

# 11 | Coopératives et démocratie: un état des lieux de la question pour encourager la vitalité démocratique des coopératives<sup>18</sup>

Julie Rijpens, Christian Jonet & Sybille Mertens

Notre système économique a indéniablement 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 pour faire évoluer les *business models*, 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 (Mertens & Rijpens, 2014) et contribuent à réinjecter de l'égalité dans notre société (Jonet & Noel, 2014a).

Mais cette reconfiguration du système économique n'est pas toute récente: en Europe, si le mouvement coopératif s'est constitué à partir du 19<sup>ème</sup> siècle, on observe un renouvellement 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). L'intention est bien *'de remettre l'économie à sa place, celle de moyens pour atteindre des finalités humaines relevant de choix politiques, en particulier dans les domaines social et écologique.'* (Laville, 2009, p. 388)

Ce nouveau coopératif prend la forme de projets économiques coopératifs, portés par des dizaines, voire des centaines de citoyens, qui y investissent une partie de leur épargne et en deviennent copropriétaires (Jonet & Noel, 2014b). Les projets citoyens se déploient non seulement dans les secteurs traditionnellement investis par le mouvement coopératif, tels que la finance éthique et solidaire ou l'agriculture, mais ils explorent également de nouveaux champs, comme les énergies renouvelables, les circuits courts en alimentation ou la création d'emploi de qualité pour des personnes fragilisées, témoignant ainsi de la volonté de citoyens de s'impliquer activement dans l'organisation de l'activité économique.

---

<sup>18</sup> Ce texte est une analyse conjointe de la Chaire Cera (Centre d'Economie Sociale, HEC-ULg) et de l'asbl Barricade (éducation permanente), rédigée à la demande de l'ACV-CSC, organisateurs du congrès.

Animées par l'envie de transformer le système économique, et plus largement la société, pour davantage d'égalité et de durabilité, les coopératives s'inscrivent - théoriquement - dans le principe de démocratie économique. Selon Jonet & Noel (2014b, 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.'* Ce principe régit la vie interne de la coopérative mais l'exercice de la démocratie peut aller au-delà, s'il permet la participation de la collectivité à un projet de société, à travers la représentation des intérêts de différentes parties prenantes dans le projet coopératif notamment (Rijpens & Mertens, 2010).

La coopérative se présente dès lors comme un véhicule de démocratie interne porté par un projet de transformation sociale. Mais comment assurer la cohérence entre les finalités et les moyens? Comment encadrer de manière adéquate l'exercice du pouvoir sans entraver la bonne gestion de l'entreprise? Comment articuler la répartition du pouvoir avec la participation d'une diversité de parties prenantes au projet coopératif dans un esprit de 'démocratie participative'? Ce sont entre autres à ces questions que notre article propose de répondre. Pour ce faire, il s'articule autour de quatre sections: nous définissons d'abord les notions centrales, en particulier celles de coopérative et de démocratie (section 1) pour ensuite exposer les atouts et limites théoriques du modèle coopératif (section 2). Nous montrons ensuite comment, dans la pratique, les coopératives peuvent mettre en œuvre des modèles de gestion démocratique (section 3) et favoriser plus largement la démocratie participative (section 4).

### **11.1 Coopératives 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<sup>ème</sup> siècle. L'Alliance Coopérative Internationale, organisation faitière du mouvement coopératif au niveau international, 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)

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 les parts de la coopérative - et celle d'usagers ou d'utilisateurs - 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): consommer ensemble (coopérative de consommateurs), travailler ensemble (coopérative de travailleurs), valoriser leur production ensemble (coopérative de producteurs) ou encore épargner et emprunter ensemble (coopérative d'épargne et de crédit).

Chaque membre coopérateur peut dès lors, à un double titre, représenter un poids économique relativement important dans la coopérative - via le nombre de parts détenues.

nues et/ou via le montant des transactions qu'il réalise avec la coopérative (Failon, 2010). Contrairement aux entreprises classiques où les apporteurs de capitaux ont un pouvoir de décision directement fonction de leur contribution en capital, les coopératives organisent les droits de propriété de manière originale, rompant ce lien entre pouvoir de décision et poids économique lié aux apports en capital dans l'organisation (Mertens, 2005).

#### **Les sept principes coopératifs**

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;
- l'engagement envers la communauté.

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 (Alchian & Demsetz, 1972). 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 non directement fonction du poids économique dans la coopérative et limité, souvent selon le principe 'une personne, une voix'.

La notion de démocratie dans les coopératives, et plus largement dans les entreprises sociales, 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. Contrairement à certaines idées reçues, le fonctionnement démocratique ne consiste donc pas à donner automatiquement aux travailleurs l'accès aux organes de décision. Mais dans certains cas - par exemple celui des coopératives de travailleurs, des sociétés à finalité sociale ou des organisations qui pratiquent l'autogestion - les catégories de membres et de travailleurs peuvent se chevaucher partiellement, voire totalement.

### La société coopérative en Belgique<sup>19</sup>

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 en effet que la plupart des sociétés commerciales peut adopter la qualité de 'société à finalité sociale' pour autant qu'elle ne vise pas l'enrichissement de ses membres et qu'elle respecte 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.

## 11.2 Les atouts et limites théoriques du modèle coopératif

Le mouvement coopératif s'est développé à partir du 19<sup>ème</sup> siècle dans un contexte d'industrialisation massive. Les raisons de son émergence sont d'ordre social et économique: il s'agissait d'une part, pour les travailleurs, de se réapproprier leur outil de production pour s'octroyer de meilleures conditions de travail, ou pour les consommateurs et producteurs, de lutter contre les situations de monopole; il s'agissait d'autre part de remettre en question un système où seuls les détenteurs de capitaux pouvaient s'exprimer et de participer à un mouvement social plus large qui visait à réinjecter davantage de démocratie et d'égalité dans la sphère économique (Birchall, 1997; Huybrechts & Mertens, 2014; Jonet & Noel, 2014b). Les décennies d'après la seconde guerre mondiale ont été difficiles pour le mouvement coopératif, qui a connu un déclin certain dans de nombreuses régions du monde; l'on observe néanmoins un renouveau depuis les années septante (Birchall, 1997; Defourny et al., 2002; Van Opstal et al., 2008). Certains auteurs expliquent ce renouveau par l'adéquation de cette forme d'entreprise, dans un certain nombre de champs d'activités, pour relever les défis sociétaux contemporains (Borzaga & Spear, 2004; Vanhove, 2003). Comme énoncé par Huybrechts & Mertens (2014), ces défis concernent, entre autres, la création d'emploi pour des personnes peu qualifiées ou fragilisées sur le marché du travail, le changement climatique et le respect de l'environnement, l'accès au logement ou encore l'accès à l'énergie. Pour relever ces défis, ce sont de nouvelles formes de coo-

<sup>19</sup> Pour un portrait plus complet du secteur coopératif en Belgique (notamment en termes statistiques), nous renvoyons le lecteur vers la brochure rédigée par M. Vanhove (2003), vers l'ouvrage édité par W. Van Opstal, C. Gijssels et P. Develtere (2008) et vers le Baromètre des Entreprises Sociales en Belgique, coordonné par J. Rijpens et S. Mertens (2014).

pératives qui se mettent en place, rassemblant diverses parties prenantes - 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).

Mais quelles sont les raisons d’être du modèle coopératif? Quelques auteurs se sont intéressés à la pertinence de la forme coopérative pour organiser l’activité économique, mettant en lumière les circonstances dans lesquelles cette forme organisationnelle possède des atouts (Hansmann, 1999; Levi, 2005; Mertens, 2005; Spear, 2000). S’appuyant sur la nouvelle économie institutionnelle,<sup>20</sup> et en particulier sur la théorie des coûts de transaction (Coase, 1998; Williamson, 2000), Hansmann (1996) suggère que le choix d’adopter une forme organisationnelle dépend de sa capacité à minimiser les coûts de transaction, c’est-à-dire les coûts engendrés par les démarches de préparation et de surveillance qui entourent les transactions<sup>21</sup> (Mertens, 2005). Selon la théorie, la propriété constitue un moyen de réduire les coûts de transaction, c’est pourquoi elle est attribuée à la catégorie de ‘contractants’, c’est-à-dire les personnes ou organisations qui réalisent des transactions avec l’entreprise, pour qui le fait d’être propriétaires réduit le plus les coûts de transaction, ou plus généralement elle est attribuée de manière à réduire au maximum l’ensemble des coûts de transaction supportés par tous les contractants (Mertens, 2005). Mais la propriété engendre aussi des coûts; ces coûts de propriété concernent les coûts de contrôle, les coûts de la décision collective et les coûts liés à la prise de risque. Il s’agit alors de minimiser l’ensemble de ces coûts - de transaction et de propriété - pour organiser l’activité économique de la manière la plus efficace.

### 11.2.1 Les atouts des coopératives

Partant de là, dans quelles circonstances la forme coopérative constitue-t-elle une solution efficace? Comme indiqué plus haut, une particularité du modèle coopératif réside dans la double qualité des propriétaires - les membres ou coopérateurs - à savoir qu’ils sont non seulement investisseurs mais également utilisateurs de la coopérative. En d’autres termes, dans quelles circonstances le fait d’assigner la propriété collectivement aux usagers de l’entreprise se révèle-t-elle particulièrement pertinente? La littérature identifie trois situations opportunes (Hansmann, 1999; Spear, 2000): en situation de pouvoir de marché excessif, en situation d’asymétrie d’information et lorsqu’il y a production de biens collectifs (Huybrechts & Mertens, 2014; Mertens, 2005; Ostrom, 1990). Ces trois situations ont en commun d’impliquer une distorsion des

---

20 Ces théories sont souvent mobilisées pour expliquer les raisons d’être des coopératives (mais également des non-profit organizations ou plus largement des entreprises sociales) malgré leurs limites pour rendre compte de certaines dimensions de la réalité économique. Bauwens (2013) s’est essayé à proposer une autre approche, s’appuyant sur les paradigmes de l’économie évolutionniste et de l’économie de la complexité pour dépasser certaines limites de l’approche institutionnelle. Nous renvoyons le lecteur à l’article cité pour explorer cette question.

21 Les coûts de transaction incombent aux différentes parties de la transaction et sont notamment liés aux démarches suivantes: études de marché, publicité, détermination du prix de vente, recherche et transmission d’information, prises de décision, contrôle et motivation de certains comportements, sortie en cas d’insatisfaction, etc.

conditions de marché et/ou de favoriser l'apparition de comportements opportunistes chez certains agents, ce qui renforce, pour les autres catégories de contractants, la nécessité de mettre en œuvre des mécanismes de surveillance, augmentant du même temps les coûts de transaction.

Premièrement, en situation de pouvoir de marché excessif (en monopole par exemple), une entreprise peut user de son pouvoir de marché pour appliquer des prix trop élevés ou offrir des produits de mauvaise qualité, aux dépens du consommateur. Des groupes de consommateurs peuvent dès lors trouver, dans la coopérative, une forme organisationnelle plus satisfaisante et qui leur inspire davantage confiance dans la mesure où, en tant que propriétaires de la coopérative, ils peuvent eux-mêmes décider de privilégier une politique de prix plus attractifs ou un niveau de qualité plus élevé plutôt que de viser la maximisation des profits (Spear, 2000). Deuxièmement, en situation d'asymétrie d'information, les consommateurs n'ayant pas accès à toute l'information, ils ne peuvent contrôler la quantité et la qualité de la production offerte par une entreprise, ce qui peut engendrer des comportements opportunistes par l'entreprise. Dans ce contexte, une entreprise détenue par ses consommateurs va permettre de réduire l'incitant de l'entreprise à profiter de l'asymétrie d'information (Hansmann, 1996), en particulier grâce aux garde-fous que sont la contrainte sur la distribution des surplus et le fonctionnement démocratique (Spear, 2000). Cet argument peut aussi expliquer l'émergence de coopératives de travailleurs, en particulier le rachat d'entreprises en faillite par leurs travailleurs qui en reprennent collectivement la propriété: la distance entre les centres de décision et les centres de production peuvent conduire les propriétaires investisseurs (qui cherchent à maximiser le rendement de leur capital) à prendre des décisions contraires aux intérêts des travailleurs sans que ces derniers ne puissent anticiper, ce qui peut les conduire à préférer devenir propriétaires pour garder la main sur leur destinée professionnelle. Enfin, la théorie économique reconnaît que la forme de l'entreprise détenue par ses investisseurs n'est pas la mieux à même de produire des biens collectifs<sup>22</sup> ou de traiter la question des externalités.<sup>23</sup> Les raisons principales<sup>24</sup> résident dans la difficulté à financer ce type de production, les questions de confiance à l'égard de cette forme d'entreprise ou les questions de conflits entre la finalité de maximisation des profits pour l'investisseur et les coûts sociaux ou environnementaux qu'il faut supporter pour favoriser la production d'externalités positives ou réduire les externalités négatives. La coopérative, quant à elle, est capable

22 Par biens collectifs, S. Mertens (2005) entend les biens et services pour lesquels il n'est pas possible ou souhaitable d'exclure certaines personnes de leur consommation via un système de prix (principe de non exclusion) et/ou des biens et services qui, une fois produits, peuvent être consommés simultanément par plusieurs consommateurs sans que cela ne diminue la quantité disponible pour chacun (principe de non rivalité). En Belgique, il s'agit par exemple de la santé ou de l'éducation (pour lesquels le principe de non exclusion se vérifie) ou encore de la culture ou des infrastructures routières (pour laquelle le principe de non rivalité se vérifie).

23 Les économistes utilisent le concept d'externalité pour désigner les effets positifs ou négatifs de certains actes économiques qui ne sont pas pris en compte par le marché et qui conduisent donc celui-ci à opérer des choix qui ne sont pas optimaux, même du seul point de vue de l'efficacité économique (Mertens, 2010).

24 Pour ne pas entrer dans le détail, nous renvoyons à l'argumentation développée, sur les questions de biens collectifs et d'externalités, par S. Mertens (2005) et par B. Huybrechts et S. Mertens (2014) dans leur article respectif.

de dépasser ces contraintes; en particulier, Ostrom (1990) décrit le modèle de gouvernance démocratique, tel que pratiqué dans les coopératives, comme l'une des solutions les plus efficaces pour la gestion des biens communs et Mertens (2005) montre comment la forme coopérative est capable de mobiliser des ressources collectives pour un usage collectif.

### 11.2.2 Les limites des coopératives

Vu les atouts du modèle coopératif dans différentes situations, l'on peut se poser la question des raisons pour lesquelles cette forme organisationnelle n'est pas plus répandue. Trois arguments sont avancés: les coûts de propriété, notamment les coûts de la décision collective, engendrés par la propriété collective; les 'barrières à l'entrée' qui empêchent les coopératives de tirer le meilleur profit de leurs atouts; et le manque de reconnaissance de cette forme d'entrepreneuriat.

Premièrement, si le fait d'organiser la propriété sur un principe collectif et démocratique présente des atouts, cela engendre également une série de coûts de propriété, en particulier des coûts de contrôle, des coûts liés au fait de porter le risque et des coûts liés à la décision collective. Bauwens (2013) rappelle 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 peut profiter des bénéfiques produits collectivement sans pour autant investir autant d'efforts que les autres. Dans ce cas-là, la théorie recommande de désigner un superviseur en charge de contrôler le travail, et la situation sera d'autant plus optimale que ce superviseur sera également celui qui perçoit le surplus net de l'activité - le propriétaire-investisseur dès lors (Alchian & Demsetz, 1972). Par ailleurs, investir dans une coopérative implique de supporter le risque lié à cet investissement. Cet élément est d'autant plus vrai dans le cas des coopératives de travailleurs puisque ces derniers, plaçant leur capital et leur emploi dans le même panier (Mertens, 2005), se trouvent dans l'impossibilité de diversifier leur risque. Or, dans bien des situations, ce risque peut paraître trop élevé, ce qui explique que les travailleurs ne deviennent pas collectivement propriétaires de leur entreprise. Enfin, la propriété collective et démocratique peuvent ralentir les processus de décision ou mener à des décisions inefficaces (Courret, 2002; Hansmann, 1999). Selon Hansmann (1996), 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' qui rassemblent autour du projet coopératif une diversité de parties prenantes (travailleurs, investisseurs, consommateurs, producteurs, etc.). Des attentes ou des interprétations divergentes, voire conflictuelles, à l'égard du projet coopératif rendent la décision collective plus difficile puisqu'il faut pouvoir réconcilier ces intérêts et points de vue divers pour atteindre des

points d'accord (Borzaga & Solari, 2001; Mason, 2010; Spear, Cornforth, & Aiken, 2009; Speckbacher, 2008).

Plus largement, certains auteurs s'interrogent sur la réalité ou l'effectivité des pratiques démocratiques (Rosanvallon, 1976; Spear et al., 2009). Ils soulignent notamment le phénomène d' 'entropie démocratique', c'est-à-dire de dégradation, au cours du temps, du fonctionnement démocratique des coopératives. Plusieurs facteurs sont avancés pour expliquer pourquoi des organisations fondées au départ sur un idéal démocratique éprouvent des difficultés à maintenir cette dimension dans la pratique: 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) 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 (Davister & Comeau, 2008). Parallèlement, si des membres exercent de la sorte un certain pouvoir, d'autres manifestent peu d'intérêt à participer effectivement à la gestion de leur entreprise. Enfin, la faible représentativité de certaines parties prenantes, la cooptation dans les instances décisionnelles et le manque de qualification de certains élus constituent d'autres faiblesses qui peuvent détériorer l'effectivité du processus démocratique dans les coopératives.

Deuxièmement, à côté des coûts de propriété, les 'barrières à l'entrée' peuvent constituer un second type de facteurs qui empêchent les coopératives de tirer le meilleur profit de leurs atouts (Huybrechts & Mertens, 2014). Ces facteurs concernent les éléments qui rendent difficile l'entrée sur un marché donné, tels que les économies d'échelle, les cadres légaux et réglementaires, la fidélité des consommateurs, les accords et partenariats entre les opérateurs déjà actifs sur le marché ou encore le niveau d'investissement requis (Demsetz, 1982). Les atouts de la forme coopérative peuvent dès lors se révéler insuffisants pour développer un projet coopératif dans un champ d'activités donné si les barrières pour entrer sur ce marché sont importantes. En particulier, Huybrechts & Mertens (2014) pointent l'accès au capital comme l'une des barrières à l'entrée les plus difficiles à surmonter, surtout dans les secteurs d'activité intensifs en capital et qui nécessiteront un niveau d'investissement initial important. A cet égard, il importe de suivre attentivement le développement d'initiatives privées et publiques qui entendent soutenir l'accès des coopératives au marché des capitaux via la mobilisation de l'épargne citoyenne ou via des prises de participation des fonds d'investissement publics.

Troisièmement, le modèle coopératif est peu ou mal connu et manque de reconnaissance. Un modèle organisationnel présentant des atouts en termes théoriques ne sera pas nécessairement considéré comme légitime dans le champ organisationnel. Or, comme le suggère la théorie néo-institutionnelle en sociologie (Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002; Lawrence, Suddaby, & Leca, 2009; Powell & DiMaggio, 1991), un déficit de légitimité peut entraver la diffusion d'un modèle organisationnel, même théoriquement efficient. Les coopératives sont perçues comme des organisations

hybrides, qui combinent une finalité sociale ou sociétale avec une logique économique. En ce sens, elles ne se conforment pas aux modèles organisationnels de référence et doivent faire face à un défi de légitimité d'autant plus grand (Battilana & Dorado, 2010; Dart, 2004). Ce manque de reconnaissance peut entraîner une certaine réticence de la part des parties prenantes à soutenir une forme organisationnelle qu'ils ne connaissent pas ou ne comprennent pas (Huybrechts & Mertens, 2014). A cet égard, le travail que mènent les chercheurs mais également les acteurs de terrain - nous pensons par exemple à l'action de CoopBuro en Belgique - pour faire connaître, documenter et accréditer les modèles coopératifs est essentiel.

### **11.3 Mettre en œuvre un modèle de gestion démocratique ...**

Les coopératives fondent, de manière originale, le pouvoir de décision sur une dynamique participative et collective qui s'appuie sur un principe démocratique. Cette caractéristique implique de mettre en œuvre des processus démocratiques de prise de décisions (le plus souvent sur le principe 'une personne, une voix') et participe à la reconnaissance d'une forme d'égalité de chacun dans leur contribution au projet coopératif. Ce principe démocratique s'incarne, en interne, dans deux organes: l'assemblée générale (AG) et le conseil d'administration (CA). L'assemblée générale, organe souverain de l'entreprise, se compose des membres de la coopérative - les coopérateurs - qui y exercent un pouvoir de décision limité, souvent sur le principe 'une personne, une voix'. Le conseil d'administration, se compose d'administrateurs élus par l'assemblée générale; en charge de la gestion et de la représentation de la coopérative, il rend des comptes à l'AG.

L'ambition démocratique et participative des coopératives se révèle dans certains cas plus large que le seul fonctionnement de ces deux instances formelles de décision. Elle vise souvent 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, augmentant par là le capital social de l'organisation. Le degré et les modalités de participation de cette diversité de parties prenantes varient fortement d'une coopérative à l'autre. Certains auteurs parlent de 'structures de gouvernance élargies' (Borzaga & Solari, 2001; 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.).

Mais la transposition de cet idéal coopératif et la mise en œuvre effective des principes coopératifs ne sont pas toujours chose aisée (Failon, 2010), pour les raisons énoncées plus haut. Comme le rappellent justement Jonet & Noel (2014a) '*il ne faudrait pas imaginer que le choix de la forme juridique coopérative soit un gage automatique de vertu démocratique*' (p. 2) Rijpens (2014) montre par exemple que cela n'est pas suffisant pour

garantir sur le long terme un fonctionnement démocratique et la protection de la finalité sociale. Dans les faits, les prescriptions additionnelles imposées par l'agrément CNC ou le statut de société à finalité sociale ont un pouvoir contraignant faible et peuvent être facilement contournées. Ces prescriptions offrent des lignes directrices sans que leur mise en œuvre ne soit véritablement contrôlée. Il s'agit alors, pour la coopérative, de se fixer d'autres principes ou modes de gouvernance pour favoriser et maintenir l'idéal démocratique.

Comme indiqué plus haut, les projets coopératifs ont souvent pour vocation de réunir un sociétariat nombreux et diversifié. 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. Les questions du fonctionnement de l'assemblée générale, des relations entre l'AG et le conseil d'administration ou encore celle des pouvoirs et contre-pouvoirs ne peuvent être négligées pour favoriser la vitalité démocratique. Il est en effet essentiel de garder à l'esprit ce nécessaire équilibre entre les prérogatives de l'assemblée générale et celles du conseil d'administration, tout en veillant à ce que l'assemblée générale ait la capacité réelle de contrôler le conseil d'administration. Pour cela, ces deux organes décisionnels doivent être suffisamment distincts en termes de composition, il ne doit pas y avoir une trop grande proximité relationnelle entre leurs membres respectifs et les membres d' l'AG doivent être outillés pour assumer leur rôle (Rijpens, 2012). En effet, nombre de problèmes peuvent être évités par une réflexion approfondie, en amont, sur les besoins de la coopérative en termes de gouvernance afin de rédiger des statuts adéquats et mettre sur pied des procédures - notamment de contrôle - réfléchies (Jonet & Noel, 2014a). 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 est un autre élément important (Rijpens, 2012). Ce travail de réflexion et de formalisation peut éviter d'en arriver à des situations extrêmes de dérive du projet coopératif ou de confiscation du pouvoir par un groupe restreint de personnes au sein de la coopérative.

Plus largement, il est essentiel de mener une réflexion constante sur la manière d'organiser la gouvernance pour favoriser la gestion participative et démocratique, en tenant compte des besoins en interne mais également d'attentes et de pressions externes. 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 et forment ce que nous appelons les 'cadres de la gouvernance' à l'intérieur desquelles l'organisation est censée jouer (Rijpens & Adam, 2011). A l'intérieur de ces cadres de gouvernance, les organisations conservent cependant une certaine marge de

manœuvre pour orienter leurs comportements et leur fonctionnement en fonction de leurs propres objectifs et finalités. 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).

#### **11.4 ... pour favoriser la démocratie participative**

Mais au-delà du principe de gestion interne, le rôle des coopératives - et plus largement des entreprises sociales - dans l'exercice de la démocratie va plus loin. 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 (Rijpens & Mertens, 2010). Nombre d'entre elles sont aujourd'hui reconnues comme des acteurs clés pour favoriser le développement d'une citoyenneté active et jouer un rôle de relais entre les citoyens et les institutions publiques. À ce titre, ces initiatives peuvent être qualifiées de 'vecteurs de démocratie participative'. En effet, dans nos sociétés modernes, fondées sur un principe de démocratie représentative, la problématique de la démocratie participative se réinscrit dans le discours public pour appeler à la participation des citoyens au débat public. Une partie des coopératives apparaissent alors comme des modes d'expression permettant aux citoyens de prendre part à la chose publique et d'intervenir dans les choix collectifs.

D'une part, les coopératives offrent un lieu de réflexion, d'expression et d'apprentissage pour les citoyens. Comme rappelé plus haut, certaines coopératives rassemblent autour de leur projet coopératif une multitude de parties prenantes ayant des intérêts légitimes dans l'organisation (Spear et al., 2009). Cette diversité découle directement du caractère multidimensionnel de la finalité sociale ou sociétale qui va au-delà de la seule performance économique. Parce qu'elles laissent la possibilité à une diversité de parties prenantes de prendre part et de s'impliquer dans les processus de réflexion et de décision, les coopératives offrent un espace d'expression pour les citoyens qui entrent dans une démarche de participation et peuvent s'approprier des projets qui eux-mêmes contribuent à la construction collective du projet global de société. Les coopératives donnent aux citoyens la possibilité d'intervenir dans l'espace public, de faire entendre leur point de vue et de contribuer à la transformation sociale. Elle favorise donc l'intégration du citoyen au collectif et son engagement dans la construction collective de son avenir.

D'autre part, les coopératives jouent un rôle de passerelles entre les citoyens et les institutions publiques, tout en alimentant un projet de transformation sociale. Certaines d'entre elles assument une fonction critique de remise en question des choix politiques, fonction indispensable au fonctionnement démocratique. Des coopératives

portent également sur la scène publique des questions de société afin de sensibiliser non seulement l'opinion publique mais également les institutions publiques. Ce travail de sensibilisation et d'information contribue à l'éducation des individus, à leur ouverture sur le monde et au changement des mentalités. Par ailleurs, les coopératives fonctionnent souvent dans une logique de coproduction de l'offre avec les bénéficiaires. En effet, elles partent généralement des besoins locaux et construisent avec les bénéficiaires, ou plus largement les individus concernés par cette question, la réponse à concrétiser pour satisfaire les besoins identifiés. Cette proximité avec le terrain amène parfois les coopératives à devancer les institutions publiques dans la mise sur pied et dans la diffusion de solutions innovantes répondant à des besoins aigus de la population que les autorités publiques n'avaient pas encore identifiés ou auxquels elles répondaient de manière insuffisante. Enfin, les coopératives sont de plus en plus souvent reconnues comme des partenaires privilégiés et incontournables qui éclairent et enrichissent la décision publique, participant ainsi à l'élaboration des politiques publiques. Très concrètement, ces partenariats renforcés peuvent aboutir, par exemple, à l'émergence de nouveaux cadres législatifs et réglementaires.

## 11.5 Conclusion

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 forte 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 telles que la solidarité, la coopération, le respect de l'être humain et de la nature, l'engagement, la participation, l'ancrage local ou encore l'autonomie. 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 dans nos sociétés démocratiques, 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, 2014b) 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, tant dans leur fonction de lieu de démocratie économique que dans celle de vecteur de démocratie participative, est essentiel. 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 est donc primordial pour permettre aux acteurs impliqués de cerner leur fonction et responsabilité. 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 leur 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.