

Les coopératives : une opportunité pour l'apprentissage et l'exercice des valeurs démocratiques

IKHLAS MERGOUM

Laboratoire de recherche sur la Compétitivité
Economique et le Management de l'Entreprise.
Université Mohamed V
Doctorante en sciences de gestion
Apt 4, Rue Oum Errabie, Agdal, Rabat. Maroc
ikhlas.mergoum@gmail.com

SAID HINTI

Laboratoire de recherche sur la Compétitivité
Economique et le Management de l'Entreprise.
Université Mohamed V
Enseignant chercheur en Economie et Gestion
sdhinti@yahoo.fr

Résumé

Animées par l'envie de transformer le système économique et la société pour plus d'égalité et de durabilité, les coopératives s'inscrivent, théoriquement, dans le principe de démocratie économique. Ce principe qui régit la vie interne de la coopérative est capable de renforcer l'exercice de la démocratie en permettant la participation de la communauté à un projet de société. L'objectif de ce travail est de montrer comment la coopérative peut être une école de démocratie participative. Nous avons illustré concrètement ce croisement entre coopérative et démocratie à travers l'étude de deux coopératives. Cela nous a permis d'analyser leur fonctionnement, dévoiler leur contribution réelle au renforcement de la démocratie et dégager les obstacles influençant négativement cette contribution.

Introduction

La crise financière qui a éclaté en 2008, a dévoilé les limites de l'économie dominée par le modèle des sociétés de capitaux et motivée principalement par la seule rentabilité à court terme et a mis en lumière des tensions importantes dans la manière dont s'organise l'activité économique. Devant ces impasses, les coopératives sont souvent considérées comme de potentielles sources d'inspiration. L'essence de l'approche de l'entrepreneuriat coopérative est d'une simplicité impressionnante ; il s'agit d'accroître le pouvoir des individus afin qu'ils puissent prendre en charge leur propre développement par l'entremise d'entreprises dont ils sont les propriétaires et les décideurs.

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 et Rijpens, 2014) et contribuent à réinjecter de l'égalité dans notre société (Jonet et Noel, 2014). L'ambition 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). En effet, animées par l'envie de transformer le système économique, et plus largement la société, les coopératives s'inscrivent, théoriquement, dans le principe de démocratie économique. 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 et Mertens, 2010). La coopérative se présente dès lors comme un véhicule de démocratie interne porté par un projet de transformation sociale.

Nous avons constaté que plusieurs travaux théoriques ont tenté de proposer une description des spécificités coopératives, par contre peu de travaux ont été réalisés pour étudier le rôle de ces structures dans l'apprentissage, la formation et l'encouragement des pratiques démocratiques. Ainsi, l'objectif de ce travail est double : premièrement, dévoiler les liens entre la coopérative et la démocratie ; deuxièmement, montrer comment les coopératives peuvent favoriser largement la démocratie participative à travers leurs modèles de gestion démocratiques, en étant ainsi un outil d'apprentissage des valeurs de la démocratie et un espace de l'exercice de ces valeurs. Nous avons illustré concrètement ce croisement entre coopérative et démocratie à travers l'étude de cas de deux coopératives. Cela nous a permis d'analyser leur fonctionnement, dévoiler leur contribution réelle au renforcement de la démocratie et dégager les obstacles influençant négativement cette contribution. Il est nécessaire de préciser que les résultats issus de notre étude qualitative, ne prétendent pas être généralisables à l'ensemble des coopératives, mais peuvent être considérés comme des pistes de réflexion pour d'éventuelles futures recherches.

I Les coopératives : une école de la démocratie participative

1. Coopératives et démocratie: quels liens ?

La coopérative est une forme particulière d'entreprise qui s'est répandue à travers le monde depuis le 19^{ème} siècle. L'Alliance Coopérative Internationale, 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). En effet, les coopératives sont des sociétés de personnes plutôt que capitaux, qui reposent sur six valeurs fondamentales telles que l'entraide, le sens des responsabilités, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Elles se sont développées d'une manière considérable à partir de la 2^{ème} partie du 19^{ème} siècle, dans un contexte caractérisé par une forte industrialisation et un grand déséquilibre des modes de production et des rapports sociaux. Engagées dans les combats sociaux, les travailleurs ont progressivement développé le mouvement coopératif en s'appuyant sur une critique sociale fondée sur l'égalité et la solidarité. La philosophie de ce mouvement repose sur l'idée que les principes démocratiques pouvaient s'appliquer dans la vie économique et que le pouvoir de s'exprimer ne doit pas être monopolisé par les détenteurs de capitaux.

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'utilisateurs ou d'utilisateurs - puisqu'ils bénéficient de ses activités économiques (Gijssels et Van Opstal, 2008). 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), en se basant sur le 2^{ème} principe coopératif à savoir le contrôle démocratique des membres, qui repose sur la règle une personne égale une voix. Il s'agit de l'une des pratiques coopératives qui concrétisent le plus l'esprit démocratique de cette organisation. Cependant, 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 limitée à la participation des travailleurs dans le système de la prise de décision, alors qu'il s'agit surtout de laisser le pouvoir aux membres, sans associer ce pouvoir à leur poids économique.

2. Les coopératives : un espace d'apprentissage et d'exercice de la démocratie

Il semblerait que dans un contexte de crise où la précarité et le chômage sont en hausse, les notions de démocratie, de stabilité et de confiance gagnent en importance (Béziaud, 2012). En effet, dans une époque marquée par une conjonction de crises spectaculaire, la légitimité du modèle coopératif a évolué d'une manière impressionnante. Ce modèle dite alternatif propose clairement un changement de paradigme. Selon la Fédération d'Entreprises d'Economie Sociale SAW-B : « au niveau macro, il fonctionne sur les principes inverses de ceux qui ont provoqué la crise : la coopération plutôt que la compétition, le circuit économique local plutôt que la libéralisation à outrance, la propriété partagée plutôt que la pleine propriété dans les mains de quelques-uns, la démocratie économique et politique plutôt que l'oligarchie » (Ciccina, 2012, p. 39). Les valeurs démocratiques des coopératives, traduites par le principe « une personne, une voix », attribuent à chaque associé une implication et une présence importante dans les mécanismes de prise de décision qu'un actionnaire peut avoir difficilement dans une société capitaliste. Les avis des coopérateurs revêtent ainsi une grande importance dans les orientations et les choix stratégiques des coopératives. Cependant, même si les principes de base sont les mêmes pour toutes les coopératives, leur degré et manière d'application peuvent changer d'une coopérative à une autre, ce qui crée plusieurs modèles de gouvernance participatives.

En effet, les coopératives fondent 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 et renforce la reconnaissance d'une forme d'égalité de chaque membre dans sa contribution au projet coopératif. Pratiquement, ce principe démocratique se concrétise, en interne, en deux organes : l'assemblée générale (AG) qui est l'organe souverain de l'entreprise, se compose des membres de la coopérative qui y exercent un pouvoir de décision selon le principe « une personne, une voix » en plus du conseil d'administration qui 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. Par ailleurs, la dimension démocratique et participative des coopératives peut être plus large et dépasse le fonctionnement de ces deux instances formelles de décision. En effet, les coopératives essayent souvent d'impliquer plusieurs parties prenantes dans leur gouvernance et dans leur projet social en général, ce qui permet d'une part, de rassembler divers intérêts, compétences et expériences dans le projet coopératif, et d'autre part, contribue à l'augmentation du capital social de la coopérative. Le degré et les modalités de participation de parties prenantes différentes varient fortement d'une coopérative à l'autre. Certains auteurs parlent de « structures de gouvernance élargies » (Borzaga & Solari, 2001; Rijpens, 2010) pour décrire un système de gouvernance qui inclut des organes décisionnels reflétant la complexité du projet coopératif.

En effet, le rôle des coopératives, à l'instar des entreprises sociales, dans l'exercice de la démocratie ne se limite pas à la dimension interne de la coopérative. 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 construction des réponses à concrétiser pour y remédier (Rijpens & Mertens, 2010). Aujourd'hui plusieurs coopératives sont reconnues comme des acteurs clés pour encourager et appuyer le développement d'une citoyenneté active tout en jouant le rôle de l'intermédiaire entre les citoyens et les institutions publiques. Dans ce cadre, plusieurs coopératives peuvent être considérées comme des modes d'expression permettant aux citoyens de prendre part à la

vie publique et de participer dans les choix collectifs. A ce titre, les coopératives assurent un espace de réflexion, d'expression et d'apprentissage pour les citoyens 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. Ainsi, ces coopératives présentent un espace d'expression pour les citoyens qui s'engagent dans une démarche de participation et peuvent s'approprier des projets qui eux-mêmes participent à la construction collective du projet global de société.

3. Le fonctionnement du modèle coopératif : Limites et enjeux

La concrétisation de l'idéal coopératif et la mise en pratique effective des principes coopératifs ne sont pas une chose facile à réaliser. Comme le rappellent justement Jonet et Noel (2014) : « il ne faudrait pas imaginer que le choix de la forme juridique coopérative soit un gage automatique de vertu démocratique ». Dans ce sens, Rijpens (2014) montre que ce choix n'est pas suffisant pour garantir sur le long terme un fonctionnement démocratique et la protection de la finalité sociale. En effet, 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 avec le temps du fonctionnement démocratique des coopératives, en particulier lorsque le projet connaît une grande évolution aux niveaux de l'étendue des activités ainsi que de la taille de la coopérative elle-même. Il s'avère ainsi que malgré les avantages de l'organisation de la propriété sur un principe collectif et démocratique, ce modèle peut engendrer une série de coûts, en particulier des coûts de propriété liés au contrôle qui résultent du fait de porter le risque et à la décision collective.

En effet, les coûts liés à la décision collective augmentent avec l'hétérogénéité des préférences et des intérêts des parties prenantes représentées (Hansmann, 1999 ; Birchall, 2015). Contrairement aux préférences supposées homogènes des investisseurs qui cherchent uniquement la maximisation de leur rendement sur investissement, les objectifs et les intérêts des coopérateurs s'avèrent potentiellement plus diversifiés dans certains types de coopératives. Ainsi, des besoins ou des interprétations différents, voire problématiques, par rapport au projet coopératif influencent négativement la décision collective et la rendent plus difficile puisqu'il faut pouvoir réconcilier ces intérêts divers pour atteindre des terrains d'entente. En outre, et comme le soulignent Bauwens (2013) et Birchall (2015), 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. Il s'agit du fait qu'un individu profite des bénéfiques produits collectivement sans pour autant investir autant d'efforts que les autres, notamment dans les processus de suivi et de contrôle. Ces différents coûts et risques, peuvent influencer négativement l'identité coopérative ainsi que sa dimension démocratique.

II Analyse empirique de la contribution des coopératives au renforcement de la démocratie

1. Présentation de la méthodologie de la recherche et des coopératives étudiées

Pour trouver des réponses à la problématique de notre étude, nous avons choisis de réaliser une étude qualitative basée sur l'étude de cas de deux coopératives agricoles spécialisées dans la filière des agrumes dans l'oriental du Maroc. Le choix de ce secteur d'activité pour notre étude se justifie par le fait que le tissu coopératif marocain est principalement composé par les coopératives agricoles qui constituent 67 % du tissu coopératif marocain au 31 Décembre

2015 (Source, Office du Développement de la coopération marocain). Aussi par le fait que la création des coopératives agricoles a eu des retombés positifs indéniables sur le plan socio-économique de plusieurs régions marocaines. Nous avons choisi pour les besoins de notre étude, la méthode qualitative qui permet d'examiner les phénomènes à mesure qu'ils se produisent ou tels qu'ils existent dans des contextes réels, plutôt que de tenter d'isoler, puis de mesurer les effets d'une variable indépendante par rapport aux résultats d'intérêt.

Notre étude été axée sur des entrevues semi directives qui ont été menées avec succès grâce à l'élaboration d'un guide d'entretien. L'étude de ces deux cas nous a permis d'effectuer de différentes observations sur les conditions de travail et les pratiques de démocratie adoptées par ces coopératives. Par ailleurs, l'élaboration de ce travail a nécessité aussi les différents modes de cueillette de données. La logique de notre étude de la contribution des coopératives au renforcement de la démocratie est basée sur des interprétations des relations entre les différentes dimensions de la démocratie que nous avons définies. Le choix de ces deux coopératives a été effectué selon les critères suivants :

- Des coopératives œuvrant dans le secteur agricole
- Avoir une expérience considérable d'au moins de dix ans.
- Des coopératives reconnues pour leur succès, c'est-à-dire, que ces coopératives n'ont pas eu de problématiques importantes à surmonter durant ces dernières années.
- Des coopératives qui ont montrées une certaine stabilité ou un développement dans leurs activités durant les 5 dernières années.

Conformément aux objectifs tracés par leurs instances de décision, les services rendus par les deux coopératives, choisis dans notre étude, à leurs adhérents consistent en la réalisation collective des activités suivantes : Le regroupement de la récolte des agrumes des agriculteurs membres de la coopérative, la gestion des infrastructures et équipements collectifs (stockage des intrants, unités de transformation, frigos etc.), le conditionnement et l'emballage des produits, l'encadrement technique et logistique, la commercialisation et la promotion des produits à l'échelle internationale, la recherche de nouveaux partenaires commerciaux pour la commercialisation des produits et la négociation auprès des services publics et prestataires privés des appuis dans les différents domaines de gestion.

Pour étudier ces deux structures et pour bien cerner notre champ d'analyse, notre recherche s'est focalisée sur les éléments de la démocratie suivants :

- Pouvoirs et gestion démocratique (Assemblée générale, conseil d'administration, délégation du pouvoir au directeur)
- Transparence et communication
- Formation aux valeurs coopératives et démocratiques

Nous pensons que ce sont l'un des principaux éléments qui dévoilent les pratiques démocratiques de la coopérative et sa contribution réelle au renforcement de la démocratie.

2 Etude des pratiques démocratiques au sein des coopératives : Résultats et Discussion

2.1 Pouvoir et gestion démocratique

2.1.1 La participation à l'assemblée générale (AG)

L'assemblée générale constitue la base du contrôle démocratique par les associés coopérateurs ; Dans notre étude, on a constaté que les sociétaires adoptent les mêmes comportements dans les deux coopératives. Ces comportements se caractérisent par deux

attitudes totalement contradictoires des membres. En effet, lorsque les résultats de la coopérative sont positifs, la plupart des agriculteurs considèrent l'assemblée générale comme une rencontre obligatoire, dont l'organisation est nécessaire mais dont la participation est souvent vécue comme une formalité statutaire peu motivante. Par contre, lorsque les résultats de la coopérative sont en diminution ou peu satisfaisants, l'AG devient un vrai espace de débats, de négociations qui font dévoiler les divergences d'intérêts des différents membres. Cela montre que l'implication et la participation des sociétaires dans la gestion n'est pas une chose facile à réaliser dans la coopérative. Dans le cas des coopératives étudiées cette participation se limite principalement à l'élection des membres du conseil d'administration, sinon elle n'est motivée que par les bénéfices réalisés. Ainsi, on peut en conclure que la participation est un phénomène complexe et les personnes concernées peuvent avoir des visions et des motivations fort différentes dont il faut tenir compte dans l'élaboration de mécanismes de participation (Giroux et Fennocchi, 1994, 1995, p.60) pour pouvoir maintenir l'esprit démocratique de la coopérative et faire participer tous les membres dans le processus de la prise de décisions. Il faut aussi signaler que la majorité des membres sont des agriculteurs avec un niveau intellectuel trop modeste, ce qui les rend souvent indifférents et incapables de participer concrètement à la gestion de l'organisation. Cela risque de réduire le rôle de certains membres à l'approbation des décisions du groupe dominant. Il s'agit d'un véritable obstacle à la pratique de la gouvernance démocratique et participative au sein des coopératives.

2.1.2 Le conseil d'administration (CA)

Le bon fonctionnement coopératif dépend de la vigueur démocratique de ces instances de décisions, en particulier le conseil d'administration. Ce conseil est considéré par les dirigeants et les membres interviewés comme l'organe décisionnel officiel de la coopérative. Généralement, ce sont les administrateurs qui définissent la politique, mais c'est souvent sur les suggestions du directeur. Par contre, dans d'autres cas, le CA est caractérisé par une inertie totale et la délégation d'une grande partie de ses missions au directeur. Il faut noter aussi que le CA n'a pas accès à toutes les informations indispensables pour avoir les données nécessaires de prise de décisions, puisque c'est le directeur qui est en contact directe et permanent avec les clients et les parties prenantes vu qu'il est le seul interlocuteur de la coopérative avec son environnement extérieur et ses clients. Cela peut diminuer le champ de pouvoir et d'intervention du CA et augmente sa dépendance au directeur. L'incompétence des administrateurs, et leur manque de connaissance en matière de gestion peut non seulement perturber les mécanismes de gouvernance participative mais aussi influencer négativement leur contribution au renforcement des valeurs démocratiques au sein de la coopérative.

2.1.3 Délégation du pouvoir au Directeur

Selon les directeurs des deux coopératives étudiées les administrateurs et le Président n'interviennent pas beaucoup dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Le directeur est le seul responsable devant le conseil d'administration et le Président. D'ailleurs, c'est la seule personne qui a la plus grande visibilité et accès aux sources d'informations et surtout ayant les compétences managériales et commerciales nécessaires pour prendre les bonnes décisions. En effet, les deux directeurs interviewés confirment que la liberté de décision et la grande marge de manœuvre qu'ils possèdent est très bénéfique pour les coopératives qu'ils gèrent, vu le manque de compétence de la majorité des membres et administrateurs en matière de gestion des entreprises. Cependant, cela favorise la concentration du pouvoir dans la direction et ne renforce pas la participation de tous les membres dans le projet coopératif d'une manière

démocratique, au contraire il dénature la coopérative et dégradent ses mécanismes de fonctionnement démocratiques et participative au profit de pratiques empruntées à l'entreprise capitaliste.

2.2 Transparence et communication

On ne peut pas parler de démocratie sans la présence de valeurs et de pratiques liées à la transparence et à la communication. En effet, la transparence est liée à l'intégrité et touche tous les acteurs impliqués dans une organisation. La transparence est intimement liée à la communication qui permet la réalisation de la transparence, puisqu'elle « est un facteur premier d'efficacité, un outil de discussion, de validation et d'enrichissement constant des décisions et des actions ; elle contribue à créer peu à peu un climat de confiance entre les partenaires ; elle permet de construire progressivement une « culture » commune au sein du projet, une vision et une signification commune. » (Sauvé, 2001-2002). Dans les coopératives étudiées l'assemblée générale est un lieu, parmi d'autres, de transmission de l'information ; ce qui permet aux membres d'être au courant des propositions faites par le conseil d'administration. Par ailleurs, on distribue un rapport annuel destiné aux sociétaires en essayant d'expliquer l'information de la manière la plus simple possible pour faciliter la compréhension des données. Cependant, nous avons constaté qu'en réalité, ce rapport annuel n'est pas la source principale d'information en dehors des assemblées générales. Le système de circulation de l'information est souvent informel mais très efficace. La majorité des membres se rencontrent souvent et la nature des activités des deux coopératives fait en sorte qu'ils ont beaucoup d'occasions pour avoir des discussions et de partage d'informations entre eux. L'information se transmet beaucoup plus par la parole et les activités informelles que par les documents écrits.

Nous pensons que ce processus informel de communication risque d'engendrer une asymétrie des informations, ce qui peut influencer négativement les relations et les interactions entre les membres d'une part et les administrateurs et la direction d'autre part. Il est évident qu'un environnement interne caractérisé par l'instabilité et le doute ne peut pas être un terrain fertile pour l'apprentissage et l'exercice des valeurs démocratiques. Dans ce cadre, il est nécessaire d'instaurer un système de communication interne efficace, fiable et surtout permanent qui garantit la transparence dans l'information et qui doit être bien ciblé et adapté au niveau intellectuel des membres. Cela va renforcer les liens de confiance entre les membres et favorise des valeurs primordiales de la démocratie tel que la transparence et la participation. En outre, nous avons remarqué une absence totale d'une communication officielle externe dans les deux coopératives étudiées. Alors que la communication et la transparence ne doivent pas se limiter uniquement à la diffusion à l'interne. La mission de la coopérative en tant que véhicule des valeurs démocratiques à sa communauté, implique pour la coopérative le devoir de s'ouvrir sur son entourage et d'informer son environnement par rapport à son projet social et surtout à ses pratiques et valeurs démocratiques. Il s'agit d'une obligation reconnue par le cinquième principe coopératif de l'alliance coopérative internationale qui précise que les coopératives « [...] informent le grand public, en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération ».

2.3 La formation aux valeurs démocratiques

Dans les deux coopératives, il n'y a pas de formations particulières destinées aux membres ou aux administrateurs. L'enseignement des pratiques coopératives et de la culture du milieu se fait par l'entraide des membres entre eux. Par ailleurs, une partie des administrateurs sont des

personnes ayant une expérience dans le fonctionnement des coopératives et connaissent les éléments de bases du fonctionnement d'un conseil d'administration. Nous avons constaté qu'il n'y a pas de compétences spécifiques recherchées pour être membre ou faire partie du conseil d'administration. Les coopératives n'organisent pas non plus des formations par rapport aux valeurs coopératives ou démocratiques et ne cherchent pas à créer des occasions d'apprentissage ou de débats autour de ces thématiques. Les seules formations qui existent sont de formations techniques ou en relation avec l'activité agricole.

Nous pensons que l'absence d'un processus de formation coopérative et en particulier sur les valeurs et pratiques démocratiques, destinées aux membres et spécialement aux administrateurs a un impact très négatif sur la motivation et l'implication des sociétaires, le degré de leurs adhésions aux valeurs coopératives et ainsi sur la mission de la coopérative en tant qu'une école d'apprentissage et de l'exercice de la démocratie. En effet, comme Bidault souligne : « on ne naît pas démocrate ! On le devient par l'apprentissage et l'expérience. ». Ainsi, nous considérons que la formation, spécialement dans le cas des coopératives agricoles et vue le profil particulier des membres (agriculteurs), est un élément primordial et même vital qui doit être pris en considération et développé au sein des deux coopératives. L'éducation coopérative est en effet à l'organisation coopérative ce que la stratégie est à l'entreprise (Vezina, 2001-2002). C'est l'un des facteurs clé capable de vitaliser l'esprit démocratiques au sein de la coopérative et sa communauté.

Conclusion

Les coopératives sont un modèle d'entreprise alternatif animé par des valeurs telles que la solidarité, le respect de l'être humain et de la nature, la participation, l'ancrage territorial et la démocratie. C'est pour cette raison qu'elles peuvent être perçues comme une autre voie de changement sociétal (Jonet et Noel, 2014b) capable d'encourager l'engagement, la participation et l'innovation sociale à l'échelle locale.

La démocratie est au cœur de la différence coopérative, puisqu'il s'agit d'une entreprise qui repose sur une structure de propriété collective et un principe démocratique et qui fonctionne selon des valeurs favorisant l'être humain et l'égalité. Cependant, notre étude et à l'instar de plusieurs d'autres travaux empiriques traitant la même thématique, montre que la démocratie coopérative est loin d'être un acquis facile même pour les coopératives. Cela nécessite non seulement des qualités humaines particulières, un état d'esprit démocratique et une grande volonté, mais surtout un savoir faire qui ne se maîtrise véritablement que par l'apprentissage et la pratique. D'où l'importance de la formation aux valeurs coopératives et démocratiques au sein de la coopérative. Cette dernière ne peut exercer son rôle de véhicule de valeurs démocratiques sans qu'elle instaure les mécanismes nécessaires d'apprentissage de ses valeurs dans son environnement interne et veille par la suite à ce que ces valeurs se pratiquent et se partagent par ses membres par conviction et non pas par obligation.

Dans ce cadre, les coopératives doivent avoir la volonté et le courage pour remettre en question leur fonctionnement interne et leurs pratiques. Ainsi, il est nécessaire d'avoir des périodes d'évaluation et de réflexion collective, pour s'assurer d'une vision commune à l'égard du projet coopératif, dynamiser l'esprit coopératif et surtout vitaliser la vie démocratique, tout en impliquant activement les parties prenantes à la réflexion sur ce projet. Cette démarche de réflexion collective est capable de contribuer au renforcement de l'idéal coopératif et de la vitalité démocratique des coopératives et de leurs environnements.

Bibliographie

- BRIDAULT Alain, « Gérer la vie démocratique d'une coopérative, Collection « Gestion d'une coopérative », numéro 1, édition révisée, mars 1998.
- BRIDAULT Alain, « Gérer le développement d'une coopérative, Collection « Gestion d'une coopérative », numéro 2, mars 1998.
- BRIDAULT Alain, « Valoriser le potentiel humain d'une coopérative, Collection « Gestion d'une coopérative », numéro 3, mars 1998.
- BAUWENS Thomas, « New institutional economic theories of non-profits and cooperatives: a critique from an evolutionary perspective », Paper presented at 4th EMES International Research Conference on Social Enterprise, 2013, Liege, Belgium.
- BEZIAUD Franck, « Les banques coopératives, vers une gouvernance créatrice de valeur? Les exemples de la France et du Québec », In L'étonnant pouvoir des coopératives, Textes choisis de l'appel international de propositions, sous la dir. de M.-J. Brassard et E. Molina, 2012, p. 357-370. Québec : Sommet international des coopératives.
- BIRCHALL Joseph, « 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, 2015, p. 25-31, Brussels: International Co-operative Alliance.
- BORZAGA Carlo & SOLARI Luca, « Management Challenges for Social Enterprises », in Borzaga C. & Defourny J., eds, The Emergence of Social Enterprise, Routledge, 2001, p. 333-349
- CICCIA Luca, « Coopératives : un modèle tout terrien », dans SAW-B, 2012, p. 39
- COLLETTE Christine et PIGE Benoît, « Economie sociale et solidaire : Gouvernance et contrôle », 2008, Dunod.
- GIJSELINKX Caroline & VAN OPSTAL Wim, « Entrepreneuriat coopératif » in W. Van Opstal, C. Gijselinckx & P. Develtere (Eds.), Entrepreneuriat coopératif en Belgique, Théories et pratiques, 2008, p. 15-36, Leuven: Acco
- GIROUX Nicole et FENOCCHI Véronique, « La participation : une réalité complexe », Coopérative et Développement, 1994-1995, vol. 26, no 1.
- HANSMANN Henry, « Cooperative rms in theory and practice », Finnish Journal of Business Economics, 1999, 4, p. 387-403.
- INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, « The International Co-operative Alliance Statement on Co-operative Identity », Review of International Co-operation, 88 (3), 1995, p. 3-4.
- JONET Christian et NOEL Benoît, « Entreprise, changement social et démocratie. Quel rapport? », Analyse Barricade, 2014, Liège: Barricade.
- LAVILLE Jean-Louis, « Postface du livre de Bruno Frère », Le Nouvel Esprit solidaire, Desclée de Brouwer, 2009, p. 388.
- MERTENS Sybille, « Une explication théorique à l'existence des coopératives agréées et des sociétés à finalité sociale en Belgique », in Non-Marchand, Management, Droit et Finance, 2005, 2(16), p.13-27.
- NOVKOVIC Sonja & MINER Karen, « 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, 2015, p. 10-21, Brussels: International Co-operative Alliance.
- RIJPENS Julie, JONET Christian et MERTENS Sybille, « 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, 2014, p. 179-192, Leuven: Acco.

- RIJPENS Julie, « La gouvernance dans les entreprises sociales », In S., Mertens de Wilmars (Ed.), La gestion des entreprises sociales, 2010, p. 219-285, Liège, Belgique: Edi.pro.
- RIJPENS Julie, « Explaining diversity in social enterprise governance through the prism of the organisation-environment interactions. The case of WISEs », PhD in Economic and Management Sciences, 2014, University of Liege, Liege.
- ROSANVALLON Pierre, « L'Âge de l'autogestion », Le Seuil, coll. Points politique, 1976.
- SAUVE Lucie, « Le partenariat en éducation relative à l'environnement : pertinence et défis », Education relative à l'environnement, 2001-2002, vol. 3.
- VEZINA Michel (2001-2002). « L'éducation coopérative au sein du réseau des coopératives en milieu scolaire : un enjeu stratégique », Cahier de recherche: 2002-01.