-à-dire en s'appuyant sur l'information pertinente et en ayant les compétences requises pour prendre ces décisions. Ce sont aussi dans ces conditions que peuvent s'exercer les pouvoirs et contre-pouvoirs afin d'éviter qu'un groupe restreint de membres ou d'individus au sein de la coopérative ne confisque la prise de décision. Différentes idées sont avancées pour permettre ce nécessaire équilibre entre implication des membres, représentation et expertise : Novkovic & Miner (2015) suggèrent de recourir à un modèle de gouvernance polycentrique ou de réseau afin de favoriser une multiplicité de centres de décision décentralisés ; ces mêmes auteurs proposent aussi d'explorer les atouts de la sociocratie⁵ pour organiser les interactions entre différentes instances de décision et favoriser l'implication des membres (Delstanche, 2014).

⁵ La sociocratie propose un mode d'organisation et de prise de décision s'appuyant sur divers principes de fonctionnement (prise de décision par consentement, fonctionnement en cercles, double lien et élection sans candidat) avec l'objectif de tirer le meilleur profit de l'intelligence collective.

TROIS RECOMMANDATIONS

La double identité des coopérateurs – propriétaires et utilisateurs –, la propriété collective et le fonctionnement démocratique confèrent à la forme coopérative des atouts certains dans des situations particulières. Ces caractéristiques permettent en effet de garder le contrôle sur des décisions importantes, à travers l'implication des coopérateurs dans les structures de gouvernance ; elles permettent également de renforcer la structure bilantaire – puisque les investisseurs sont également les utilisateurs – ; elles permettent enfin de réduire les asymétries d'information et d'augmenter le capital confiance à l'égard des coopératives, ce qui leur assure une capacité à mobiliser des ressources cruciales.

Mais, comme le rappelle Vanhove (2003), les coopératives « sont créées et perpétuées par des individus, qui doivent avoir toutes les opportunités de réaliser au maximum les objectifs de l'entreprise ou, plutôt, de leur entreprise » (p. 47). Les coopératives sont porteuses d'un projet de société animé de valeurs. Ce projet de société, elles entendent le mettre en œuvre à travers un modèle d'entreprise alternatif qui repose notamment sur une structure de propriété collective et un principe démocratique. Parce qu'elles contribuent à réaffirmer l'importance de la solidarité et de l'action collective, parce qu'elles sont des lieux d'apprentissage et parce qu'elles révèlent les attentes et les besoins des citoyens et y apportent des réponses innovantes dans une logique de co-construction, les coopératives peuvent être perçues comme une autre voie de changement sociétal (Jonet & Noel, 2014) qui, à côté des politiques publiques, favorise l'engagement, la participation et l'innovation sociale à l'échelle locale. Cette réalité-là s'observe chaque jour sur le terrain.

Soutenir l'idéal coopératif et favoriser la vitalité démocratique des coopératives est essentiel. Et cette question se pose d'autant plus dans les coopératives de grande taille afin de maintenir le lien entre les coopérateurs et le projet coopératif. En nous inspirant de travaux menés sur la gouvernance des entreprises sociales plus largement (Rijpens, 2012), nous proposons trois recommandations pour atteindre cet objectif.

Premièrement, pour que les instances décisionnelles fonctionnent bien, il est impératif de **rendre à chacun son rôle et de clarifier les rôles de chaque niveau de pouvoir**. Différents acteurs et organes décisionnels se côtoient dans une coopérative ; ces derniers ont une utilité propre et doivent être complémentaires. Restituer à l'assemblée générale son rôle de gardienne des finalités ou le renforcer est essentiel pour préserver le projet coopératif et l'idéal démocratique ; s'assurer que le CA joue son rôle de maître d'œuvre du projet, en tandem avec la direction et l'équipe de travailleurs le cas échéant, est important pour la bonne conduite de la coopérative. Rendre à chacun son rôle, et réfléchir aux interactions entre différentes instances ou niveaux de gouvernance, en particulier dans les coopératives de grande taille, est donc primordial.

Deuxièmement, il est essentiel de **permettre à chacun d'assumer son rôle**. Plusieurs pistes peuvent être envisagées : informer les membres et les former aux rôles et au fonctionnement des instances décisionnelles, leur fournir une information au moins basique sur les obligations légales ou encore développer des savoir-faire (lecture des comptes annuels, tenue d'une réunion, etc.) et des savoir-être (écoute, ouverture d'esprit, égalité, etc.). Ce principe d'information et d'éducation des membres, et plus largement de la communauté, constitue d'ailleurs l'un des principes coopératifs.

Troisièmement, les coopératives doivent pouvoir se remettre en question, et remettre en question leurs pratiques. Pour cela, elles doivent **s'octroyer régulièrement des temps d'évaluation et de réflexion collective**, pour s'assurer d'une vision commune à l'égard du projet coopératif, nourrir la dynamique coopérative et associer activement les parties prenantes à la réflexion sur le fonctionnement général. Ce travail de réflexion collective participera du maintien de l'idéal coopératif et de la vitalité démocratique des coopératives.

Julie RIJPENS Centre d'Economie Sociale, HEC-ULg
Sybille MERTENS, Chaire Cera en Entrepreneuriat social et coopératif, HEC-ULg

Février 2016

POUR ALLER PLUS LOIN

LES SEPT PRINCIPES COOPERATIFS

L'Alliance Coopérative Internationale définit sept principes qui permettent d'opérationnaliser l'idéal coopératif et constituent l'ADN des coopératives :

- l'adhésion volontaire et ouverte,
- le contrôle démocratique des membres,
- la participation économique des membres,
- l'autonomie et l'indépendance,
- l'éducation, la formation et l'information,
- la coopération entre les coopératives, et
- l'engagement envers la communauté

LA SOCIETE COOPERATIVE EN BELGIQUE

Contrairement à d'autres pays européens, la loi belge ne se réfère pas aux principes coopératifs énoncés par l'Alliance Coopérative Internationale pour définir le régime juridique de la société coopérative. De surcroît, le régime souple et peu onéreux de cette société a amené un certain nombre d'entrepreneurs à adopter cette forme sans pour autant se revendiquer d'un idéal coopératif, si bien que deux types de coopératives coexistent dans le paysage belge : celles qui s'inscrivent dans un idéal coopératif et celles qui ont adopté cette forme par pure convenance.

Pour permettre aux « vraies » coopératives de se distinguer, le législateur belge a institué en 1955 le Conseil National de la Coopération (CNC) avec pour mission de diffuser les principes de la coopération et de préserver l'idéal coopératif. Toute coopérative peut alors obtenir un agrément auprès du Ministre en charge de l'Economie pour devenir membre du CNC, ce qui garantit que la coopérative en question s'inscrit véritablement dans un idéal coopératif et fonctionne dans le respect des valeurs et principes coopératifs.

Notons finalement que le Code des Sociétés offre depuis près de vingt ans la possibilité de poursuivre une finalité sociale prioritaire en société commerciale. La loi sur la société à finalité sociale, en application depuis 1996, prévoit que la plupart des sociétés commerciales peuvent adopter la qualité de « société à finalité sociale » pour autant qu'elles ne visent pas l'enrichissement de leurs membres et qu'elles respectent une série de dispositions statutaires inspirées des principes coopératifs. On observe d'ailleurs dans la pratique que la plupart des sociétés à finalité sociale ont adopté la forme juridique de la société coopérative.

Pour un portrait plus complet du secteur coopératif en Belgique (notamment en termes statistiques), nous renvoyons le lecteur vers l'article de M. Vanhove (2011), vers l'ouvrage édité par W. Van Opstal et al. (2008) et vers le [Baromètre des Entreprises Sociales en Belgique](#), coordonné par J. Rijpens et S. Mertens (2014, 2015).

SOURCES ET RESSOURCES

BAUWENS, T. (2013). *New institutional economic theories of non-profits and cooperatives: a critique from an evolutionary perspective*. Paper presented at the 4th EMES International Research Conference on Social Enterprise, University of Liège.

BIRCHALL, J. (2015). « The design of effective democratic governance structures for large co-operatives » in International Co-operative Alliance (Ed.), *Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity* (pp. 25-31). Brussels: International Co-operative Alliance.

CHARREAUX, G. (1997). « Vers une théorie du gouvernement des entreprises » in G. Charreaux (Ed.), *Le Gouvernement des Entreprises : Corporate Governance, Théorie et Faits*. Paris: Economica.

COLLETTE, C., & PIGE, B. (2008). *Economie sociale et solidaire. Gouvernance et contrôle*. Paris: Dunod.

CORNFORTH, C. (Ed.). (2003). *The Governance of Public and Non-Profit Organisations. What do boards do?* London/New York: Routledge.

DEFOURNY, J., SIMON, M., & ADAM, S. (2002). *Les coopératives en Belgique, un mouvement d'avenir ?* Bruxelles: Editions Luc Pire.

DELSTANCHE, P. (2014). *Vers un leadership solidaire. La sociocratie, une nouvelle dynamique pour gérer les organisations*. Liège: Edi.pro.

GIJSELINKX, C., & VAN OPSTAL, W. (2008). « Entrepreneuriat coopératif » in W. Van Opstal, C. Gijssels & P. Develtere (Eds.), *Entrepreneuriat coopératif en Belgique. Théories et pratiques* (pp. 15-36). Leuven: Acco.

HANSMANN, H. (1999). *Cooperative Firms in Theory and Practice*. *Finish Journal of Business Economics*, 4, 387-403.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE. (1995). « The International Co-operative Alliance Statement on Co-operative Identity ». *Review of International Co-operation*, 88 (3), 3-4.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (Ed.). (2015). *Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity*. Brussels: International Co-operative Alliance.

JONET, C., & NOEL, B. (2014). « **Entreprise, changement social et démocratie. Quel rapport?** » Analyse Barricade. Liège: Barricade.

MERTENS, S. (2005). « Une explication théorique à l'existence des coopératives agréées et des sociétés à finalité sociale en Belgique » in *Non-Marchand, Management, Droit et Finance*, 2(16), 13-27.

MERTENS, S. (Ed.). (2010). *La gestion des entreprises sociales*. Liège: Edi.pro.

NOVKOVIC, S., & MINER, K. (2015). « Introduction: Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity » in International Co-operative Alliance (Ed.), *Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity* (pp. 10-21). Brussels: International Co-operative Alliance.

RIJPENS, J. (2012). *Volontaire de gestion... Et pourquoi pas ? Outils pour les volontaires de gestion dans l'action associative et culturelle*. Bruxelles: Fédération Wallonie-Bruxelles.

RIJPENS, J. (2014). *Explaining diversity in social enterprise governance through the prism of the organisation-environment interactions. The case of WISEs*. (PhD in Economic and Management Sciences), University of Liege, Liege.

RIJPENS, J., & ADAM, S. (2011). « La gouvernance dans les ASBL : dans quels cadres jouent les acteurs associatifs ? » *Les Dossiers d'ASBL Actualités* (12), 18-36.

RIJPENS, J., JONET, C., & MERTENS, S. (2014). « Coopératives et démocratie : un état des lieux de la question pour encourager la vitalité démocratique des coopératives » In G. Van Gyes & S. De Spiegelaere (Eds.), *L'entreprise de nous tous. Innover la participation des travailleurs en Belgique* (pp. 179-192). Leuven: Acco.

RIJPENS, J., & MERTENS, S. (Eds.). (2015). *Le Baromètre des Entreprises Sociales en Belgique - Edition 2015*. Liège: Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC-ULg.

ROSANVALLON, P. (1976). *L'âge de l'autogestion*. Paris: Le Seuil.

VAN OPSTAL, W., GIJSELINKX C., & DEVELTERE, P. (Eds.). (2008). *Entrepreneuriat coopératif en Belgique. Théories et pratiques* Leuven: Acco.

VANHOVE, M. (2003). *Bâtir ensemble notre avenir. La force des coopératives*. Leuven: Cera Foundation.

VANHOVE, M. (2011). « Les coopératives en Belgique » in Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises (Ed.), *Coopératives. Un modèle tout terrien* (pp. 44-65). Monceau-sur-Sambre: Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises.