

02|
2026

Analyse de Thomas Blondeel

Tout le monde veut participer, non?

Les coopératives permettent-elles une meilleure participation ? Est-ce qu'il suffit d'adhérer aux valeurs et au projet de sa coopérative pour avoir envie de participer, de s'impliquer et de s'y engager ? Quelles sont les améliorations possibles ? Une analyse issue d'une recherche sur la motivation à participer à des activités participatives dans une coopérative, menée dans le cadre d'un mémoire de fin d'études du master en sciences de management de l'université de Gand entre 2022 et 2025.

« Ne jamais gaspiller une bonne crise »¹ : l'idée que chaque crise offre des opportunités est pour le moins porteuse d'espoir. Et pourtant, chaque fois que certains de nos grands dirigeants recourent à des discours musclés et à l'arsenal militaire pour imposer leur point de vue, nous sommes collectivement pris d'une panique à court terme. Nous préférons demander à notre gouvernement des solutions miracles pour pouvoir maintenir notre comportement (de consommation). Pourquoi ne profitons-nous pas des moments de crise pour prendre véritablement les choses en main ?

1 L'expression « *Never let a good crisis go to waste* » est attribuée à Winston Churchill : <https://www.oecd.org/en/blogs/2019/03/never-let-a-good-water-crisis-go-to-waste.html>

2 International Cooperative Alliance : <https://www.ica.coop/en>

La coopérative : un modèle qui facilite plus de participation ?

Grâce au modèle d'entreprise coopérative, nous avons pourtant à portée de main des solutions moins dictées par la panique. Les coopératives sont reconnues internationalement comme une forme d'entreprise qui poursuit non seulement des objectifs économiques, mais aussi sociaux et culturels, constituant ainsi une alternative au capitalisme débridé.

Parce que là où les entreprises capitalistes privilégient généralement la maximisation du profit, les **coopératives se concentrent sur la création de valeur** pour toutes les membres et les parties prenantes, avec un respect pour les personnes et l'environnement.

L'Alliance coopérative internationale (ACI) définit les coopératives comme des « *organisations autonomes d'individus qui s'unissent volontairement pour promouvoir des besoins communs à travers une entreprise qu'ils possèdent conjointement et contrôlent démocratiquement* »².

Cela signifie que les coopératives nous offrent leurs services et produits en tant que consommateur·rices, mais aussi que l'on peut être bien plus que cela : devenir sociétaire et membre de la coopérative qui produit ces biens et services, et ainsi contribuer à déterminer comment cette production est réalisée.

S'impliquer activement dans la gestion de la coopérative est important pour les membres et pour l'entreprise coopérative³. En tant que membre consommateur·rice, vous pouvez contribuer à garantir que la coopérative propose des produits et services de haute qualité à un prix approprié. Les employé·es quant à elles et eux peuvent aussi rejoindre la coopérative où ils·elles travaillent, ce qui peut créer un lien fort de loyauté et augmenter la productivité.

La structure coopérative garantit une **prise de décision en concertation**. Tou·tes les membres ont le droit de vote et peuvent donc intervenir dans le choix des orientations (s'ils ou si elles sont élu·es au CA ou participent à l'AG). Cela favorise la transparence et confère à la coopérative une légitimité démocratique. La coopérative peut fonctionner de manière durable dans la mesure où les intérêts de la coopérative en tant que fournisseur sont alignés avec ceux de ses membres (clients, employé·es, etc.), qui en sont les copropriétaires.

Le succès d'une coopérative repose donc sur un **engagement actif**: plus la participation est importante, plus les membres eux·elles-mêmes et l'organisation se renforcent. Cependant, en pratique, il s'avère souvent difficile

d'atteindre un degré de participation des coopérateur·rices suffisamment élevé⁴.

Dans le cas des coopératives de producteur·rices (par exemple dans le secteur agricole⁵) et des coopératives de consommateur·rices (par exemple dans le secteur de l'énergie⁶), il semble que les membres y adhèrent principalement pour des avantages économiques, par conviction morale ou pour accéder à des réseaux sociaux⁷. Les raisons pour lesquelles les membres d'une **coopérative de travailleur·ses** s'engagent au sein de leur organisation sont moins claires. C'est pourquoi nous avons étudié ce qui pousse des membres de la coopérative belge de travailleur·ses **Smart** à s'engager dans des organes de direction, en plus de leur relation économique avec l'entreprise.

Participer oui, s'engager et se mobiliser c'est autre chose

Un principe fondamental est que les membres adhèrent volontairement à une coopérative⁸. Ils et elles le font en pensant que cette entreprise peut répondre à certains de leurs besoins, qu'ils soient économiques, sociaux ou culturels. En tant que membres et copropriétaires de la coopérative, ils et elles déterminent également la manière dont celle-ci est gérée.

3

3 Flore BRIDOUX et JW. STOELHORST, «Stakeholder theory, strategy, and organization: Past, present, and future», in *Strategic Organization*, 20(4)/2022, pp. 797-809

4 Hannes HOLLEBECQ, «Impact en succesfactoren van werkers- en ondernemingen-coöperaties», in *OVER.WERK Tijdschrift Van Het Steunpunt Werk*, Uitgeverij Acco, 2/2020, pp. 135-136

5 Maria Carmen JIMÉNEZ, Elisa García MARTÍ, María Jesús Hernández ORTIZ, «Member Commitment in Olive Oil Co-operatives: Cause and Consequences», in *Journal of Co-operative Studies*, 43(2)/2010, pp. 24-35

6 Fijnanda VAN KLINGEREN et Tim DE MOOR, «Ecological, financial, social and societal motives for cooperative energy prosumerism: measuring preference heterogeneity in a Belgian energy cooperative», in *Energy, Sustainability and Society*, 14(1)/2024, pp. 1-35

7 Flore BRIDOUX et JW. STOELHORST, *Op. cit.*, 2022

8 Sonja NOVOKOVIC, «Defining the co-operative difference», in *The Journal of Socio-Economics*, 37(6)/2008, pp. 2168-2177

Grâce à **ce mode de fonctionnement démocratique**, les membres veillent à ce que la coopérative respecte ses objectifs (répondre aux besoins des membres) et fonctionne selon des valeurs coopératives telles que l'égalité ou la solidarité.

En d'autres termes, les membres d'une coopérative ont des rôles différents à jouer au sein d'une coopérative. En plus d'une relation économique en tant que client (ou employé·e, ou fournisseur), ils et elles sont copropriétaires et participent au processus décisionnel.

La raison la plus évidente de faire appel à une coopérative est souvent de **nature pratique et économique** : par exemple, les agriculteur·rices s'unissent dans une coopérative laitière pour créer des économies d'échelle⁹, ou les consommateur·rices choisissent une coopérative énergétique pour acheminer de l'électricité (verte) vers leurs foyers à un prix correct¹⁰. D'après la chercheuse De Moor, des motifs moraux peuvent également entrer en jeu.

Ainsi, les clients d'une coopérative énergétique peuvent explicitement défendre l'énergie produite écologiquement et localement. Grâce au modèle coopératif, ils ont la certitude qu'aucun petit cercle d'actionnaires et d'investisseurs ne tirera de profits exorbitants de l'entreprise ou

que la production aura des effets négatifs sur l'environnement ou les employé·es.

La manière dont le service ou produit est réalisé par la coopérative respecte donc certaines valeurs et tient compte du bien-être des personnes et de l'environnement¹¹.

Bien sûr, gérer une coopérative demande aussi un effort¹². Et il n'est pas toujours clair sur ce que cela signifie de participer aux activités d'un conseil d'administration. En d'autres termes, **la participation n'est pas toujours évidente** :

des obstacles tels que le manque de temps, une communication peu claire ou une trop grande distance avec l'organisation peuvent entraver l'implication. Il en résulte un large éventail de possibilités en matière de participation des membres, allant d'une adhésion relativement passive à une participation occasionnelle à un sondage ou une enquête, en passant par l'exercice d'un mandat d'administrateur·rice¹³.

Pour les coopératives, **l'implication des membres est cruciale**. L'engagement actif renforce la loyauté entre les membres et l'organisation, réduit le risque d'abus et augmente la résilience de l'organisation et de ses membres¹⁴. Mais l'implication exige aussi des efforts considérables des deux parties. Les postes d'administrateur·rice au sein de coopératives reconnues comme entreprises sociales ne sont pas

9 Stefanie FRIEDEL et Frédéric DUFAYS, *From theory to practice: Social capital in agricultural cooperatives in Flanders, Belgium*, Springer, 2022

10 Geerte PARADIES, Remco WIJN et Roelien ATTEMA, *Drijfveren voor actieve participatie in lokale energie coöperaties*, Delft: TNO, 2013

11 Marie J. BOUCHARD, Chiara CARINI, Hyungsik EUM, Madeg LE GUERNIC et Damien ROUSSELIÈRE, «Statistics on Cooperatives: Concepts, classification, work and economic contribution measurement», in International Labour Office, ILO, 2020

12 Georges APOSTOLAKIS et Gert VAN DIJK, «Cooperative organizations and members' role: a new perspective», in AD., *Cooperative organizations and members' role: a new perspective*, CIRIEC International, Université de Liège, n°4/2018

13 Patrick DEVELTERE, Katrien MEIREMAN, Peter RAYMAEKERS, *Coöperatief en maatschappelijk verantwoord ondernemen. De plaats van de vennoot in de coöperatie*, Leuven, HIVA – KU Leuven, 2005

14 Adrien BILLIET, Bruneel, Johan BRUNEEL, Frédéric DUFAYS, «Exit, Voice, or Both: Why Organizations Engage With Stakeholders», in *Business & Society*, 0(0)/2023

rémunéré·es en Belgique, de sorte que c'est à titre bénévole que les membres s'engagent.

L'organisation doit également fournir un **certain effort pour mobiliser ses membres**. Elle doit notamment communiquer clairement sur les différentes manières dont ceux·celles-ci peuvent participer à la vie coopérative¹⁵. Les membres doivent savoir à quels groupes de travail ou organes de gouvernance ils et elles peuvent participer, quel est leur impact, mais aussi où se situent les limites de leur influence. Seule une communication claire permet d'éviter des attentes erronées. De plus, un groupe de membres plus hétérogène (avec, par exemple, de grandes différences d'âge ou d'origine) a des attentes différentes, qui peuvent être sources de tensions entre les membres.

Regard sur le cas de Smart

Smart est une coopérative belge de travailleur·ses qui est née dans le secteur artistique et compte désormais des membres actifs et actives dans des domaines très divers tels que la communication, la consultance et les arts du spectacle¹⁶. Smart apporte à ses membres un soutien administratif, juridique et économique, afin qu'ils et elles puissent se concentrer sur leurs activités principales.

Un sondage réalisé auprès de douze membres a permis de déterminer pourquoi les membres de Smart s'impliquaient ou non dans les activités participatives de la coopérative.

Les membres de l'échantillon différaient par leur genre, âge, secteur, ancienneté et niveau d'engagement. Certain·es étaient actifs ou actives depuis des années au sein des organes de gestion de la coopérative, tandis que d'autres se limitaient à l'utilisation des services.

Les entretiens ont révélé cinq facteurs clés qui favorisent la participation des membres :

Contact humain et collaboration

Le contact direct avec les salarié·es de l'entreprise et les autres membres renforce le sentiment d'appartenance. Les membres sont motivé·es à jouer un rôle actif lorsqu'ils et elles sont reconnu·es et valorisé·es personnellement et qu'ils·elles peuvent développer des projets ensemble.

Communication directe

Être contacté·e personnellement, par téléphone ou via une invitation sur mesure, augmente les chances d'une participation active. Les mailings généraux, en revanche, manquent de force de persuasion.

Ouverture et accessibilité

Une atmosphère inclusive et accueillante, où les membres se sentent les bienvenus·es, renforce leur volonté de participer. Les locaux physiques et l'accessibilité de Smart contribuent à cette sensation.

Besoin de participation

Certain·es membres accordent une grande importance à la capacité d'influencer les décisions qui affectent directement leur travail et les services fournis.

15 Bénédicte FONTENEAU et Caroline GIJSELINCKX, «De vennoten: het hart van de coöperatie. E-note 9», in *E-note Cera Steunpunt Coöperatiefondememen*, 2010

16 <https://smartbe.be/fr/a-propos/>

Effet boule de neige

Les expériences positives lors de participations antérieures conduisent souvent à un engagement répété et plus étendu.

Parallèlement, plusieurs obstacles à la participation à la gestion de la coopérative ont été identifiés :

Communication générale

La communication de masse ou les mailings anonymes convainquent rarement les membres. Les informations distribuées à grande échelle se perdent souvent dans des boîtes aux lettres qui débordent.

Concentrez-vous sur le service

Pour de nombreux·ses membres, Smart est avant tout un prestataire de services. Ces membres se considèrent d'abord comme des clients et tant que le service se déroule bien, ils et elles n'ont aucune motivation à participer à des activités participatives.

Manque de temps

La charge de travail et les obligations personnelles limitent le temps disponible pour s'engager. La participation exige des efforts qu'il n'est pas toujours possible de fournir.

Problèmes de perception

Certain·es membres perçoivent les activités du conseil d'administration comme peu attrayantes, trop bureaucratiques ou sans rapport avec leur propre situation.

Absence de sentiment d'appartenance à la communauté

Tout·es les membres ne se sentent pas partie intégrante du collectif. Sans un sentiment d'identité ou de mission partagée, l'envie de contribuer activement s'amenuise.

Ces résultats montrent que la participation ne va pas de soi, même au sein d'une organisation dont l'idéologie repose sur la coopération et la démocratie.

Besoins pratiques VS engagement idéologique ?

L'implication des membres dans les coopératives de travailleur·ses résulte d'une interaction complexe de facteurs à la fois idéalistes, pratiques et contextuels. Bien que des valeurs telles que la solidarité jouent un rôle central, des **considérations pratiques** telles que le temps disponible et les modes de communication sont souvent déterminantes pour décider si l'on joue ou non un rôle actif en tant que membre.

Cela met en lumière une tension fondamentale : alors que les coopératives insistent souvent sur le fait que leur force réside dans la dimension idéologique et sociale, il apparaît dans la pratique que de nombreux·ses membres sont principalement guidés par des considérations concrètes et pratiques. Sans communication directe ni valeur ajoutée claire, les initiatives participatives ne sont pas suffisamment attractives. De plus, les coopératives doivent prendre en compte la diversité de leurs membres. Certain·es recherchent avant tout des services fonctionnels, tandis que d'autres accordent une grande importance à la participation et à la construction de la communauté et souhaitent aussi y consacrer du temps. Il est donc essentiel de développer des stratégies de participation différenciées.

Les coopératives de travailleur·ses peuvent renforcer leur légitimité et leur résilience, en réduisant les obstacles et en motivant leurs membres. Le succès des initiatives participatives dépend de leur capacité à faire le lien entre les différents rôles incarnés par les membres en tant que « consommateur·rices » (de services ou produits) et en tant que « copropriétaires ». C'est pourquoi les coopératives ont tout intérêt à se concentrer sur les points suivants :

Miser sur la communication personnelle

Les invitations directes et ciblées sont bien plus efficaces que les mailings généraux. S'adresser personnellement aux membres renforce leur sentiment d'implication.

Organiser des activités accessibles

La participation doit être accessible tant en termes de temps que de format. Les réunions en petits comités, bien animées et encadrées par des professionnels, sont plus attrayantes que des réunions formelles ou pesantes.

Renforcer le sentiment de communauté

Créez des espaces physiques et sociaux où les membres se sentent les bienvenus et peuvent se rencontrer. Cela favorise la conscience collective.

Définir clairement les rôles et les structures

La transparence sur le fonctionnement et les responsabilités au sein de la coopérative aide les membres à mieux comprendre où et comment ils et elles peuvent apporter leur contribution.

Prêter attention à la diversité

Puisque les membres ont des profils et des besoins variés, la coopérative doit s'adapter avec souplesse à des motivations et des freins différents.

La participation ne va pas de soi mais doit être soigneusement encouragée en tant que processus. Les coopératives constituent une alternative durable aux formes capitalistes d'entreprise. Mais leur potentiel ne peut être pleinement exploité que si leurs membres ne se voient pas seulement comme des clients ou consommateur·rices de produits et services, mais aussi comme des copropriétaires actifs et actives.

L'avenir des coopératives de travailleur·ses dépend de leur performance économique, mais aussi de leur capacité à engager les membres d'une manière qui soit à la fois réalisable sur le plan pratique et socialement significative.

Renforcer l'engagement n'est donc pas seulement un défi organisationnel, mais aussi une mission sociale.

En mettant l'accent sur les relations personnelles, une communication claire et une culture inclusive, les coopératives de travailleur·ses peuvent renforcer leur fondement démocratique et contribuer à une économie plus durable.

Thomas Blondeel
Avril 2026

SOURCES ET RESSOURCES

Georges APOSTOLAKIS et Gert VAN DIJK, « Cooperative organizations and members' role: a new perspective », in AD., *Cooperative organizations and members' role: a new perspective*, CIRIEC International, Université de Liège, n°4/2018

Adrien BILLIET, Bruneel, Johan BRUNEEL, Frédéric DUFAYS, « Exit, Voice, or Both: Why Organizations Engage With Stakeholders », in *Business & Society*, 0(0)/2023

Marie J. BOUCHARD, Chiara CARINI, Hyungsik EUM, Madeg LE GUERNIC et Damien ROUSSELIÈRE, « Statistics on Cooperatives: Concepts, classification, work and economic contribution measurement », in *International Labour Office*, ILO, 2020

Flore BRIDOUX et JW. STOELHORST, « Stakeholder theory, strategy, and organization: Past, present, and future », in *Strategic Organization*, 20(4)/2022, pp. 797-809

Patrick DEVELTERE, Katrien MEIREMAN, Peter RAYMAEKERS, *Coöperatief en maatschappelijk verantwoord ondernemen. De plaats van de vennoot in de coöperatie*, Leuven, HIVA – KU Leuven, 2005

Bénédicte FONTENEAU et Caroline GIJSELINCKX, « De vennoten: het hart van de coöperatie. E-note 9 », in *E-note Cera Steunpunt Coöperatief ondernemen*, 2010

R. Edward FREEMAN et David L. REED, « Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance », in *California Management Review*, 25(3)/1983, pp. 88-106

Stefanie FRIEDEL et Frédéric DUFAYS, *From theory to practice: Social capital in agricultural cooperatives in Flanders, Belgium*, Springer, 2022

Julia HÖHLER et Rainer KÜHL, « Dimensions of member heterogeneity in cooperatives and their impact on organization – a literature review », in *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(4)/2018, pp. 697-712

Hannes HOLLEBECQ, « Impact en succesfactoren van werkers- en ondernemingen coöperaties », in *OVER. WERK Tijdschrift Van Het Steunpunt Werk*, Uitgeverij Acco, 2/2020, pp. 135-136

Maria Carmen JIMÉNEZ, Elisa García MARTÍ, María Jesús Hernández ORTIZ, « Member Commitment in Olive Oil Co-operatives: Cause and Consequences », in *Journal of Co-operative Studies*, 43(2)/2010, pp. 24-35

Sonja NOVKOVIC, « Defining the co-operative difference », in *The Journal of Socio-Economics*, 37(6)/2008, pp. 2168-2177

Geerte PARADIES, Remco WIJN et Roelien ATTEMA, *Drijfveren voor actieve participatie in lokale energie coöperaties*, Delft: TNO, 2013

Fijnanda VAN KLINGEREN et Tim DE MOOR, « Ecological, financial, social and societal motives for cooperative energy prosumerism: measuring preference heterogeneity in a Belgian energy cooperative », in *Energy, Sustainability and Society*, 14(1)/2024, pp. 1-35

À propos de l'APMC

L'Association Professionnelle des Métiers de la Création (APMC) est une asbl historiquement liée au projet Smart.

Sa mission est de publier et diffuser des analyses, organiser des ateliers, débats et tables rondes dans une perspective d'éducation permanente. Elle est reconnue et subsidiée par la Fédération Wallonie-Bruxelles pour atteindre ces objectifs.

Parmi les thématiques: les politiques de l'emploi, l'économie sociale, les politiques culturelles, la sécurité sociale, la défense des travailleur·ses autonomes...

smartbe.be/fr/publications



Publié sous licence Creative Commons - APMC Smart.
Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles