



LOUVAIN
School of Management

UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN
LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

Une comparaison entre le modèle de coopérative
multinationale et le modèle capitaliste au vu de leur
rentabilité et variabilité financière

Promoteur :

Prof. Paul Belleflamme

Mémoire-recherche présenté par

Julien Massot

en vue de l'obtention du titre de
Master en en ingénieur de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2014-2015

Remerciements

Ce mémoire a été réalisé grâce au soutien et à l'aide de plusieurs personnes envers qui nous souhaitons témoigner toute notre gratitude.

Nous tenons à remercier, en premier lieu, notre promoteur de mémoire, monsieur P. Belleflamme, de nous avoir permis de présenter ce sujet. Nous lui sommes également reconnaissants pour sa disponibilité et son soutien.

Nos remerciements s'adressent également au docteur C. Massot pour l'aide et le soutien dont il nous a fait part lors de la réalisation de notre partie pratique et plus particulièrement la section concernant le test statistique.

Sans oublier nos remerciements, qui vont à mademoiselle L. Maskens ainsi qu'à madame M. Nève pour leurs conseils avisés dans l'écriture de ce mémoire.

Enfin, nous portons une attention toute particulière aux personnes ayant pris le temps de relire notre mémoire et de nous faire part de leurs critiques tout au long de son élaboration.

Bibliographie

<i>I. Introduction.....</i>	3
<i>II. Définition & Analyse des caractéristiques de la coopérative.</i>	5
1. Définition de la coopérative selon l'ICA	5
2. Mécanismes de prise de décision et structure de la coopérative	7
2.1 La coopérative traditionnelle	8
2.2 La coopérative participative	9
2.3 La coopérative filiale	10
2.4 La coopérative avec participation des membres	11
2.5 La nouvelle génération de coopératives	11
2.6 Tendances de la coopérative future.....	12
3. Structure et apport de capital au sein de la coopérative.....	13
4. Vie au sein de la coopérative.....	16
4.1 L'adhésion à la coopérative : pourquoi et comment ?.....	16
4.2 Le besoin de démocratie dans la coopérative	17
5. Problèmes liés au modèle de la coopérative	19
5.1 Le problème de mise en communauté de la propriété.....	19
5.2 Le problème d'horizon.....	20
5.3 Le problème mandaté / mandataire.....	21
5.4 Le problème du suivi	21
6. Avantages liés au modèle coopératif.....	22
6.1 L'avantage de confiance	22
6.2 L'avantage de l'aide-autonome mutuelle.....	22
6.3 L'avantage du capital social.....	23
6.4 L'avantage de congruence.....	23
7. Externalités positives de la coopérative	23
8. Conclusion de cette première partie.....	25
<i>III. Comparaison entre la coopérative et l'entreprise actionnariale</i>	27
1. Comparaison portant sur la productivité.....	27
2. Comparaison portant sur le salaire et la stabilité de l'emploi	28
3. Comparaison portant sur la méthode de résolution des conflits	30
4. Comparaison de la différence d'entrée/sortie du marché	33
5. Conclusion de cette deuxième partie	35

IV. Enquête sur les coopératives en période de crise.....	38
1. Contexte de l'étude : l'impact de la crise de 2007-2008	38
1.1 Brève introduction aux origines de la crise.....	38
1.2 Les effets de la crise	39
1.3 La coopérative est plus à même de résister aux crises.....	41
2. Question de recherche	42
3. Méthodologie et résultats	44
3.1 La base de données	44
3.2 Le test statistique.....	46
3.3 Résultats obtenus.....	46
4. Analyse des résultats obtenus	48
4.1 Regard sur la non-significativité des hypothèses 1 et 2.....	48
4.2 La coopérative semble moins performante.....	49
4.3 La coopérative offrirait des résultats plus stable dans le temps.....	50
5. Conclusion de l'analyse.....	51
V. Conclusion de ce mémoire	53
1. Les grands points de ce mémoire	53
2. La coopérative, vue de la société	54
3. La coopérative un complément ?.....	56
VI. Sources.....	57
1. Bibliographie.....	57
VII. Annexes.....	63
1. Base de données.....	63
2. Principes de valeurs de la coopérative.....	63
3. Article du soir présentant la SCOP	63

I. Introduction

La crise de 2008 eut pour effet la réduction du budget de nombreux ménages contraints de revoir les dépenses en se recentrant sur des biens de première nécessité. De nombreuses PME furent confrontées à des problèmes de liquidités ou durent se déclarer en faillite. Cette crise, la plus grande que l'on ait vu depuis 1929, réduisit la confiance et les échanges entre pays. En est résulté la crise de la dette souveraine avec des pays comme la Grèce, à la limite du défaut de paiement.

Selon nous, l'origine de cette crise provient de la dérive de l'entreprise capitaliste, qui cherche sans cesse à accroître ses revenus, à travers son but social de maximisation des bénéfices de l'actionnaire. Nous nous sommes donc interrogés s'il existait d'autres types d'entreprises susceptibles de combler les lacunes de l'entreprise capitaliste. L'entreprise coopérative nous est apparue comme un choix logique de par les valeurs démocratiques et participatives inhérentes à l'objectif social à savoir la maximisation des intérêts de ses membres. Afin d'étayer ce choix, il nous fallait avant tout vérifier qu'elle était à même, d'offrir une stabilité accrue et de tempérer les effets de la crise sur les entreprises capitalistes. L'entreprise coopérative offre-t-elle une alternative viable ? C'est ce que nous voulons explorer dans ce mémoire.

Au fur et à mesure de ce mémoire, nous découvrons la complémentarité existant entre les deux modèles d'entreprises. Il ne s'agit donc plus de démontrer que l'un est meilleur que l'autre, mais de promouvoir ces deux modèles de manière à tempérer leurs carences réciproques.

La critique principale à l'égard de la coopérative est son manque de performance. Or, il n'y a pas de sens à promouvoir ce type d'entreprise si elle s'avère inefficace, nous avons donc inclus cette critique dans notre recherche. Notre étude porte sur les plus grandes coopératives mondiales sans distinctions de régions ou de secteurs. Ce choix a été fait suite à la crise résultant en partie des décisions stratégiques d'entreprises systémiques. Il nous semble dès lors inopportun d'examiner de plus petites structures. Nos recherches montrent une plus faible rentabilité de la coopérative tout en offrant une plus grande stabilité et une bonne résistance à la crise. Nous nuancions le propos sur les rendements : ils ne sont en fait que légèrement inférieurs et la mesure de performance a été réalisée sur une base financière, alors que la coopérative s'inscrit dans un cadre sociétale plus large. Notre étude démontre l'intérêt de la coopérative, dans une idée de longévité et de diversification de l'économie mondiale actuelle.

II. Définition & Analyse des caractéristiques de la coopérative.

Dans cette première partie, nous commencerons par définir la coopérative, à observer les variations existantes dans ce modèle, puis nous nous intéressons à l'analyse de ses caractéristiques : comment se passe la levée de capital, qui peut la rejoindre, quels sont ses avantages, quels sont ses inconvénients, etc. Cette première partie s'appuie sur une recherche bibliographique.

1. Définition de la coopérative selon l'ICA

La définition de la coopérative la plus communément admise, vient de l'International Co-operative Alliance (ICA), une alliance de coopératives fondée à Londres en 1895 qui s'est donnée pour mission d'informer, de définir et de promouvoir les « *Co-operative Principles* » ainsi que de développer le commerce international. Cette définition, établie par l'assemblée générale de 1996, est la suivante :

« A co-operative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social, and cultural needs and aspiration through a jointly owned and democratically-controlled enterprise (ICA, 1996). »¹

En outre, l'ICA a défini des principes (Co-operative Principles) qui guident les valeurs auxquelles souscrivent les coopératives. Elles sont au nombre de sept (Birchall, 2011) :

- L'adhésion est sur base volontaire et ouverte à tous : une personne capable de se mettre au service de la coopérative et acceptant les responsabilités attenantes à l'affiliation à cette dernière, ne peut se voir refuser l'adhésion.
- Le pouvoir y est démocratique et exercé par les membres : les coopératives sont des organisations contrôlées par leurs membres où les représentants élus sont responsables devant les coopérateurs. Les élections dans les coopératives primaires sont organisées de façon à ce que chaque membre dispose d'une voix.
- La participation économique des membres : les coopérateurs participent de façon égale au capital de la coopérative. En général, les membres ne reçoivent qu'une compensation limitée, le reste du surplus servant au développement de la coopérative.

¹ Une coopérative est définie comme une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir y est exercé démocratiquement [notre traduction].

- Autonomie et indépendance : les coopératives doivent rester indépendantes et auto subsistante. S'il leur est nécessaire de lever des fonds extérieurs, elles sont tenues de le faire en des termes garantissant le maintien du contrôle démocratique des membres et l'autonomie de la coopérative.
- Éducation, formation et information : l'entreprise fournit les formations nécessaires aux membres, dirigeants et employés et assure la transparence de tout ce qui concerne la nature et les bénéfices de leurs actions.
- Coopération : les coopératives ont pour but de servir leurs membres et de renforcer le mouvement en s'entraïdant à travers des structures locales et internationales
- Engagement envers la communauté : les coopératives ont le devoir de travailler au développement durable des communautés locales à travers des politiques préalablement approuvées par leurs membres (ICA, 1996).

Cette définition et ces principes furent approuvés par les Nations Unies lors du conseil économique et social de 2001 ainsi que par le Bureau International du Travail dans sa recommandation 193 (ILO, 2002). Elles furent, de plus, traduites dans de nombreuses lois sur les coopératives à travers le monde (Hansmann, 2002).

Dans son article de 2011, Birchall soutient que la définition mise en avant par l'ICA est discutable, car elle se base sur des principes de justice économique et social propre à cette période (1995). Il ajoute que ces principes sont propices à favoriser des coopératives orientées vers les consommateurs (par exemple, The COOP Group) et se prêtent moins à d'autres types, particulièrement celles de travailleurs (par exemple, Mondragon) où une redistribution du surplus sur base du travail effectué serait plus justement perçue. Il propose de se baser sur les quatre principes avancés par Buchez : une personne/un vote, une part des surplus proportionnels au travail effectué, un capital indissoluble et la possibilité d'accéder au statut de membre après une période probatoire.

La définition présentée ci-dessus, telle qu'énoncée par l'ICA, sera utilisée dans le reste de ce travail lorsqu'il s'agira de distinguer la coopérative de toute autre forme d'entreprise.

La remarque de Birchall (2011) reste néanmoins intéressante, car elle met en avant la multitude de différences que l'on peut trouver dans des coopératives en fonction de la nature des membres (employés, clients, fournisseurs, etc.). Son analyse, se base cependant sur le postulat que les coopératives respectent ces principes, ce qui n'est pas toujours le cas.

Par exemple, la coopérative Mondragon a décidé d'élaborer elle-même la liste de valeurs qu'elle souhaitait voir faire partie de son identité. Elle exprime à travers cette liste l'importance beaucoup plus grande qu'elle accorde à un contrôle des capitaux par les travailleurs et à la préservation de l'emploi (Novkovic, 2008).

2. Mécanismes de prise de décision et structure de la coopérative

La difficulté de gouverner une entreprise dépend de la taille et de la complexité de l'organisation, ainsi que du type d'environnement dans lequel elle opère. Elle dépend cependant surtout du type de régime de propriété et de l'écart entre les propriétaires et la direction de l'entreprise. Par exemple, l'entreprise familiale est composée d'un petit groupe d'individus se faisant souvent confiance alors que le partenariat permet à des groupes de personnes exerçant la même profession de posséder et de contrôler conjointement une entreprise. Dans ce second exemple, la gestion se fait de façon simple, car tous les acteurs possèdent des qualifications similaires et leur contribution dans l'entreprise est directement mesurable (Birchall, 2014).

La gestion d'une petite structure de type coopérative détenue par ses membres peut s'apparenter à celle d'un partenariat. Par contre, la situation se complexifie lorsque l'entreprise grandit et que la propriété se voit répartie à travers un grand groupe de personnes pouvant exprimer des intérêts divergents ou n'ayant peut-être pas toutes la volonté de diriger. Il est alors difficile d'assurer suffisamment de contrôle sur le comité de direction afin qu'il garde à cœur les intérêts des membres de la coopérative.

Afin d'analyser les mécanismes de gouvernances au sein des coopératives, Nilsson (1999) les divise en cinq types qui seront abordés en détail dans les sections suivantes :

- La coopérative traditionnelle : il s'agit ici de la forme la plus courante de coopérative reprenant le modèle classique. Soit un membre/une voix, une adhésion libre et ouverte à tous et un capital non attribué et géré collectivement.
- La coopérative participative : cette forme de coopérative est une évolution de la précédente du fait que des parts de l'entreprise peuvent appartenir à des personnes extérieures à celle-ci (investisseurs, d'autres coopératives, des citoyens, etc.).
- La coopérative filiale : il se peut qu'une coopérative possède des filiales avec des partenaires extérieurs. Dans le cas où la filiale est détenue à 100% par des coopératives, nous nous retrouvons dans le cas de la coopérative traditionnelle.
- La coopérative avec participation des membres : l'apport en capital provient ici des membres qui en échange se voient attribuer les bénéfices.

- Nouvelle génération de coopérative : dans ce modèle de coopérative, l'adhésion n'est pas libre et un apport en capital est obligatoire.

À ceci vient s'ajouter le type de secteur dans lequel elle opère : agroalimentaire, commerce de gros et de détail, bancaire et de service financier, assurances, etc. qui va influencer sur sa structure organisationnelle et décisionnelle (Birchall, 2009).

2.1 La coopérative traditionnelle

Le modèle traditionnel de coopérative existe depuis plus de cent ans et est le plus répandu, surtout dans le secteur agroalimentaire. Il a, de ce fait, prouvé sa viabilité sur les marchés compétitifs (Gentzoglanis, 1997). L'utilité de ce type de coopérative dérive des corporations ; cela permet à un acteur isolé dans un marché (par exemple, un fermier ou un artisan) de se concentrer sur la production et de laisser la gestion de la mise sur le marché, de l'élaboration des prix, de l'achat de matières premières, etc. à une entité spécialisée dans ces démarches et ayant à cœur le bien-être de ses membres. La coopérative acquiert sa légitimité à travers sa taille et l'expérience qu'elle affiche par rapport à son rôle. En outre, elle permet également d'assurer aux membres un apport de capitaux à moindre coût. C'est le cas de banques telles que l'Agriculture Credit Association qui s'est spécialisée dans l'octroi de prêts à ses membres. Le rôle que jouent les coopératives traditionnelles s'est diversifié au fil du temps pour atteindre des domaines aussi variés que les télécoms, l'électricité, l'assurance, la vente de biens de consommation, les soins de santé, le logement... Leur point commun est toujours de permettre aux membres de diminuer le coût de ces services en les mutualisant et d'apporter l'information, la formation et l'aide nécessaires à leur épanouissement professionnel (Kirkman & Mohn, 1991).

Dans ce type de coopérative, il n'est pas possible d'échanger sa part dans l'entreprise ou de la revendre, ce qui implique l'impossibilité pour les membres de faire évoluer directement le capital de l'entreprise. Cette situation rend dès lors impossible l'influence de partenaires extérieurs du fait que le contrôle des capitaux et des décisions est entièrement dans les mains de ses membres, selon le principe d'un membre/une voix (Nilsson, 1999).

La logique économique qui sous-tend ce genre de coopérative repose sur un fait : si la courbe moyenne des coûts de production diminue de façon constante et si le prix est indépendant du volume vendu, la firme a intérêt à accroître ce volume autant que possible. Ce type de coopérative devra donc à accroître son volume de production soit en augmentant son nombre de membres soit en effectuant des économies d'échelle (Nilsson, 1998).

Le fait que le capital ne soit pas alloué de façon personnelle aux membres permet à la coopérative d'augmenter le prix payé aux fermiers pour les matières premières. D'autre part, l'entreprise étant organisée sur base d'une adhésion ouverte et facile prouve que la stratégie de la coopérative est orientée vers une maximisation du volume de production (Hakelius, 1996).

Des changements dans la structure du marché ont modifié cette logique en accroissant la pression sur les coopératives, de l'extérieur du fait de l'accroissement de la compétition et en leur sein à travers les demandes de plus en plus divergentes de leurs membres

Le fait que, d'une part, de plus en plus de gouvernements retirent les subsides à l'agriculture et que, d'autre part, les prix deviennent plus volatils suite à la mondialisation du marché rend plus difficile la survie des petites coopératives. En outre, l'arrivée d'internet a modifié le comportement des fermiers qui se mettent à acheter directement auprès des grossistes, ce qui a pour effet de diminuer l'efficacité de la coopérative. Les coopératives qui ont réussi à se maintenir sur le marché ont dû évoluer rapidement en accroissant leur taille et leur internationalité. Leur manque de capital de départ a amené la structure à évoluer et à se diversifier afin d'encourager l'arrivée d'investisseurs extérieurs (Birchall, 2009).

2.2 La coopérative participative

La coopérative participative peut fortement varier en fonction de la part détenue par les investisseurs extérieurs et de leur identité (membres dans le rôle d'investisseurs, investisseurs privés, la bourse, etc.).

La grande différence avec la coopérative traditionnelle est qu'ici le capital est individualisé (on sait quelle partie appartient aux investisseurs) et que ceux-ci peuvent détenir un droit de vote dans l'entreprise lors des assemblées générales. Alors que la coopérative profite aux membres sous la forme de meilleures conditions d'écoulement ou d'accès aux ressources, elle profite aussi aux investisseurs qui se voient rémunérés pour leur apport en capital. Ce genre de coopérative a les moyens d'étendre ses activités, grâce à l'apport en capital, à la recherche et développement ou encore à l'acquisition de matériel plus perfectionné. On y retrouve en général une direction composée de personnel plus qualifié (Nilsson, 1999).

Cette coopérative est appelée en France Société d'intérêt collectif agricole (SICA). Un maximum de 50 % des actions de la coopérative peut être détenu par des investisseurs extérieurs, ceux-ci n'auront cependant aucun droit de vote lors de l'assemblée générale. Les profits seront distribués aux membres selon leur utilisation de la coopérative et aux actionnaires selon leur apport en capital (Côté, 2001).

Les membres, d'une part, trouvent leur intérêt dans cet arrangement, car la charge d'apports nécessaire est plus faible pour eux du fait des investisseurs.

D'autre part, ils vont avoir tendance à être plus efficaces dans la gestion de la coopérative, car il en va de leur intérêt. En effet, au plus les investisseurs extérieurs sont satisfaits de la gestion interne, au plus ils seront prêts à investir pour une moindre part de la coopérative ; ce qui amène plus de profits pour les membres. En contrepartie, cela pourrait mener à une perte du caractère propre aux coopératives et à leur normalisation par rapport aux entreprises détenues par actionariat.

Par exemple, à travers l'arrivée d'investisseurs extérieurs, la coopérative reçoit les signaux du marché (combien investir, où investir, quand lever du capital, etc.), ce qui va lui permettre de mieux s'y adapter, mais l'invite à prendre une maximisation ROI comme objectif ultime au détriment d'une vision orientée vers ses membres. Ceci est dû au fait que les investisseurs extérieurs n'accepteront d'amener du capital dans la coopérative, qu'en échange de garanties que leurs intérêts seront pris en compte. Cette pression peut se faire au détriment des membres (Birchall, 2009).

2.3 La coopérative filiale

Ce type de coopérative va se comporter soit de la même façon qu'une coopérative traditionnelle, si elle est détenue à 100 % par une coopérative, soit comme une coopérative participative si une part du capital est détenue par des acteurs extérieurs.

Bien souvent, l'acquisition d'une ou plusieurs filiales par la coopérative mère est une façon de répondre à la pression et à la globalisation du marché. À court terme, cela permet à la société mère d'offrir un surprix ou un sur-revenu aux collaborateurs (ceci dû à une redistribution dans la coopérative-mère des revenus générée par la filiale, soit en investissements, soit en redistribution) et, à long-terme, d'accroître ses moyens de production ou de diminuer ses coûts par intégration verticale.

Le respect des valeurs coopératives dans ces « grands groupes » pourrait se voir modifié en fonction de l'action de la société mère envers ses filiales.

Par exemple, le principe de la porte ouverte (toute personne peut adhérer à la coopérative) se verra modifié au sein des filiales si un esprit de rentabilité prime ; certains collaborateurs pourraient être rejetés sur base de leur performance. La démocratie coopérative (un homme équivaut à une voix) est en général au prorata du capital de chaque associé dans les filiales, ce qui amène aussi une modification de la vision du capital (il pourrait se voir distribué dans la filiale sous forme de dividendes) (Mauget & Forestier, 2001).

2.4 La coopérative avec participation des membres

Ce modèle diffère de la coopérative traditionnelle. La redistribution des bénéfices est établie en fonction de l'investissement dans l'entreprise, mais également de l'apport en capital. Cette redistribution des bénéfices se fait comme dans le système capitaliste soit à travers une distribution d'un dividende soit à l'appréciation des parts détenues grâce à la mise en place d'un marché interne à la coopérative (Chaddad & Cook, 2003).

Cette forme de coopérative a l'avantage de régler l'un des problèmes du droit de propriété, inhérent à la coopérative traditionnelle. En effet, alors qu'avant il était possible à des membres peu productifs de profiter de façon équivalente de la redistribution du capital, ici il n'est plus possible de resquiller au détriment des autres.

En outre, du fait que tous les investissements sont capitalisés, les coopérants participants voient leurs avoirs fructifier, ce qui n'était pas le cas dans la structure traditionnelle où les gains sont réinvestis et où le départ de la coopérative n'amène pas un remboursement des investissements éventuels. Pour terminer, il y a plus d'efficacité dans la prise de décision et le suivi de la direction, car les membres-investisseurs sont plus enclins à surveiller de plus près leur investissement (Nilsson, 1999).

2.5 La nouvelle génération de coopératives

Une dernière forme de coopérative, qui apparaît de nos jours, se distingue du modèle de base, car elle repose sur un investissement financier conséquent de la part de ses membres. La différence est qu'ici l'accès est restreint à un cercle fermé. Le nombre de membres est plus ou moins fixé et l'adhésion d'un nouveau membre se fait sur base de l'accord des membres existants. L'adhésion donne droit à une part des bénéfices et à posséder un droit de vote lors des assemblées. L'apport financier réalisé par le nouveau membre se fait à l'adhésion et son montant est calculé sur base du capital existant dans la coopérative. Ceci empêche toute dilution des fonds propres. Le départ d'un des membres libère la place pour l'arrivée d'un nouveau membre. En outre, le départ de l'organisation ne donne pas nécessairement droit à un retour du capital investi.

Enfin, il est attendu des membres de participer à chaque levée de capital lorsque c'est nécessaire (Chaddad & Cook, 2003).

Les apports en capitaux sont faits pour des besoins précis, ce qui engendre la mise en place d'une stratégie de spécialisation à l'inverse de la coopérative traditionnelle, qui voit sa stratégie orientée vers une maximisation du volume de production.

Ici, de façon à réduire les grands risques encourus par les membres, la direction de l'entreprise se verra choisie pour son haut degré de qualification tout en bénéficiant d'un haut degré de technologie. L'on retrouve dans cette dernière de grandes entreprises de conseil ou d'audit telle que Deloitte ou encore certaines grandes entreprises d'avocats telle que Baker & McKenzie. L'objectif de l'entreprise sera de maximiser la valeur ajoutée pour les membres de l'entreprise et de maximiser ses bénéfices. Les membres doivent dès lors assurer la double casquette de membre à part entière de l'organisation et d'investisseur (Nilsson, 1999).

2.6 Tendances de la coopérative future

Du fait de l'accroissement de la pression pesant sur les coopératives et de la globalisation encore plus forte des marchés, les coopératives évolueront vers des structures de plus en plus grandes et de plus en plus complexes où les différences avec l'entreprise capitaliste classique se feront moins sentir.

Nilsson (1999) prédit que la coopérative traditionnelle est vouée à disparaître du fait entre autre de son principe d'égalité entre les membres. Cela induit une réactivité plus faible ne permettant pas de s'adapter aux besoins spécifiques de chaque membre. Il est probable que les coopératives traditionnelles évoluent en intégrant des entreprises capitalistiques ou des coopératives participatives. Une autre tendance serait l'accroissement du nombre de coopératives de nouvelle génération qui se spécialiseront de plus en plus afin d'occuper des marchés de niche.

Une autre forme d'évolution pourrait apparaître avec des coopératives puisant leur source de capital à travers une entité légale distincte. Les investisseurs apportent du capital dans cette nouvelle entité, appartenant en partie à la coopérative. Autrement dit, les investisseurs n'injectent pas directement le capital dans la coopérative, mais à travers des filiales, des fonds fiduciaires ou à travers des alliances avec d'autres entreprises (Chaddad & Cook, 2003).

L'analyse réalisée sur les différents types de coopératives a mis en avant les difficultés de financements auxquelles elles peuvent faire face. Ces difficultés ainsi qu'une attention plus marquée à la structure du capital de la coopérative sera abordée dans le chapitre suivant.

3. Structure et apport de capital au sein de la coopérative

Pour rappel, dans la plupart des coopératives, il est attendu des membres qu'ils participent de façon équitable au capital de l'entreprise et la contrôlent de façon démocratique. Au moins une partie de ce capital appartient à la coopérative, en cas d'apport extérieur. Enfin, les membres ne reçoivent en général qu'une compensation limitée par rapport au capital souscrit, le reste des bénéfices étant réinvesti dans la coopérative.

« Having become used to one way of trading and one way of living and thinking, it is difficult to put that to one side and accept the need to search for an alternative. Contemplating a different way of living and a changed basis for society requires a leap of imagination »² (Mills, 2009).

La phrase de Mills exprime la difficulté à imaginer une autre forme de capital, qui mettrait de côté l'idée que le seul but du capital serait de maximiser le retour sur investissement.

Dans le cas d'une coopérative, il est important que celui-ci n'érode pas son modèle économique, car il se base sur les valeurs et principes propres à la coopérative. Pour une coopérative, le capital est un moyen de maximiser les besoins de ses membres.

Les investisseurs choisissant de placer leur argent dans une coopérative s'attendent à (dans la mesure où la coopérative est un succès) garantir leur placement, mais à recevoir un bénéfice plus faible que ce qu'aurait pu générer un placement alternatif (Robb, Smith & Webb, 2010). Par exemple, dans le cas du modèle de coopérative Mondragon (coopérative multinationale basque), les bénéfices sont distribués de façon précise et démocratique : création de nouvelles coopératives, investissement dans des ASBL, des centres universitaires ou de recherche. Ceci de façon à ce qu'à long terme, chaque coopérative du groupe bénéficie des retombées financières (Schwartz, 2009). En comparaison, la valeur boursière des entreprises capitalistes en septembre 2008 a chuté de 20 à 40% rendant les retours sur investissements négatifs pour ces entreprises, alors que les entreprises coopératives sont, quant à elles, restées relativement stables (Robb, Smith & Webb, 2010).

² S'étant habitué à une façon unique de commercer, de vivre et de penser, il est difficile de mettre de côté cette vision et d'accepter le besoin de trouver des alternatives. Imaginer de vivre différemment et de modifier les bases de notre société requiert un nouvel élan d'imagination [notre traduction].

Bien souvent, la garantie du capital n'est cependant pas suffisante pour attirer les capitaux extérieurs dans une structure où il ne leur sera pas possible d'influer sur la gouvernance de l'entreprise. Les investisseurs étant plus axés sur une rentabilité à plus court terme, il est difficile pour la coopérative de lever des capitaux.

Sa source de capital principal étant ses membres, il lui reste quatre stratégies : accroître le nombre de membres, accroître sa dette, se démutualiser ou vendre des filiales qui ne sont pas des coopératives. Ceci explique que l'on retrouve un ratio dette sur fonds propres relativement élevé dans les coopératives (Goddard & Hailu, 2009).

Le problème auquel une coopérative est confrontée lorsqu'elle accroît sa dette est qu'elle va se mettre dans une position de dépendance de plus en plus forte vis-à-vis d'institutions financières extérieures. Ceci peut devenir un cercle vicieux, car ce faisant, elle risque de modifier sa stratégie de façon à rencontrer les besoins de ces institutions au détriment des membres de la coopérative. Lorsque ceux-ci vont se rendre compte que la coopérative doit maintenant maximiser les bénéfices des investisseurs ou leur offrir une rentabilité supérieure, il y a des chances qu'ils s'opposent à toute levée de capital au sein de la coopérative. Ce qui va à nouveau accroître la dépendance des coopératives envers les capitaux extérieurs. Ajouté à cela, si les capitaux extérieurs s'échangent sur un marché, les montants que la coopérative va pouvoir lever vont dépendre du retour sur investissement qu'elle offre, ce qui va accroître la pression sur la direction pour qu'ils maximisent les bénéfices. Cette situation ouvre la voie à la démutualisation (Robb, Smith & Webb, 2010).

Un des problèmes auxquels fait face la coopérative lorsqu'elle accroît ses membres, est qu'étant donné que le capital est commun, dès qu'un nouveau membre arrive, il bénéficie dans l'immédiat de tous les avoirs cumulés par les générations précédentes de coopérateurs.

Or, étant donné que généralement l'apport en capital demandé au nouveau membre est faible, son arrivée dilue le capital commun. Par conséquent, la croissance du capital par membre est faible, il est dès lors difficile pour la coopérative de justifier un investissement supplémentaire de la part des membres dans la coopérative. Ce phénomène négatif est d'autant plus présent que, généralement, un membre quittant l'organisation ne se voit pas retourner le capital investi (Nilsson, 2001).

Heureusement, des sources de capitaux existent, lorsque l'on se sépare du modèle traditionnel de la coopérative, par exemple en évoluant vers des coopératives participatives ou le modèle de la nouvelle génération de coopératives. Certaines coopératives sont devenues hybrides en empruntant à ces modèles de coopératives et au modèle d'entreprise capitaliste.

C'est le cas notamment de la North Coast Cooperatives (NCC) qui en 1999 a décidé de restructurer son capital en créant trois types de parts dans la coopérative :

- La classe A qui est la participation habituelle dans la coopérative, celle-ci donne droit à un vote selon le principe d'un membre/une voix. Elle coûte \$ 25.
- La classe B qui est un prolongement de la classe A en ce sens qu'il est requis des membres d'y investir jusqu'à un montant de \$ 300 à \$ 10 l'action.
- La classe C est disponible aux membres ayant investi le maximum autorisé dans la classe B. Il leur est libre d'investir le montant souhaité dans cette catégorie, celle-ci rapportait du 3,5 % d'intérêts en 2009, ce qui était légèrement supérieur à un compte épargne. Ce type d'action peut-être encaissée sur base d'un préavis d'un mois.

Ajouté à cela, la NCC a emprunté à ses membres en leur garantissant 6 % sur les prêts. Ce montage financier a permis à la coopérative de lever 3,1 millions de dollars parmi ses membres. Cette entreprise, et d'autres comme elle, a réussi à pallier le problème lié au capital commun tout en se centrant sur la plus grande ressource : ses membres (Thompson, 2009).

Un autre argument sur lequel les coopératives peuvent s'appuyer afin de lever du capital est leur côté éthique et le respect de certaines valeurs. C'est ainsi que certaines institutions financières coopératives ont connus un vif succès depuis une vingtaine d'années. Par exemple, dès 1990, The Cooperative Bank au Royaume-Uni se pose comme le chef de file des banques éthiques. Le succès fut tel qu'elle réussit à accroître sa performance financière en profitant de la crise financière de 2008.

Alors que la plupart des banques ont souffert de cette crise, The Cooperative Bank a vu dans les neuf premiers mois de 2008 ses comptes de placements de 1 à 3 ans grimper de 80 %. Les gens avaient le besoin de placer leur argent dans une institution dans laquelle ils avaient confiance et qui respectait certaines règles d'éthique.

Du fait de son aversion pour un portefeuille spéculatif, pourtant affiché comme hautement rentable, la banque a réussi à éviter les pertes durant la crise de 2008 (Robb, Smith & Webb, 2010).

Nous l'avons vu, la gestion du capital, est source de survie pour la coopérative mais peut aussi être source de conflits à travers sa dilution ou l'apport d'intérêts extérieurs. La gestion des ces forces en opposition ainsi que la façon dont la coopérative gère le conflit sera le thème central du chapitre suivant.

4. Vie au sein de la coopérative

Cette section du présent travail servira à aborder les sujets liés à la vie en coopérative : comment et pourquoi rejoindre une coopérative, quelles tensions peuvent exister entre les membres ou avec la direction ?

4.1 L'adhésion à la coopérative : pourquoi et comment ?

L'adhésion à la coopérative est plus motivée par la personne extérieure souhaitant rejoindre la coopérative que par la coopérative elle-même. La raison en est que bien souvent (surtout dans le secteur bancaire ou agroalimentaire) la coopérative bénéficie d'économies d'échelle et préfère donc maximiser son nombre de membres. L'adhésion est la plupart du temps libre, sur base d'une cotisation habituellement faible. Cette logique est légèrement différente dans les banques européennes où il n'est pas requis d'être au préalable client pour devenir adhérent. Mais dans ce cas, les banques mettent des incitants à devenir client en offrant des services plus avantageux à leurs membres. Une autre stratégie pour la coopérative est d'augmenter le montant de la cotisation de façon à augmenter les coûts de transfert et d'assurer ainsi une base de membres plus stable. En outre, les membres n'ont pas d'incitant financier à limiter leur nombre, car il n'y a pas ou peu de redistribution des bénéfices (Jones et al. 2009).

Les incitants qui vont pousser les membres à entrer dans la coopérative sont les mêmes que ceux qui vont les faire y rester. Il est dès lors important pour l'entreprise de travailler l'engagement des membres vis-à-vis de la coopérative ; cela va non seulement lui permettre de garder une base stable de coopérants et un volume de production, mais aussi de s'assurer leur investissement en cas de problèmes ou de besoins en fonds. L'adhésion à la coopérative doit être basée sur plus que des incitants financiers ou de services, car ceux-ci sont amenés à fluctuer (il suffit que les prix soient meilleurs dans d'autres institutions) ce qui engendrerait une perte des effectifs de la coopérative et, partant, de ses capacités.

Par exemple, dans les coopératives de travailleurs, l'adhésion se fera sur base du salaire, mais aussi sur les conditions de travail ou sur la sécurité de l'emploi. Garder ses coopérants est une tâche de plus en plus difficile pour la coopérative, car les besoins des membres deviennent de plus en plus hétérogènes alors que le dévouement aux principes de la coopérative semble diminuer (Fulton, 1999).

Ces incitants non-financiers peuvent varier d'une personne à l'autre. Pour certains, il s'agit d'utiliser l'entreprise de façon individualiste : augmenter son statut social ou son estime de soi, s'offrir une forme d'assurance en cas de problème, être mieux représenté face au gouvernement ou à la concurrence, obtenir une source d'information et d'aide, etc.

Pour d'autres, il s'agira de l'impression de participer à un monde meilleur à travers les actions sociales de la coopérative. Enfin, il peut s'agir du besoin de faire partie d'un groupe, d'appartenir à quelque chose de plus grand que soi ou d'avoir la possibilité de participer à un processus décisionnel (Jones et al. 2009). Les coopératives peuvent jouer sur ces sentiments afin d'amener les membres à participer plus activement dans la coopérative. En principe, la propriété et le contrôle de l'entreprise sont dans les mains des membres, en pratique, avec le nombre grandissant de membres et la complexité accrue de la coopérative, celle-ci se voit de plus en plus gérée par un comité élu et dirigée par des gestionnaires qualifiés. Ce qui fait que dans les faits, la participation des membres dans la coopérative est relativement faible.

Bien que la participation et le contrôle des membres amènent des bénéfices pour l'entreprise (apport d'information, établissement d'une relation de confiance entre la coopérative et les coopérateurs, meilleure gestion de la production, etc.), elle apporte aussi des coûts. En effet, il est nécessaire d'offrir des incitants aux coopérateurs, de les former. Une gestion rendue d'autant plus difficile, qu'impliquer plus de personnes dans le processus décisionnel peut être source de conflits ou d'inefficacité (Birchall & Simmons, 2004). Il est néanmoins essentiel pour la coopérative d'investir des ressources dans la gestion et la participation de ses membres, car c'est la base d'une coopérative productive et durable (Jussila et al., 2012).

4.2 Le besoin de démocratie dans la coopérative

Un des problèmes souvent mentionnés est que le besoin de démocratie (assurant la conservation des membres) est souvent en confrontation avec le besoin d'efficacité. En effet, dans un monde qui se globalise, la pression exercée par le marché, ce qui comprend les besoins d'économies d'échelle, requiert des coopératives qu'elles soient en croissance constante.

Dans un même temps, les besoins de croissances vont à l'encontre de la nature démocratique de la coopérative et donc de la nature même de ce qui caractérise une coopérative (Nilsson et al., 2009).

La difficulté d'aborder le sujet de démocratie au sein d'une coopérative provient de leur diversité. En effet dans une coopérative de consommateurs, où les acheteurs peuvent devenir coopérateurs, et où les membres reçoivent des avantages sur base de la quantité d'achats effectués sur une période donnée, les membres ne bénéficient pas du surplus mais plutôt d'avantages en nature. Il est dès lors important d'assurer une forme de démocratie dans le choix des avantages fournis. Mais qu'en est-il des travailleurs de la coopérative ? Comment leur assurer un accès à la démocratie dans la coopérative ?

Dans les coopératives de travailleurs sont souvent présents différents groupes de coopérateurs possédant des droits de vote différents en fonction de règles internes à la coopérative, ce qui implique de mettre en place des mécanismes clairs et démocratiques de représentation de ces différents groupes (Jones & Kalmi, 2012). La taille de la coopérative importe aussi par rapport à la représentation démocratique des membres. Par exemple, dans de grandes coopératives ou dans celles comportant plusieurs classes de membres, ces derniers auront moins de liens étant donné qu'ils ont moins l'occasion d'influer sur la gouvernance de l'entreprise et qu'ils ressentent une pression sociale plus faible à participer dans sa gestion (Jones et al. 2009).

Dans des groupes de coopératives (typiquement les coopératives multinationales), des problèmes de démocratie surviennent du processus décisionnel et de la structure du groupe. Par exemple, quelle est la part de souveraineté que les filiales sont prêtes à laisser à l'institution centrale tout en restant démocratiques ? Le processus décisionnel y est souvent moins démocratique qu'à un niveau plus local où chaque membre possède une voix. Il est habituel dans ces grands groupes de donner des droits de vote aux filiales sur base du nombre de coopérateurs s'y trouvant, ce qui peut amener de plus petites filiales à être complètement évincées de ce processus. Ajouté à cela, de par le processus démocratique où les membres élisent un représentant au niveau supérieur qui eux-mêmes éliront quelqu'un au niveau supérieur, il arrive que ces élus perdent de vue le niveau local, pour mettre en avant des besoins de gestion liées à leur fonction. Il est intéressant de noter que parfois une centralisation accrue peut amener plus de démocratie au niveau local. Quand les opérations plus complexes sont gérées par le groupe, les coopératives locales sont plus libres de se concentrer sur des problématiques plus spécifiques, qu'elles maîtrisent mieux.

Ceci peut mener à une très grande coopérative mère et à de petites filiales très spécialisées, mais économiquement plus viables ; c'est le cas notamment dans le secteur bancaire (Jones & Kalmi 2012). Une autre atteinte au principe de démocratie dans la coopérative provient de la pression et des spécificités des marchés, qui amènent les gestionnaires à prendre le contrôle de la coopérative. Ajouté à cela, une situation où les membres de plus en plus passifs et mal informés laissent la direction travailler de façon autonome, mène à ce que celle-ci devienne de plus en plus dépendante du CEO et perde petit à petit sa légitimité dans l'esprit de ses membres. Une restructuration du processus décisionnel démocratique dans l'entreprise peut au contraire ramener la confiance dans la gestion de l'entreprise amenant plus de cohésion entre les membres et, à terme, plus d'implication de la part des membres dans la coopérative (Nilsson et al., 2009).

Le cas de la démocratie dans les coopératives comportant des salariés coopérateurs et des salariés normaux est intéressant, car il illustre les limites éthiques du système. Par exemple, lors du rachat par le groupe Fagor (une coopérative) du groupe Brandt, les 11.000 salariés du groupe racheté se sont retrouvés non plus avec un patron, mais 3 000, soit les coopérateurs du groupe Fagor. Or, dans le principe de coopérative, lorsqu'une décision est prise par l'assemblée générale, elle ne peut plus être remise en cause. De cette façon, les employés du groupe Brandt se sont sentis lésés. La même chose est arrivée dans le groupe Mondragon, où 25% des salariés ne sont pas coopérateurs et constituent un potentiel d'ajustement en fonction des besoins de l'entreprise. Dans le cas de Mondragon, les actions syndicales sont interdites, étant donné que, selon eux, de par la nature même de la coopérative, la protection de l'employé face à l'employeur n'a pas de sens. Il existe donc une différence de traitement en fonction du statut des employés (coopérateur ou non) dans l'entreprise. Chez Mondragon, l'accès au statut de membre se fait sur base d'un apport conséquent de capital, pas forcément à la portée de tous, après une période de probation s'étalant de six mois à un an (Durance, 2011).

Ceci nous amène à nous poser la question de savoir quels sont les problèmes récurrents auxquels font face les coopératives de par leur modèle. Nous aborderons ceux-ci dans le chapitre ci-dessous.

5. Problèmes liés au modèle de la coopérative

La coopérative a essuyé beaucoup de critiques de la part de nombreux scientifiques arguant que le modèle est inefficace, ces problèmes (dont certains sont esquissés plus haut) sont liés à la nature même de coopérative et ont pu être résolus dans certains cas (Nilsson, 1999).

5.1 Le problème de mise en communauté de la propriété

Comme exposé précédemment, la coopérative est détenue par une société de coopérateurs composée de membres, de ce fait, la propriété de la coopérative est collective. Birchall (2013) identifie cinq conséquences pouvant résulter de ce problème :

- Les membres sont réticents à fournir plus de capital dans la coopérative, vu que l'arrivée potentielle d'un nouveau membre va diluer celui-ci. Ceci va amener l'entreprise à devoir trouver des fonds en construisant des réserves ou en empruntant aux banques.
- Les membres n'ont aucun incitatif financier à participer dans la gestion de l'entreprise.

- Le faible taux d'investissement de la part des membres dans l'entreprise peut amener des problèmes de loyauté, remettant en question le fonctionnement même de la coopérative. Par exemple, si les membres se mettent à utiliser des structures annexes à la coopérative.
- Si les réserves de fonds propres deviennent plus grandes que ce qui est nécessaire pour implémenter la stratégie de l'entreprise, ou si la valeur potentielle de la coopérative sur le marché boursier est plus grande que la valeur qu'en tirent les membres, il y a un fort incitant à la démutualiser ou à la vendre.
- Si l'entreprise va mal, les membres peuvent être tentés de puiser dans les réserves de façon à retarder la prise de décisions difficiles.

Il existe des solutions pour contrer cette problématique, par exemple en augmentant l'investissement de départ nécessaire à l'entrée dans l'entreprise. D'autre part, il est possible de redistribuer le capital aux membres au prorata du travail fourni dans l'entreprise. Certaines coopératives fournissent des parts supplémentaires offrant plus de droits de vote ou permettant un retour du capital tout en organisant un marché interne à la coopérative afin d'assurer leur échange.

5.2 Le problème d'horizon

Le problème d'horizon survient quand le droit résiduel sur un actif est plus faible que la durée de vie de cet actif. En d'autres termes, quand l'investissement fait par l'entreprise ne profitera pas aux membres actuels du fait de la longévité de cet investissement. Ce qui implique que le membre n'a aucun incitant à investir dans la coopérative vu qu'il ne pourra pas en retirer la pleine valeur lorsqu'il quittera l'entreprise (Novkovic, 2008). Étant donné que les membres ont des âges différents, ils voient l'avenir de différente façon (ceci est encore plus vrai pour le management qui restera sans doute moins longtemps que le coopérant dans l'entreprise). Ce qui veut dire qu'une politique de court terme se met en place étant donné que les coopérants veulent pouvoir jouir pleinement de leur investissement alors qu'ils sont encore dans la coopérative. Ce problème peut être en partie évité si la valeur marchande de la coopérative est clairement dépendante de la façon dont celle-ci agit pour ses membres. Dans la plupart des cas, si les investissements sont limités et relativement stables dans la durée, ce sont en réalité des réinvestissements, ce qui implique que la part du membre dans le capital de l'entreprise reste relativement constante et sera la même à son départ qu'à son arrivée (Nilsson, 2001).

5.3 Le problème mandaté / mandataire

Ce problème peut être trouvé dans tous types d'entreprise lorsque la propriété de l'entreprise est détachée du contrôle de celle-ci. Dans la coopérative, cela arrive lorsque les objectifs de la direction diffèrent de ceux des membres (Novkovic, 2008).

Dans le cas de grandes coopératives, leur gestion devient complexe et demande l'embauche de gestionnaires qualifiés. Bien que leur relation soit régie par un contrat, il se peut que le mandaté agisse dans son propre intérêt et non dans celui du mandataire. Il pourrait profiter de sa position afin de s'assurer un salaire plus élevé, ou de décider de travailler moins, diminuant ainsi l'efficacité de l'entreprise. Cela aura pour conséquence une hausse des prix pour les consommateurs et une diminution du salaire des membres. Ce phénomène se produit lorsque les membres ne sont pas assez impliqués dans la gestion de leur entreprise. Ce contrôle de la part des membres ne doit pas nécessairement être général, il suffit qu'un petit groupe de coopérants participe de façon régulière à la gouvernance pour que ce problème puisse être évité (Birchall, 2013). Nilsson (2001) ajoute qu'en offrant une part du surplus au mandaté, il est possible de s'assurer que celui-ci s'emploie à le maximiser, limitant ainsi les chances de détournement malveillant de sa part.

5.4 Le problème du suivi

Du fait du manque de qualification et parfois d'un manque de motivation de la part des membres, il se peut qu'ils contrôlent moins bien certaines parties de la coopérative, résultant en une prise de pouvoir de la part des gestionnaires (Nilsson, 1999). Ce manque de motivation peut subvenir lorsque le droit d'entrée est trop faible, amenant certains membres à profiter du système. Ceci exprime un manquement dans la relation coopérative/membre où ce dernier reçoit une compensation trop faible pour justifier un investissement de sa part, le contrôle ne s'effectuant plus. Ceci s'observe dans des entreprises plus grandes où les gestionnaires s'octroient de plus grands salaires ou des conditions d'emploi plus favorables. Les coûts augmentent sans amélioration équivalente du bénéfice, étant donné que les travailleurs non coopérants ne se basent plus sur le fait de satisfaire le marché ou les membres, mais bien de satisfaire l'exécutif. Il est observé que, bien souvent, lorsque quelqu'un est placé à la tête de grandes coopératives, il est difficile de le remplacer, car il est difficile d'évaluer sa contribution. Ils sont, en effet, rarement démis de leurs fonctions (Nilsson, 2001).

6. Avantages liés au modèle coopératif

Certaines des critiques mises en avant par le monde académique peuvent aussi devenir des avantages compétitifs pour la coopérative, si exploités correctement. L'on remarque bien souvent que la raison d'être et le développement du modèle coopératif survient en réponse aux échecs du marché et aux crises de l'État.

Par exemple, l'apparition de certaines coopératives financières se fait en réaction à l'excès de pouvoir pris par les acteurs privés sur les marchés. Les coopératives possèdent des avantages pouvant venir combler les lacunes liées au modèle des sociétés privées (Côté, 2001).

6.1 L'avantage de confiance

Il existe une asymétrie de l'information entre le consommateur et le vendeur au détriment du premier. En d'autres mots, le consommateur possède beaucoup moins d'information que le fabricant, ce qui entraîne un comportement opportuniste visant à exploiter ce déséquilibre d'information. Les coopératives ont un rôle à jouer, afin de surmonter ce problème, car, en général, elles sont perçues comme dignes de plus de confiance, comme étant moins enclines à développer ce genre de comportements visant à exploiter le consommateur. Cela veut dire que le coût de contrôle de ces structures, afin de s'assurer qu'il n'y ait pas d'exploitation ou un de produit de moindre qualité, est plus faible. Ce rapport qualité/prix permet d'attirer le consommateur (Spear, 2000). En pratique, il existe une dimension de confiance dans beaucoup d'industries de biens et services. Par exemple, dans l'industrie alimentaire, de plus en plus de voix s'élèvent afin de s'interroger sur ce que nous mangeons, un domaine dans lequel les coopératives possèdent un avantage découlant de leur capital confiance (par exemple, CWS, la plus grande coopérative alimentaire au Royaume-Uni, promeut des standards d'éthique alimentaire). Ou encore les banques coopératives qui jouent, surtout depuis la crise de 2008, sur des placements plus éthiques et durables afin d'attirer le consommateur. Elles profitent de cet avantage de confiance en dégageant une image éthique et positive (Côté, 2001).

6.2 L'avantage de l'aide-autonome mutuelle

Les coopératives sont, de par leur modèle, propices à favoriser l'aide-autonome des individus. Ils sont un outil efficace lorsqu'il s'agit d'aider des acteurs plus faibles du marché à se positionner face à des acteurs dominants (Spear, 2000). Il existe de multiples exemples où de petits producteurs ou consommateurs mettent leurs ressources en commun afin de s'imposer sur un marché où ils étaient auparavant exploités.

De plus, en exploitant la solidarité au sein de la communauté, elles favorisent de plus fortes relations au sein de leurs membres ou sur leurs terrains d'action, tout en développant le capital social de ceux-ci (Côté, 2001).

6.3 L'avantage du capital social

Cet avantage repose sur deux observations : tout d'abord, les coopératives renforcent la société civile, amenant ainsi un impact économique et social positif au sein de la communauté dont elles vont bénéficier par la suite. En outre, elles facilitent les relations de confiance, développant de ce fait l'efficacité économique en leur sein en gérant mieux les problèmes de gouvernance évoqués plus haut (Côté, 2001).

6.4 L'avantage de congruence

Les coopératives sont, de par leur définition, participatives et permettent de responsabiliser les personnes, rendant ainsi plus efficace l'utilisation des ressources que ces dernières amènent dans l'entreprise. La responsabilisation des membres et les valeurs éthiques de la coopérative apportent un bénéfice intrinsèque lorsqu'ils en sont propriétaires et échangent avec elle. Cette dernière est généralement plus flexible et résistante, ce qui amène plus de souplesse dans les salaires et les conditions de travail, engendrant un effet macroéconomique positif. En effet, les travailleurs ressentent moins l'inflation et sont moins enclins à se retrouver au chômage en cas de ralentissement de l'économie (Spear, 2000).

Le modèle coopératif propose des avantages certains en son sein mais peut aussi être bénéfique pour l'environnement dans lequel la coopérative évolue. Ces externalités positives du modèle pour la société seront abordées dans le chapitre suivant.

7. Externalités positives de la coopérative

La première externalité positive de la présence de coopératives dans l'économie est d'amener de la diversité. En effet, en offrant une alternative au modèle capitaliste classique, elle permet de combler certains de ses manquements ou dérives. La diversité est importante, car elle permet à la société de répondre plus facilement aux incertitudes du futur.

En cas de crise, les entreprises peuvent se réorganiser, mais font face à une certaine inertie. Quand aux start-ups, elles offrent des alternatives mais sont souvent fragiles et ont un risque d'échec plus élevé que des entreprises déjà établies et performantes.

La récente crise l'a démontré lors de la montée en puissance de certaines banques coopératives, moins orientées par un besoin de profitabilité pour les actionnaires et gestionnaires tout en étant plus sensibles aux risques.

Une autre crise ayant permis de démontrer l'utilité que représente le modèle coopératif est la crise alimentaire mondiale. La banque mondiale estime que la demande en nourriture va doubler d'ici 2030 du fait de l'accroissement de la population. Or, le modèle coopératif est une solution, afin de permettre aux agriculteurs et petits exploitants des pays en voie de développement d'atteindre le marché mondial, tout en organisant leur production, afin d'augmenter la qualité et la quantité de celle-ci. Le modèle est en développement dans ces pays, mais a besoin de plus de moyens financiers et techniques s'il veut atteindre son potentiel. De ce fait, l'Inde s'illustre en ayant investi dans le modèle coopératif avec son industrie laitière, qui produisait de façon journalière 16,5 millions de litres de lait provenant de plus de 12 millions de fermiers en 2007 (Birchall, 2013).

Une autre externalité positive provient de la nature même de la coopérative, qui donne le pouvoir à ses membres. Cela a l'effet de responsabiliser le coopérant, qui à travers cela se développe lui-même à la prise de responsabilité et de décision inhérente à tout processus démocratique. Du fait du pouvoir décisionnel des membres, l'on s'aperçoit que la coopérative est souvent plus ancrée dans la société qui l'entoure, en participant à divers projets d'intérêt local. Bien souvent, ces projets ne se font pas directement, mais au travers d'alliances avec d'autres coopératives ou encore en créant de nouvelles coopératives répondant aux besoins des communautés locales. Ceci est un des facteurs clés lui permettant de se positionner à l'avenir comme ayant une place dans l'économie mondiale. Dans une ère où les capitaux se détachent de la production et où les entreprises se mondialisent, les coopératives sont source de cohésion sociale en mettant les besoins des consommateurs en premier lieu à travers la présence de coopérateurs dans la société (Brown, 1997).

Birchall & Simmons (2009) ont par ailleurs démontré que le modèle de coopérative pouvait aider ses membres à sortir de la pauvreté dans les pays en voie de développement. D'une part, en offrant à ses membres des salaires plus élevés ainsi que de meilleures conditions de travail et, d'autre part, en offrant aux membres une structure dans laquelle ils peuvent développer leur production à travers des formations et des prêts, qu'ils ne pourraient obtenir ailleurs. Offrant une structure relativement stable, elles permettent de stabiliser l'emploi dans les communautés dans lesquelles elles sont présentes.

En appliquant les principes de base que l'on retrouve dans la coopérative : le travail d'équipe, le management participatif, le processus de prise de décision démocratique, la transparence, le partage d'information ; on contribue à accroître la probabilité d'innovation sociale et d'entrepreneuriat social. Il est toutefois important de nuancer en précisant que l'entrepreneuriat social ne peut se faire que si la direction et les membres partagent la même vision et si la direction possède les qualifications et la motivation nécessaire. Un dernier obstacle à l'innovation dans la coopérative pourrait être le manque de moyens et d'infrastructures. L'on observe cependant qu'elles contournent cet obstacle par la création de réseau de coopératives tel que celui de Mondragon (Novkovic, 2008).

8. Conclusion de cette première partie

Cette première partie a servi à présenter la coopérative et ses spécificités. À la base démocratique, ouverte à tous et source de valeurs éthiques, elle a été forcée d'évoluer suite aux pressions du marché en une multitude de formes de coopératives au point qu'aujourd'hui, il est difficile d'y voir un modèle unique. Pourtant des grands groupes complexes formés de coopératives possédant parfois des filiales non-coopératives aux petites entités agricoles dans les pays en voie de développement, une valeur commune reste, celle du membre.

Le membre coopérant, qu'il ait participé au capital de la coopérative ou non, est l'élément central qui soude la structure et qui lui donne sa raison d'être. Il est à la fois source de revenu, d'apport en production, source d'information et de main d'œuvre, mais il est également le ciment de l'entreprise en apportant cohésion sociale, stratégie, vision et éthique. Cette ressource étant primordiale pour les coopératives, elles seront incitées à la maximiser et donc à accroître le nombre de membres afin d'être plus fortes, mieux représentées ; augmentant ainsi leur horizon d'opportunités, raisonnement qui pourtant, si poussé à l'excès, les mèneront à leur perte.

Lorsque trop de membres sont présents dans la coopérative, que le pouvoir décisionnel est trop dilué, que le coopérant n'est plus poussé à s'investir et à participer dans la gestion de la coopérative, cela mène à une démotivation de la part de ce dernier et à des dérives de la part de la direction ou du marché qui sont nocives pour l'entreprise.

Il est donc important que la coopérative n'ait pas comme stratégie la maximisation des membres, mais la maximisation de leur bénéfice. Le terme bénéfice ne s'entend pas seulement en terme financier, mais également en termes de retour social, d'enrichissement personnel à travers notamment la formation ou l'information et, enfin, en termes de sécurité que ce soit d'emploi, de santé ou d'éducation pour sa famille.

Il est donc important que la coopérative implique et accompagne le membre dans toutes ses stratégies, surtout en cas de grands changements tels que l'accroissement des capitaux, la vente et l'achat de filiales ou le développement des activités de l'entreprise. Les coopératives, qui ont su garder un équilibre entre le nombre de membres et leurs activités, tout en créant une cohésion sociale interne et en gérant leur image, sont celles qui auront le plus de chances de résister à la pression des marchés, tout en apportant des externalités positives au sein des communautés dans lesquelles elles opèrent.

La coopérative s'inscrit bien dans les enjeux du 21^{ème} siècle en proposant des solutions aux défis sociétaux auxquels nous faisons face actuellement avec les différentes crises mondiales.

III. Comparaison entre la coopérative et l'entreprise actionnariale

Dans cette seconde partie, nous nous appliquerons à comparer le modèle de coopérative avec le modèle d'entreprise capitaliste. Notre but n'est pas ici, de mettre en avant un modèle par rapport à l'autre, mais de comparer la façon donc chacun d'eux gère la performance, l'emploi et la gestion des conflits. Tout en observant les facteurs favorables à l'émergence d'un modèle par rapport à l'autre en fonction des caractéristiques du marché en présence.

1. Comparaison portant sur la productivité

Un des reproches fréquemment énoncés à l'encontre de la coopérative est son manque de productivité et de performance. En effet, au contraire de l'entreprise conventionnelle où l'accent est mis sur la maximisation du profit des actionnaires, la coopérative va chercher à maximiser les bénéfices de ses membres, ceux-ci pouvant prendre des formes diverses (voir Première Partie). Cependant pour que la coopérative reste viable et concurrentielle, il va falloir qu'elle soit aussi innovante et efficiente que les entreprises actionnariales (Challita et al., 2014). Les critiques les plus fréquemment formulées sont, entre autres, que la démocratie parmi les employés est contre-productive du fait que chaque individu va maximiser son intérêt personnel ce qui amènera à des salaires supérieurs à la moyenne du marché, à limiter le licenciement, à engager du personnel non membre de façon à devoir moins travailler. Les plus pessimistes vouant le modèle à l'échec (Logue & Yates, 2005).

La productivité mesurée comme étant la valeur ajoutée d'un travailleur, d'une heure de travail ou d'une unité d'investissement est la mesure utilisée habituellement par les économistes pour déterminer l'efficacité d'une entreprise. Cependant, cette définition de la productivité rend difficile la comparaison entre l'entreprise détenue par les employés et l'entreprise détenue par les actionnaires, du fait de leur allocation différente des ressources. Par exemple, les bénéfices apportés aux membres et à la communauté par la coopérative devraient être pris en compte dans la définition de la productivité (Logue & Yates, 2005). Malgré cette difficulté, il est cependant possible, en prenant une analyse classique de mettre en avant certains avantages liés à la coopérative en rapport avec la productivité (Craig & Pencavel, 1995).

Premièrement, le problème mandataire/mandaté, exposé dans la première partie (au point 5.3) est moins prononcé dans les coopératives du fait que les membres ont tendance à être plus informés des décisions prises par la direction. Ils s'impliquent plus dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Ceci est à nuancer en fonction de la dilution du capital.

En effet, au plus le capital est dilué, au moins le propriétaire est incité à assurer un contrôle sur la gestion de l'entreprise. L'on observe une corrélation entre la dispersion du capital et la propension à la prise de risque de la part des gestionnaires. Dès lors, l'on pourrait dire, qu'étant donné que la plupart des coopératives se basent sur un membre/un vote, la dilution du capital est inévitable et que, du coup, la coopérative est moins productive.

Un dernier élément vient refaire pencher la balance en faveur de la coopérative : l'on observe en général une prise de risque plus faible dans les décisions prises par les gestionnaires de la coopérative avec un horizon décisionnel plus long (Challita et al., 2014).

Deuxièmement, la coopérative, par définition, élimine le problème posé par un non-alignement des intérêts entre propriétaires et travailleurs. Il peut arriver pour une entreprise capitaliste de devoir choisir entre le bien-être de ses travailleurs ou les intérêts des actionnaires. Ceci amène des tensions entre les deux camps, engendre des coûts de négociation et affecte négativement la productivité.

Troisièmement, les travailleurs en coopérative sont plus à même de se contrôler mutuellement que lorsqu'un agent extérieur (l'actionnaire) est tenu de le faire. On remarque la présence de plus de directeurs superviseurs dans les entreprises conventionnelles.

Finalement, les entreprises étant capables de mettre en place une rémunération incitative, en offrant une part des bénéfices par exemple, sont plus à même d'attirer des hauts-potentiels. Dans une coopérative où le travail effectué se reflète directement dans les bénéfices des travailleurs, la rémunération incitative peut devenir une source de motivation d'où découlerait une productivité accrue (Craig & Pencavel, 1995).

En règle générale, les études passées suggèrent qu'il n'y a pas de différence de productivité entre les deux types d'entreprise. Il semblerait que la productivité ne soit pas liée au modèle, mais plus à l'entreprise en elle-même (Fakhfakh et al. 2011).

2. Comparaison portant sur le salaire et la stabilité de l'emploi

Il est intéressant de constater que l'entreprise classique diffère très fortement de la coopérative en ce qui concerne l'emploi. En effet, là où l'entreprise capitaliste est caractérisée par des salaires stables mais une sécurité d'emploi variable, la coopérative se démarque par un emploi stable mais des salaires fluctuants. Les salariés de la coopérative semblent accepter une prise de risque supplémentaire par rapport à leurs homologues des entreprises classiques en ce qui concerne l'évolution salariale, afin d'assurer la sécurité de l'emploi (Marina et al., 2013).

Cette recherche de la stabilité d'emploi dans la coopérative peut expliquer en partie pourquoi les coopérateurs acceptent de réinvestir les bénéfices dans l'entreprise et d'y apporter du capital si nécessaire, malgré que cette logique puisse paraître contre-intuitive. En effet, nous avons vu précédemment (voir chapitre 5.1) que la mise en commun du capital, sans avoir la possibilité d'en récupérer une partie en quittant la coopérative, donnait peu d'incitants à un investissement du capital et au contraire poussait les membres à se désinvestir de l'entreprise. Le réinvestissement des bénéfices dans l'entreprise permet à celle-ci de garantir emploi et salaire aux coopérateurs même en cas de ralentissement économique. Les études confirment cette affirmation en démontrant d'une part, que le taux d'emploi n'est pas dépendant de la performance économique de la coopérative et d'autre part, que dans les coopératives où les réserves sont plus grandes, le salaire fluctuait moins. Les coopérateurs préfèrent mettre en place une sorte d'assurance interne à l'entreprise, quitte à réduire leur salaire pour y arriver. L'on observe le contraire dans les entreprises conventionnelles, où l'emploi sert (dans une certaine limite) de tampon permettant de maintenir les bénéfices. Ceci démontre que la gestion du risque varie très fort d'un modèle d'entreprise à l'autre (Navarra, 2013).

Une autre étude (Albanese et al., 2014) sous-tend que la propension pour un employé d'accepter ou non un salaire variable dépend de l'information qu'il possède. En pratique, suite à une asymétrie de l'information entre l'employeur et l'employé sur l'état réel de l'entreprise, ce dernier va préférer réduire ses risques en s'assurant le salaire le plus élevé possible. Ceci provient d'une part, du fait que si l'employé accepte un salaire variable basé sur l'état du marché, l'employeur, ayant accès à plus d'information, pourrait détourner celle-ci, afin d'extorquer un salaire plus bas à ses employés. D'autre part, l'employeur pourrait être tenté d'effectuer des choix stratégiques plus risqués sachant qu'en cas d'échec, il fera porter le poids de cette stratégie à ses employés. D'autre part en cas de volatilité du salaire, le salarié pourrait exiger une prime de risque de la part de son employeur. Dans bien des cas, même si la situation d'un salaire lié aux performances de l'entreprise était la solution la plus efficiente, un accord sera trouvé sur base d'un salaire fixe, car l'inverse serait trop risqué pour l'employé et trop coûteux pour l'employeur.

La sécurité d'emploi dont jouissent les collaborateurs de la coopérative s'étend aussi aux travailleurs salariés (lorsque ceux-ci existent). Les interactions journalières sur le lieu de travail pourraient être source de cohésion sociale entre les coopérateurs et les employés, protégeant ces derniers en cas de crise.

D'autre part, il est probable que les employés soient mieux qualifiés en général que les coopérants, leur offrant ainsi un pouvoir de négociation plus élevé, venant ainsi compenser leur manque de pouvoir de décision dans l'entreprise (Burdin & Dean, 2009).

La différence salariale entre la coopérative et l'entreprise capitaliste est en moyenne au désavantage de la coopérative, qui offre des salaires plus bas. Cette différence peut s'expliquer du fait que les coopératives emploient en général des personnes moins qualifiées, provenant plus souvent des communautés locales et ayant un profil d'employabilité plus difficile.

À caractéristiques égales, un employé serait mieux payé dans une coopérative que dans une entreprise capitaliste. Cette différence se modifie en fonction des secteurs. Par exemple, dans le secteur primaire, les employés de coopératives sont en moyenne les mieux payés. La situation est différente dans les autres secteurs : les bas salaires sont supérieurs dans l'entreprise capitaliste alors que les hauts salaires sont supérieurs dans les coopératives (Lopez et al., 2012).

Si l'on analyse la création d'emplois de la part de la coopérative par rapport à l'entreprise capitaliste, il s'avère qu'elle crée plus d'emplois et en détruit moins. À un niveau macroscopique, la réallocation de ressources, en cas de récession, d'une entreprise moins profitable vers une entreprise plus profitable est bénéfique. Cela sous-entendrait que la coopérative va à l'encontre du bien-être économique en réduisant les gains de productivité associés avec des mesures de roulement du personnel. D'un autre point de vue, la réallocation du personnel engendre des coûts, surtout en cas de récession. Dans ce cadre, une asymétrie de l'information entre les employeurs et travailleurs dans les entreprises conventionnelles peut être source de mauvaise allocation des ressources. Par exemple, dans les entreprises où la direction n'a pas l'obligation d'annoncer et de négocier des plans de restructuration massifs, celle-ci ne bénéficiera pas de l'apport des travailleurs dans l'élaboration de solutions alternatives pouvant éviter le licenciement. Cette asymétrie de l'information rendra plus difficile la mise en place d'une stratégie de réduction des salaires, comme décrit ci-avant (Alves et al., 2014).

3. Comparaison portant sur la méthode de résolution des conflits

Dans les entreprises, les gens font face à leurs problèmes et trouvent des façons de les résoudre au jour le jour. Bien souvent, la façon dont ces problèmes sont résolus reflète l'autorité des différents acteurs en présence. Une distribution inégale du pouvoir est un facteur déterminant sur la façon dont les conflits sont résolus.

Cette distribution inégale peut provenir d'iniquités structurelles entre les employés, d'effet sociétal sur les interactions entre les sexes où d'un accès inégal à l'information et au positionnement stratégique.

Or comme la motivation des employés a un impact direct sur la productivité, la gestion des conflits est primordiale pour la pérennité de l'entreprise (Hoffmann, 2002). L'employé possède trois stratégies dans la gestion d'un conflit ou d'une plainte au sein de l'organisation : soit il décide la confrontation et va dénoncer la situation, soit il apprend à vivre avec le problème et modifie son comportement en fonction, soit il quitte l'entreprise. La façon dont l'entreprise gère le problème, une fois celui-ci soulevé, va avoir un impact sur le roulement du personnel. En effet, dans la mesure où le problème ne serait pas résolu, l'employé devra choisir entre les deux dernières propositions : adapter son comportement ou quitter l'entreprise (Vijayasiri, 2008).

Les mécanismes de résolution des conflits sont intimement liés avec le degré de loyauté générale des employés envers leur entreprise. En effet, les employés démontrant une plus grande loyauté envers leur entreprise, ont tendance à rapporter les problèmes et conflits plus souvent. La façon dont ceux-ci sont rapportés et reçus par les gestionnaires de l'entreprise va impacter la performance de l'entreprise. Si la plainte est mal perçue par la direction ou laissée trop longtemps sans être gérée, il est possible que celle-ci prenne de l'ampleur et soit une force contre-productive au sein de l'entreprise. Au contraire, la direction peut utiliser celle-ci comme une source d'information et comme une façon d'améliorer l'entreprise.

Il est à noter, que les employés de coopératives expriment souvent plus de loyauté envers leur organisation que ceux d'entreprises capitalistes. Ceci est dû au fait que certains employés recherchent activement à rejoindre des coopératives suite à une concordance avec leurs idéaux, affichant dès lors plus de loyauté une fois dedans. Ou est dû à la nature de la coopérative, qui favorise l'implication et l'investissement des employés dans le processus décisionnel. Cette différence de loyauté peut aussi, en contrepartie, amener plus de plaintes et de mécontentement au sein de l'organisation du fait d'attentes plus élevées envers celle-ci. Un accroissement de l'investissement et de la loyauté donne à l'employé le sentiment que l'entreprise est tenue de faire un effort en retour. Alors qu'au contraire, les employés affichant moins d'investissement dans leur entreprise ont moins d'attentes vis-à-vis de celle-ci. Il est donc intéressant de constater que se contenter simplement d'accroître la loyauté des employés envers l'organisation ne permet pas d'assurer une diminution du roulement du personnel. D'autre part, l'entreprise qui organise la loyauté de ses employés autour de l'organisation elle-même plutôt qu'autour d'idéaux favorisera la rétention des employés.

En ce sens, les entreprises traditionnelles ont un avantage, car elles possèdent moins d'employés rejoignant l'organisation guidés par un idéal moral (Hoffmann, 2006).

Les coopératives se distinguent bien souvent des entreprises capitalistes de par leur rapport au pouvoir exercé par les acteurs. Dans une entreprise traditionnelle, le pouvoir officiel se fait à travers une hiérarchisation de l'organisation, donnant plus de pouvoir officiel aux acteurs en haut de la hiérarchie. Au contraire, les coopératives sont plus égalitaires, ayant une hiérarchie moins prononcée, les relations de pouvoir s'exerçant alors de façon non officielle. Cette répartition du pouvoir se fait différemment en fonction des secteurs d'activités.

Par exemple, dans l'industrie de la grande distribution, les employés d'entreprises capitalistes possèdent moins de pouvoir non officiel que ceux travaillant dans le secteur tertiaire. La répartition du pouvoir influe sur la façon dont les employés gèrent les conflits et les plaintes. Par exemple, les employés bénéficiant d'un niveau de pouvoir officiel élevé, mais non officiel bas vont avoir tendance à utiliser les mécanismes de plaintes mis en place par l'entreprise. Par contre, les employés détenant les deux types de pouvoir pourraient choisir entre les deux processus de résolution des conflits, mais vont préférer résoudre celui-ci de façon informelle, à travers un jeu de pouvoir non officiel. Les employés ne détenant pas de pouvoir, officiel ou non, vont quant à eux être moins enclins à rapporter les problèmes et vont avoir plus tendance à adapter leur comportement à celui-ci (Hoffmann, 2002). Selon l'étude d'Hoffmann, le rapport des hommes et des femmes vis-à-vis de la résolution des conflits est différent. Les femmes se sentiraient plus à l'aise avec le mécanisme officiel de gestion des plaintes de l'entreprise. Elles préféreraient exprimer ces plaintes clairement et font plus confiance dans le système de justice interne de l'entreprise, utilisant la démarche officielle. Les hommes, eux, se feraient plus discrets dans l'expression des problèmes et préféreraient passer par le réseau non officiel pour le gérer. Ils préféreraient recourir aux mécanismes officiels qu'en cas de derniers recours. Ceci reflète le fait que les femmes auraient plus de difficultés dans les entreprises à intégrer les réseaux informels de pouvoir mettant dès lors en place la stratégie du manager avec un pouvoir officiel élevé, mais dénué de pouvoir non officiel. Il apparaît dès lors que les femmes ont plus de chances de se sentir discriminées dans les coopératives plus égalitaires où elles auront moins de pouvoir, provenant d'un accès éventuel à un statut hiérarchique plus élevé. Ceci explique aussi pourquoi, les femmes éprouveraient plus de difficultés à accéder à des positions hiérarchiques plus avantageuses, que ce soit dans les entreprises coopératives ou non, du fait d'un accès plus difficile au pouvoir informel et aux ressources qu'il détient, par exemple en termes de source d'information, d'expérience ou de contacts utiles (Hoffmann, 2003).

Le processus de résolution des conflits non officiel peut, s'il s'avère être trop présent, être source de déséquilibre pour l'entreprise. Celui-ci peut aller à l'encontre des principes et règles officielles que l'entreprise cherche à mettre en place. Par exemple, il peut réduire l'idéologie égalitaire présente dans les coopératives et déstabiliser la hiérarchie effective des entreprises classiques. Il est dès lors important de le réguler en trouvant un équilibre entre les différents types de pouvoir de façon à permettre à chaque type d'employé de s'épanouir (Hoffmann, 2005).

4. Comparaison de la différence d'entrée/sortie du marché

L'explication habituellement trouvée, pour expliquer la moindre proportion de coopératives par rapport aux firmes capitalistes est qu'elles seraient plus faibles structurellement. Dans les faits, l'on remarque le même taux de sortie (voir un taux de sortie plus bas) du marché que pour les entreprises non coopératives. L'étude de Monteiro et Stewart (2013) démontre que 10% du taux de sortie du marché pour une coopérative au Portugal, sur une période de 20 ans, était sous la forme d'une démutualisation. L'étude révèle que 83,1% des coopératives survivent au-delà de leur première année, ce chiffre descend à 61,3% après 5 ans et à 34,1% après 20 ans, alors que comparativement, ces taux sont de 78,6%, 52,5% et 12,3% pour les entreprises capitalistes. Cette différence est encore plus marquée si l'on observe la durée de vie de l'outil de production (ce qui intéressera sans doute plus les propriétaires) et non la durée de vie de l'entreprise.

La théorie la plus commune expliquant l'entrée ou la sortie d'une entreprise sur un marché est fonction de la différence entre les profits espérés à l'entrée, dépendant eux des risques et coûts liés aux barrières à l'entrée. La décision pour un entrepreneur, de créer une nouvelle entreprise, ou de chercher de l'emploi dans une entreprise existante dépend, entre autres, des bénéfices espérés à créer l'entreprise, des risques d'échec et des coûts personnels, alors que le salaire provenant d'un emploi dépend, entre autres, du taux de chômage et du retour sur investissement de capitaux éventuellement détenus par l'entrepreneur. La création des coopératives est anticyclique ; en effet, leur création répond plus au taux de chômage qu'à la possibilité de gains. Plus de coopératives sont créées lorsque le taux de chômage est élevé et que l'économie est plus lente. La fonction de création de coopératives est négativement corrélée avec les taux d'intérêt et les perspectives de profits. Cette relation est inverse pour l'entrée sur le marché d'une entreprise capitaliste, qui se fera lorsque la rentabilité augmente et que le taux de chômage diminue (Perotin, 2006).

D'autre part, le niveau salarial, la croissance démographique et l'existence de coopératives préétablies sont des points déterminants, qui affectent de façon positive l'entrée de coopératives sur un marché. Il est intéressant de noter que la création de coopératives est corrélée positivement avec la présence de partis de droite au pouvoir dans la région, ce qui est aussi le cas pour les entreprises capitalistes. Une autre différence est la présence plus favorable de coopératives dans les endroits peu densément peuplés alors que les entreprises capitalistes vont préférer les zones urbaines (Diaz-Fonce, Marcuello, 2015).

Comme dit précédemment, les nouvelles coopératives entrantes sur le marché sont attirées par des lieux où sont déjà présents d'autres coopératives. Ceci est dû à l'existence d'externalités positives à l'agglomération près de coopératives. De plus, ces externalités sont supérieures si les coopératives entourant le nouvel entrant proviennent d'autres industries que lui. Il n'existe cependant pas d'externalité positive pour une coopérative à être entourée d'entreprises capitalistes. Il est intéressant de constater que la faible proportion de coopératives dans l'économie est une barrière à l'entrée pour d'autres coopératives. Ceci implique que les stratégies visant à promouvoir les coopératives seront plus efficaces si elles sont concentrées géographiquement sur une même région (Arando et al. 2012).

Le taux d'entrée des coopératives sur un marché est plus faible lorsque celui-ci est associé à un risque plus élevé ou un besoin en capitaux plus important. Bien que ce soit le cas pour les entreprises capitalistes aussi, cela se ressent plus en ce qui concerne les coopératives (Podivinsky, Stewart, 2007). Par contre, la sortie d'un marché suit les mêmes principes pour les deux types d'entreprises : elle est plus fréquente lorsque le taux de chômage est élevé et les taux d'intérêt sont bas. Une densité accrue de firmes capitalistes augmente leur taux de sortie, alors que cela ne semble pas être le cas pour les coopératives. Le taux de sortie dans les entreprises gérées par les employés est d'autant plus important dans les pays n'ayant pas défini un cadre statutaire légal pour les entreprises démocratiques, s'assurant l'entrée de coopératives viables sur le marché. Le rôle de la densité géographique des coopératives souligne l'importance des besoins en structures d'aide nécessaires à soutenir le développement de ce type d'entreprise (Pérotin, 2006).

Pour terminer, il est intéressant de constater que la sortie de coopératives du marché favorise l'entrée d'entreprises capitalistes, alors que cela ne semble pas être le cas dans l'autre sens. Les entreprises boursières remplissent les niches laissées ouvertes par les coopératives sortantes dans certaines industries et localisations. Ce phénomène est d'autant plus vrai pour les entreprises de grande industrie, nécessitant beaucoup d'infrastructures (Arando et al., 2009).

Aucune des études consultées, dans le cadre de ce mémoire, n'ont réussi à expliquer pleinement la faible proportion de coopératives par rapport aux entreprises capitalistes. Il est intéressant de noter que ce n'est pas dû à des critères sectoriels, car l'on retrouve le système coopératif représenté dans les tous les secteurs d'activités. La taille n'est pas non plus un facteur, car les coopératives sont en général plus grosses en termes de nombre d'employés et ont des revenus dans la norme du secteur. Enfin, il est clair que cette rareté n'est pas due à une inaptitude de la coopérative à résister au marché, vu sa durée de vie.

L'explication se trouve dans son faible taux de création, qui n'a visiblement pas encore été expliqué (Monteiro, Stewart, 2013).

5. Conclusion de cette deuxième partie

Une des remarques que l'on peut tirer de cette partie est la complémentarité entre le modèle de coopératives et le modèle d'entreprises capitalistes. En effet, le premier est né suite à un besoin de combler des imperfections créées par le second. De ce fait, le chapitre sur l'entrée et la sortie des entreprises sur le marché, souligne à quel point lorsque l'une sort du marché, l'autre trouve un incitant à y entrer. De la même façon, leur différence dans la méthode de résolution des conflits est source de complémentarité, permettant aux différents types d'employés d'y trouver leur compte. D'autre part, si l'on s'intéresse à l'aspect géographique, la coopérative permet de créer de l'emploi et de l'activité économique dans des régions délaissées par l'entreprise classique.

Il est intéressant de constater que les articles plus récents sur la coopérative sont plus élogieux à son égard, que ce qui se disait dans le passé. Ils affirment qu'elle peut non seulement être aussi productive, mais aussi qu'elle a tendance à surpasser l'entreprise capitaliste en termes de longévité et de stabilité. Elle permet de relancer l'économie dans certains secteurs, d'offrir des garanties sur l'emploi ou encore d'offrir de meilleures conditions de travail en général. Ceci permet d'introduire la partie suivante, se proposant de faire l'étude comparative des réactions et de la survie de la coopérative et de l'entreprise capitaliste en temps de crise et plus particulièrement lors de celle de 2008.

IV. Enquête sur les coopératives en période de crise.

Cette troisième partie, vise à tester l'impact de crises sur les coopératives en prenant comme référence l'entreprise capitaliste. Nous commencerons par contextualiser la crise de 2008 puis à présenter la littérature traitant de la réaction des coopératives face à celle-ci. Pour terminer par mener notre propre enquête en rapport avec la structure de capital, les bénéfices ainsi que les stabilités affichées des coopératives sur une période couvrant la crise financière de 2008.

1. Contexte de l'étude : l'impact de la crise de 2007-2008

La crise financière mondiale de 2007-2008 a été la plus importante que le monde ait connu depuis la grande dépression de 1930. Certaines des plus grandes institutions financières se sont écroulées ou ont été nationalisées. Cela a aussi mené à la plus grande diminution du commerce mondiale de la période d'après guerre tout en étant responsable d'un ralentissement économique touchant toutes les régions du globe (Baily et al., 2008).

1.1 Brève introduction aux origines de la crise

La crise de 2007-2008 s'est déroulée en plusieurs étapes. Cela a commencé aux Etats-Unis, avec l'éclatement de la bulle immobilière spéculative et l'augmentation soudaine des défauts de paiements des prêts hypothécaire. Cette bulle s'est formée petit à petit entre les années 1990 et 2006 avec l'augmentation des prix des maisons à travers tout le pays, en désynchronisation complète avec certains indicateurs traditionnels tels que le revenu des ménages. Comme les individus constataient un accroissement du prix des maisons dans le voisinage, ils ont commencé à s'attendre à une continuation de cette augmentation, et ce même tardivement lorsque la bulle devenait de plus en plus évidente. Ajouté à cela, la hausse rapide des prêts, suite à un assouplissement des règles d'octroi et de nouveaux outils financiers a continué de favoriser le développement de la bulle. Ces nouveaux outils financiers permettaient au prêteur de réduire son exposition en cas de défaut de paiements, ce qui a mené à une plus grande facilité d'emprunt. Ajouté à cela, la faible supervision de la part de la Federal Reserve (banque centrale américaine) et sa volonté de maintenir les taux d'intérêts très bas, ont poussés les intuitions financières à accroître leurs emprunts de façon significative, pour financer leur achat de prêts d'habitations (Baily et al., 2008).

L'éclatement de la bulle a engendré une avalanche de défauts de paiement, qui ont à leur tour affecté la stabilité des institutions financières exposées à ces prêts, ainsi qu'aux produits financiers dérivés, qui y étaient liées.

A partir de mai/juin 2007, certains fonds d'investissements déclarent faillite. Un mois plus tard, les marchés sont de plus en plus inquiets de voir la situations se généraliser dans un ensemble d'institutions financières aux Etats-Unis et en Europe, celles-ci ayant investi de façon massive dans des produits financiers liés aux prêts d'habitations à faible revenus. A la mi-septembre, c'est la panique généralisée sur les marchés financiers avec en Grande-Bretagne, la première panique bancaires depuis le dix-neuvième siècle.

Malgré les efforts réalisés pour calmer les marchés, celle-ci s'accroît encore lorsqu'en mars 2008, les autorités américaines sont contraints de renflouer Bear Sterns, une des plus grande banque d'investissement du pays. Trois éléments ont alors menés à l'effondrement de la confiance envers les marchés : le placement, par le gouvernement américain de deux géants des agents de prêts hypothécaires (Fannie Mae et Freddie Mac) sous un statut de conservation, dû aux énormes pertes auxquels ils faisaient face ; la faillite de la banque d'investissement Lehman Brothers ; le sauvetage et la nationalisation du plus grand groupe d'assurance au monde, l'American International Group. A partir, de là, l'ampleur de la crise a commencé à se faire sentir de façon beaucoup plus forte en dehors des Etats-Unis, à travers les difficultés financières de certaines banques américaine et européenne, suite à leur taux d'emprunt élevé. Ceci engendrant des problèmes financiers et une crise de la dette souveraine parmi les pays ayant une forte dette extérieure (Helleiner, 2011).

1.2 Les effets de la crise

La crise a eu des effets importants et négatifs sur les biens publics et les ménages. Elle s'est transmise aux ménages à travers le marché du travail, essentiellement suite à la réduction salariale, induite par le ralentissement économique. Ceci a eu comme effet de voir une réallocation de la consommation des ménages vers de biens de première nécessité (nourriture, chauffage, etc.). L'on remarque une diminution des dépenses en soins santé ainsi d'une réduction de la consommation d'aliments de base, surtout dans les ménages à plus faible revenu (Brown, 2013).

La récession mondiale a eu des effets importants sur le marché du travail en augmentant le taux de chômage, ce qui aura sans doute pour effet d'inverser la tendance à la diminution du taux de chômage structurel observé dans les pays de l'OCDE, depuis les années 90. Les crises précédentes ont démontré que l'augmentation massive du chômage suite à des crises est durable et pas tout à fait récupérée par la suite. L'effet d'hystérèse va faire monter le chômage structurel, car au plus les chômeurs restent sans emplois pendant longtemps, au moins ils auront de chance de retrouver un emploi.

Ceci amenant plus de pression sur les salaires et d'inflation. Une note positive, est que les effets de cette crise auront sans doute moins d'impacts à long terme que ce qui fut observé dans le passé, suite aux réformes de l'emploi et du marché, qui ont été effectuées à temps (Guichard & Rusticelli, 2010).

Au niveau des entreprises, la crise s'est particulièrement fait ressentir dans les PME et le secteur de l'entrepreneuriat, suite à une diminution de la consommation des biens et services de la part des ménages et entreprises.

La pression sur les PME s'effectue de deux façons : tout d'abord un accroissement des délais de paiements, qui ajoutés à une augmentation des stocks et donc des frais d'inventaires, augmentent de façon significative les besoins en fonds de roulement, tout en diminuant la liquidité. S'en suit une augmentation du nombre de défaut de paiement, d'insolvabilité ou de faillites. Par exemple, en Belgique 43% des PME ont vu un accroissement des délais de paiements de leurs factures. L'accroissement du taux d'insolvabilité observé dans les PME est en rapport avec leurs difficultés à obtenir des financements de court terme. Cette situation est exacerbée par la diminution des prêts inter-banque et l'augmentation du coût du capital, du fait que celles-ci préfèrent essayer de reconstruire leurs comptes et capitaux suite à la crise. Les banques ont augmentés leurs critères d'attribution de prêts, rendant l'accès aux capitaux plus difficile.

Pourtant, le rôle des PME et de l'entrepreneuriat n'a jamais été aussi important pour l'économie, étant un facteur clé de la création d'emploi et de revenu, tout en augmentant l'innovation et la croissance. Par exemple dans l'OCDE, les PME emploient plus de la moitié de la main-d'œuvre du secteur privé. Dans l'Union Européenne, elles représentent plus de 99% de toutes les entreprises (OECD, 2009).

Au niveau des banques, l'on observe un recentrage des activités sur leurs propres territoires avec une diminution de 80% de l'expansion en 2014 par rapport à son niveau de 2007. Ceci a eu pour effet, une diminution du nombre de banques présentes dans les pays en voie de développement et une diminution du financement de gros projets. Il est à noter que les banques provenant des pays en voie de développement, qui ont été moins touchées par la crise, en ont profité pour grandir et doubler leur présence à l'étranger. Elles profitent des opportunités laissées par le retrait des grandes banques Européennes et Américaines. L'on observe d'importants changements structurels sur le marché mondial avec un plus grand nombre d'acteurs ayant une vision plus régionale que globale (Claessens & van Horen, 2014). Concernant le secteur des assurances, il semblerait que la crise ait eu un impact limité sur celui-ci.

Les entreprises ayant diversifié leur portfolio dans les prêts hypothécaires ont profité d'un coussin financier leur ayant permis de se protéger face au ralentissement économique. Le secteur a, en général, permis de réduire la pression de la crise financière (Schich, 2009).

L'on remarque que la crise a le plus touchés les acteurs faibles du marché, soit les bas revenus et les PME, obligeant les premiers à modifier leur consommation et rendant les second plus enclins aux problèmes de liquidités.

Au niveau des grandes institutions, l'on remarque un repli sur soi en limitant l'expansion au profit de la consolidation. Une tendance qui accroit d'autant plus les difficultés financières auquel fait face l'entreprenariat suite aux limitations des investissements.

1.3 La coopérative est plus à même de résister aux crises

Il suffit de regarder l'histoire des coopératives pour se convaincre que non seulement elles résistent aux crises, mais qu'en plus elles y prospèrent. Par exemple, le concept de coopérative financière est né lors la dépression agricole de 1860 en Allemagne. Un réformateur social, fournissait des aides alimentaires d'urgence aux fermiers et à leur famille, quand il s'est rendu compte que ce dont ils avaient véritablement besoin était de fonds pour leur exploitation. Il imagina un nouveau type de coopérative spécialisée dans la gestion des avoirs et des prêts aux fermiers. L'idée d'une coopérative agraire s'est développée en Europe aidant à développer la ferme moderne. Schultze-Delitsch imagina, à la même époque, le même type de coopérative, mais, ici, pour aider les gens des villes à s'en sortir. Plus tard en 1930, suite à la grande dépression aux Etats-Unis, une banque coopérative fut mise sur pied à travers le « New Deal », afin de fournir des prêts aux fermiers. C'est aussi à cette époque que de nombreuses coopératives virent le jour, avec un total de besoins en équipements agricoles s'élevant à \$76 millions en 1924 pour passer à \$250 millions dix ans plus tard. A partir de 1935 on ne compte pas moins de 10.500 coopératives agricoles, aux Etats-Unis, pour 3,66 millions de fermiers coopérants. La tendance à été la même en Europe à travers les crises (Birchall & Ketilson, 2009). Durant la restructuration économique radicale de 1970, les coopératives européennes ont subi un taux d'échec plus faible que les entreprises conventionnelles. Alors que suite à la crise financière de 2008, les coopératives bancaires ont commencé à être vue comme plus stable, une alternative moins risquée comparée aux grandes institutions financières. Elles ont subi moins de pertes et à part pour deux coopératives aux Etats-Unis, n'ont pas eu besoin d'aides gouvernementales pour s'en sortir (Birchall, 2013).

Une étude réalisée en 2014 visant à comparer l'impact de la gouvernance sur la structure, la performance et la volatilité a démontré un ratio de couverture des immobilisations par les ressources permanentes (capital/actif) plus faible ainsi qu'une structure financière plus homogène que dans les entreprises conventionnelles. Par contre elles affichent une performance financière plus faible mais des gains/pertes plus stable (Challita et al., 2014).

On est en droit de se poser la question, dès lors, de savoir si la coopérative ne peut exister qu'en temps de crise ? Selon les chiffres de l'ICA, les 300 plus grandes coopératives en 2012 ont vu leur chiffre d'affaire grimper de 11,6% sur les trois années précédentes pour atteindre \$2,2 billions de dollars, ce qui représente 9,2% du chiffre d'affaire des 300 plus grandes entreprises mondiales en 2012. Il semblerait donc qu'elles profitent aussi de la fin de la crise.

2. Question de recherche

La coopérative présente des avantages par rapport à l'entreprise capitaliste classique, par exemple, une stabilité accrue, notamment, en période de troubles économiques ou encore une structure de financement reposant moins sur des contraintes extérieures. D'un autre côté, de par la façon dont elle est organisée et son but social elle est perçue comme moins productive en termes économiques classiques (Challita et al., 2014).

Nous souhaitons dans le cadre de ce mémoire explorer si cette situation est similaire pour des grandes coopératives multinationales. Nous pensons que ces facteurs se verront modifiés, car elles sont, selon nous, plus dépendantes du marché global de par leur taille et leur implantation dans divers pays et d'autre part auront peut-être dans leur sein des filiales non-coopératives.

Pour analyser cela, nous posons plusieurs hypothèses :

H1. La coopérative possède une autonomie financière plus élevée que l'entreprise capitaliste.

Nous représentons, ici, l'autonomie financière par le ratio des capitaux propres sur le total du bilan. Il s'agit en fait d'évaluer dans quelle mesure l'entreprise possède les fonds en interne nécessaires au développement de ses activités. Au plus ce ratio est élevé, au moins celle-ci devra faire appel à des sources de financement extérieur pour satisfaire ses besoins. Au vu de la théorie exposée dans ce mémoire, il semblerait logique que ce ratio soit plus élevé pour la coopérative, étant donné qu'il est plus difficile pour elle d'avoir un apport en capitaux provenant de l'extérieur.

D'autre part, étant donnée qu'elle est détenue par des parties prenantes et non seulement par des actionnaires, elle se doit d'être plus solide financièrement et de mettre plus de revenus en réserve.

H2. La coopérative possède un endettement global plus faible que l'entreprise capitaliste.

Nous représentons, ici, l'endettement global par le ratio de la dette totale sur le total du bilan. Cette hypothèse est complémentaire à la première et permet d'analyser qu'elle est la structure de financement de l'entreprise. Dans le cas de la coopérative, celui-ci devrait être plus faible car elle éprouve plus de difficultés à accéder aux capitaux extérieures.

H3. La coopérative possède un rendement des actifs plus faible que l'entreprise capitaliste.

Nous représentons, ici, le rendement des actifs (ROA) par le ratio des bénéfices après impôts sur le total du bilan. Cela permet d'évaluer la performance de l'entreprise en rapport avec son actif, à savoir, quel bénéfice l'entreprise est capable d'engranger avec l'actif qu'elle possède. Dans le cas de la coopérative, celui-ci devrait être plus faible car son but social est la maximisation des intérêts des coopérateurs et non de son actionnariat.

H4. La coopérative possède un rendement des capitaux propres plus faible que l'entreprise capitaliste.

Nous représentons, ici, le rendement des capitaux propres (ROE) par le ratio des bénéfices sur les capitaux propres. Cela permet d'analyser la performance de l'entreprise par rapport aux capitaux propres qu'elle possède, en d'autres termes, dans qu'elle mesure l'entreprise est capable de générer du bénéfice sur base des fonds propres qu'elle possède. Pour la même raison que H3, celui-ci devrait être plus faible de par sa structure de propriété.

H5. La volatilité du ROA est plus faible pour les coopératives que pour les entreprises capitalistes.

Nous mesurons la volatilité du ratio en observant l'écart-type de celui-ci de 2004 à 2014. Etant donné que la coopérative capitalise plus souvent ses bénéfices, nous nous attendons à ce que le rendement des actifs soit plus stable.

H6. La volatilité du ROE est plus faible pour les coopératives que pour les entreprises capitalistes.

Cette mesure est complémentaire à l'hypothèse 5 et sera mesurée de façon identique.

3. Méthodologie et résultats

Afin de répondre aux différentes hypothèses émises au chapitre précédant, nous avons choisi une approche quantitative et établi une base de donnée sur laquelle nous avons réalisé un test statistique.

3.1 La base de données

Afin de réaliser cette base de données, nous sommes partis du rapport annuel de l'ICA. Ce rapport fait l'état, chaque année depuis 2012, de la position des coopératives dans le monde par rapport aux autres types d'entreprises. Il établit aussi une liste des plus grandes coopératives mondiales en fonction de leur chiffre d'affaire. Nous sommes partis de cette liste en essayant de retrouver les comptes et bilans pour ces entreprises. De façon à pouvoir étudier l'hypothèse 5, il nous a semblé logique d'essayer de prendre un spectre d'année le plus large possible. En étudiant les bilans retrouvés sur les sites des entreprises, notre choix s'est porté sur une étendue allant de 2004 à 2014. Cela permettait de couvrir 2008, ainsi que les années précédentes et suivantes, d'autant plus que la majorité des entreprises ne proposent pas leurs bilans au-delà de 2004.

Afin de récolter les données, nous nous sommes d'abord tournés vers des bases de données pré-faites telle qu'Amadeus. Celles-ci offrent l'avantage de condenser l'information en un seul lieu facile à traiter. De plus elles facilitent le travail en proposant certains ratios déjà calculés. Nous avons cependant décidé de ne pas les utiliser car les données présentes étaient souvent incomplètes, ne reflétaient pas toujours les informations trouvées dans les bilans originaux et, en cas d'informations incomplètes, proposaient des ratios incohérents. Nous avons donc pris la décision dans ce mémoire de n'utiliser que les données fournies sur les site-mêmes des entreprises ou les bilans que l'on peut trouver sur des sites internet gouvernementaux, dans les bibliothèques ou sites internet d'universités. Ceci limite évidemment la taille de l'échantillon, car cela nécessite que l'entreprise rende public ses bilans.

Une première difficulté par rapport à la récolte des données financières a été la disponibilité de l'information. Le problème se posait moins pour les entreprises capitalistes, bien souvent cotées en bourse (lorsque l'on traite des entreprises de grandes tailles), qui publiaient fréquemment leurs bilans. En ce qui concerne les coopératives, la récolte est rendue plus difficile car les bilans ne sont pas toujours proposés.

La plupart du temps est proposé, sur le site internet de l'entreprise, le rapport annuel de la coopérative, qui traite des données moins financières telles que : la direction et la stratégie, les politiques de responsabilité sociétale des entreprises ou encore de leur impact sur l'environnement. Ajouté à cela, quand information financière il y a, elle est plus souvent (que pour les entreprises capitalistes) simple ou approximative. Il est donc plus difficile de vérifier son exactitude. Dans un souci de rigueur, nous avons décidés de ne prendre les informations financières des entreprises, que lorsque les comptes de résultats consolidés et bilans consolidés étaient fournis.

Une seconde difficulté par rapport à la récolte d'information a été la barrière linguistique et les règles comptables en vigueur dans le pays d'origine de l'entreprise. Nous n'avons pas éliminé d'information sur cette base mais cela a rendu l'analyse plus ardue. Cette difficulté s'est particulièrement posée pour l'Allemagne et les pays scandinaves qui ne publient pas toujours leurs comptes en anglais.

Une dernière difficulté en rapport avec la récolte d'information a été le fait que les publications ne couvrent pas toujours la période souhaitée. Cette difficulté s'exprimait plus fréquemment lorsque la taille des entreprises devenait plus petite.

Pour compléter la base de données avec l'échantillon d'entreprises capitalistes, nous avons choisi de les appairer. C'est à dire que pour chaque coopérative utilisée, nous avons associé une entreprise capitaliste. L'appariement se faisait selon l'ordre de préférence suivant :

- Un même pays : étant donnée que l'économie est ressentie différemment d'un pays à l'autre en fonction des choix politiques ou des caractéristiques de l'économie locale, la priorité était de sélectionner le binôme dans un même pays.
- Un même secteur d'activités : les données fournies par l'ICA précisait le secteur d'activité pour chaque coopérative. Nous avons donc respecté ce secteur d'activité de façon à limiter le biais qu'une différence de secteur aurait pu entraîner.
- Un même total de bilan et chiffre d'affaire : de façon à obtenir des binômes d'entreprise de même taille, nous avons toujours pris, parmi les entreprises trouvées et en respectant les deux premiers critères, l'entreprise la plus proche en terme de taille.

Afin de sélectionner les entreprises, nous utilisons des listes telles que (pour les pays nordiques) : largestcompanies.com, qui classe les entreprises par pays, par secteur d'activité et par chiffre d'affaire. Une fois la base de donnée réalisée, nous avons appliqués les quatre ratios tels qu'exprimés plus haut.

3.2 Le test statistique

Tous les tests statistiques ont été réalisés avec l'aide du logiciel Stata 11.

De façon à pouvoir traiter les résultats pour les quatre premières hypothèses, la normalité des données a été vérifiée, séparément pour les entreprises coopératives et les entreprises non-coopératives, par un graphique de probabilité normale standardisée. Sur base de l'examen du graphique, l'endettement a été jugé trop différent de la normale et ce ratio a fait l'objet d'une transformation logarithmique. Le respect de la normalité des échantillons nous a permis d'utiliser un test paramétrique. Les 935 paires de ratio ont été considérées comme un échantillon en grappes, constituées des résultats observés pour les différentes années. Chaque entreprise constituant une grappe. Les différences de ratio ont été étudiées par un test de Student pour échantillon apparié, adapté pour l'échantillonnage en grappes.

H0 : moyenne du ratio coopérative = moyenne du ratio non coopérative.

Afin de tester les hypothèses 5 et 6, soit la variabilité des ratios, l'écart-type de chaque entreprise (sur 11 observations consécutives) a été calculé. En l'absence d'hypothèse sur la distribution des écarts types entre les entreprises, la différence entre les écarts-types a été étudiée avec un test non paramétrique : le test signe et rang de Wilcoxon pour échantillon apparié.

H0 : la médiane des écarts-type des entreprises coopératives = la médiane des écarts-types des entreprises non coopératives.

Le traitement de la base de données dans Stata 11 nous a permis d'y extraire les résultats.

3.3 Résultats obtenus

En ce qui concerne les hypothèses 1 à 4, nous avons obtenu les résultats suivants :

Obs = 935	Mean	Std. Err.	t	[95% Interval Conf.]		Prob > t
Diff (Auto.)	-2,8178	2,4424	-1,15	-77648	2,0392	0,252
Diff (Ln_Endet.)	0,1855	0,1446	1,28	-0,1021	0,473	0,203
Diff (ROA)	-1,4139	0,4274	-3,31	-2,2639	-0,5639	0,001
Diff (ROE)	-3,0778	1,1291	-2,73	-5,3231	-0,8321	0,008

Nous pouvons tirer de ces valeurs que seuls la différence de rendement des capitaux propres et la différence de rendement de l'endettement sont significatifs à 95%. Nous ne pouvons rejeter l'hypothèse nulle pour la différence de l'endettement et la différence de l'autonomie car nous avons à faire à une P valeur trop élevée.

Figure 1: Box plot des ROA

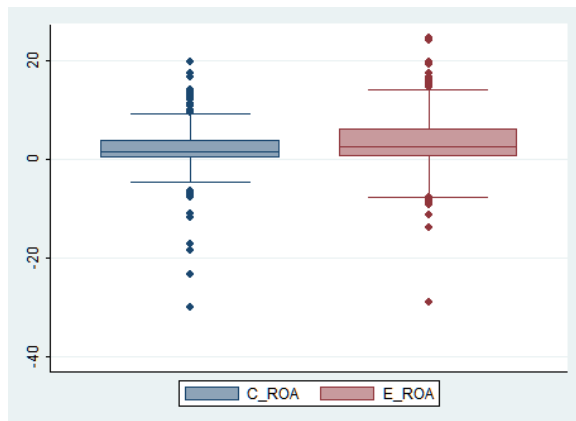
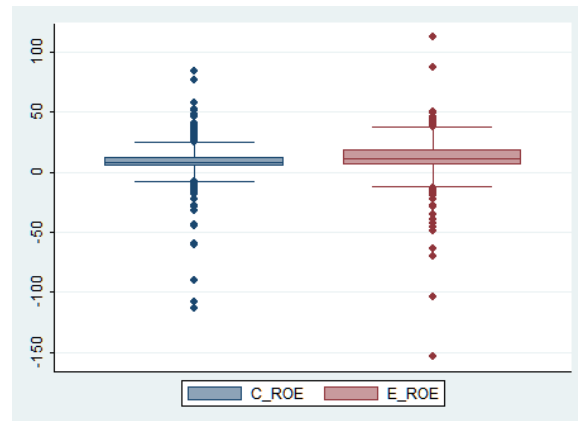


Figure 2: Box plot des ROE



Les box plots ci-dessus précisent que malgré la forte significativité des hypothèses 3 et 4, la différence entre les ROA et ROE des entreprises n'est pas forte.

Les résultats obtenus lors du test de Wilcoxon dans Stata 11, pour les hypothèses 5 et 6, montrent qu'elles sont significatives. La coopérative semble plus stable dans ses rendements d'actif et ses rendements des capitaux que l'entreprise capitaliste. Le test est moins puissant, ici, que celui effectué ci-avant car il ne porte que sur 85 observations, néanmoins, il reste significatif.

Obs = 85	Z	Prob > Z
Std (Auto.)	0,206	0,8368
Std (Endet.)	-0,011	0,9913
Std (ROA)	- 2,309	0,0209
Std (ROE)	- 2,390	0,0168

4. Analyse des résultats obtenus

Dans cette section, nous allons analyser les résultats présentés au chapitre précédent. Avant cela, nous voudrions attirer l'attention sur certaines limitations de notre étude.

Tout d'abord afin de faciliter la collecte de données, nous avons travaillé à partir d'une liste de coopératives réalisées par l'ICA. Cette liste a été réalisée en 2012, ce qui veut dire que toutes les entreprises présentes dans l'étude ont survécu à la crise et ont même fait mieux que cela étant donné qu'elles sont, aujourd'hui, parmi les plus grandes au monde. De même les entreprises capitalistes appariées aux coopératives ont toutes supporté la crises de 2008. Ceci introduit un biais dans notre étude, car celle-ci ne porte que sur des entreprises en bonne santé. Il se pourrait que si l'on avait inclut des coopératives ayant été restructurées, mutualisées ou ayant fait faillite en 2008, cela aurait influencé l'hypothèse de stabilité.

Un autre biais émanant des difficultés rencontrées lors de l'élaboration de la base de donnée fût le choix de rejeter les entreprises ne publiant pas leur bilan. Ceci peut être un problème si la raison pour laquelle elles ne souhaitent pas exposer publiquement leurs comptes (partiellement lorsqu'il manquait les années avant 2010 ou totalement lorsqu'ils étaient introuvables) peut être un souhait de ne pas mettre en avant des faiblesses financières. D'autre part, cette réalité a induit une baisse dans le nombre de binômes traités. Réaliser cette étude en ayant accès à des bases de données complètes et plus fournies pourrait renforcer encore les résultats. D'autres biais existent et seront évoqués lors de l'analyse individuelle des hypothèses ci-dessous.

4.1 Regard sur la non-significativité des hypothèses 1 et 2

L'hypothèse selon laquelle les coopératives ont plus de mal à lever des fonds extérieurs est saine et induirait une diminution du ratio d'endettement et une augmentation du ratio d'autonomie. En effet, comme détaillé au chapitre trois de la première partie, il est théoriquement plus difficile pour une coopérative d'emprunter sur les marchés ou de lever des capitaux externes dû à sa structure. Cependant pour que cette analyse puisse être vraie, il aurait fallut que les coopératives traitées respectent la structure de la coopérative traditionnelle.

Il serait intéressant de refaire cette étude en comparant les résultats de ces hypothèses à la structure de la coopérative. Dans notre cas, il est très probable que les coopératives ne respectent pas la structure traditionnelle et aient adopté des structures hybrides, se rapprochant plus dans leur fonctionnement de celles trouvées dans les entreprises capitaliste.

En effet, il serait difficile pour une coopérative d'avoir atteint la taille de celles étudiées, sans avoir modifié la structure de son capital de façon à s'offrir la possibilité d'emprunter sur les marchés financiers.

D'un autre côté les résultats de Fakhfakh et al. (2011) corroborent les nôtres pour l'hypothèse 1, en arrivant à la conclusion qu'il n'y a pas de différence en ce qui concerne la structure de financement des coopératives. Selon eux, la coopérative n'est pas plus dépendante de son capital pour assurer ses investissements. Ils vont même plus loin, en affirmant qu'ils ne voient pas de problèmes de sous-investissement ou même de difficultés à accéder à des sources de capitaux.

D'autre part, nous ne tenons pas compte, dans notre étude, de spécificités régionales ou de secteur, qui auraient pu amener d'autres résultats. Challita et al. (2014) rencontrent dans leur étude, les mêmes résultats que nous par rapport à l'hypothèse d'endettement (H2). Ils nuancent cependant leurs propos en spécifiant qu'ils obtiennent une significativité de l'hypothèse dans certains secteurs. Par exemple, ils remarquent que cette hypothèse est vérifiée dans les coopératives agricole mais pas dans la coopérative industrielle. Il est à noter que leur étude porte sur des PME et non des multinationales. L'étude de Groeneveld & de Vries (2009) arrive à la conclusion que la ratio d'autonomie est plus élevé en général, et est resté supérieur à celui des entreprises capitalistes pour les banques européennes durant la crise de 2007-2008.

4.2 La coopérative semble moins performante

Le test de Student portant sur la différence de ROA et de ROE semble confirmer que la performance de la coopérative est inférieure (ROA et ROE plus faibles) que celle de l'entreprise capitaliste. Ceci est en accord avec la théorie exposée dans la deuxième partie de ce mémoire, ainsi qu'avec les résultats de l'étude de Groeneveld & de Vries (2009). En effet, la coopérative n'a pas le même objet social que l'entreprise capitaliste. Là où cette dernière a pour but la maximisation du profit des actionnaires, la coopérative a pour but la maximisation des intérêts des coopérateurs. Ces intérêts peuvent ne pas être alignés avec la maximisation du profit de la coopérative. C'est le cas dans la coopérative agricole où les coopérateurs (producteurs) vont rechercher avant tout à tirer un maximum de leur produit, à diminuer leurs coûts personnels et à garantir leur emploi futur tout en s'assurant la stabilité de la coopérative. The Coop Group, en Angleterre, reverse quant à lui son profit aux coopérateurs, qui sont, entre autres, les consommateurs. La maximisation de l'intérêt des consommateurs peut passer par offrir ses produits et services à moindre coût.

Il serait intéressant de tester dans une étude future, s'il existe un lien entre la structure des coopérants (consommateurs, producteurs, fournisseurs, autre), la performance de l'entreprise et les prix pratiqués par rapport au marché.

D'autre part, nous ne tenons compte dans notre étude que d'indicateurs purement financiers, afin d'analyser la performance. Il serait bon de refaire l'étude en introduisant dans les critères de performances des aspects tels que les gains apportés aux coopérants, les externalités positives pour la société et les consommateurs, et enfin l'empreinte écologique. Nous remarquerions peut-être que la performance des coopératives repose ailleurs que dans un aspect purement financier.

Nous remarquons en analysant les box plots, pour les deux ratios, que la différence existe mais n'est pas très élevée. En effet, comme dit précédemment, il est possible que les coopératives de grandes tailles ne respectent pas la structure de la coopérative traditionnelle et aient soit développé une structure hybride ou se rapprochant de la structure capitaliste, soit possède des filiales qui ne soient pas des coopératives, ce qui les amèneraient à diminuer leur différence de performance. C'est la conclusion à laquelle arrivent Challita et al. (2014) en observant qu'au plus la coopérative est grande, au moins l'on observe de différence de performance entre les deux modèles d'entreprise.

Il serait aussi intéressant de refaire cette étude en incluant les secteurs et régions dans la comparaison de façon à tenir compte de leurs spécificités. Il se pourrait que le secteur industriel, demandant plus capitaux que d'autres secteurs, démontre plus d'homogénéité entre les deux types d'entreprise.

4.3 La coopérative offrirait des résultats plus stable dans le temps

Le test de signe de rang de Wilcoxon est hautement significatif pour l'hypothèse de la variabilité des résultats (5 et 6). Les résultats sont similaires à ceux obtenus par Groeneveld & de Vries (2009) pour le secteur bancaire. Afin d'étudier cette stabilité, ils ont observé la stabilité d'un score Z (un indicateur de performance bancaire basé sur l'écart-type du ROA).

Ces résultats pourraient s'expliquer de deux façons, d'une part les coopératives pourraient avoir tendance à réinvestir leurs bénéfices dans leurs fonds propres afin de financer des opérations futures. Une étude sur l'évolution du capital propre au sein des coopératives multinationales pourrait être intéressante, afin de vérifier cette hypothèse. D'autre part, comme pour l'étude de Challita et al. en 2014 sur les coopératives PME, les coopératives multinationales pourraient avoir tendance à mettre en place des stratégies moins risquées, qui s'exprimeront par des revenus plus faibles mais moins volatiles.

Ceci pourrait s'expliquer par l'impact des coopérants sur la stratégie de long-terme qui ferait pression pour une stabilité accrue au détriment d'une rentabilité plus faible.

5. Conclusion de l'analyse

Notre étude est unique, en ce sens qu'elle a porté sur des entreprises de grande taille, présentes sur un marché global et représentant tous les secteurs économiques. Ceci diffère des études rencontrées portant elles, soit sur des secteurs spécifiques dans un spectre temporel relativement court, soit sur des entreprises de petite taille dans une région spécifique.

Les résultats obtenus sont en lien avec ce que l'on pouvait attendre après avoir analysé les études similaires déjà réalisées sur le sujet. Les problèmes d'accès aux capitaux ne semblent pas poser de problèmes pour les grandes multinationales coopératives, au contraire de ce que la théorie semblait sous-entendre. En ce qui concerne la rentabilité, elle est certes plus petite dans les coopératives que dans les entreprises capitalistes mais ce facteur semble diminuer au fur et à mesure que l'entreprise est grande. Ce serait donc un facteur plus lié à la taille.

Pour terminer notre intuition était correcte de supposer que la coopérative est plus stable en période de troubles économiques. Elles possèdent des caractéristiques lui permettant de mieux résister aux variations économiques. Il serait sans doute intéressant d'étudier dans quelle mesure ces caractéristiques seraient adaptables aux entreprises capitalistes classiques. Nous pensons que notre étude pourrait grandement bénéficier d'une comparaison par secteur, de façon à vérifier de façon plus précise si les résultats restent cohérents avec ceux obtenus.

V. Conclusion de ce mémoire

Dans ce mémoire, nous avons cherché à comparer le modèle de coopérative avec celui de l'entreprise capitaliste traditionnel. Le second étant dominant dans notre économie, il nous a semblé utile de s'intéresser à un modèle alternatif. Notre but était de mettre en lumière certaines caractéristiques de la coopérative et plus particulièrement de développer des aspects de celle-ci, qui ont fait défaut dans certaines entreprises capitalistes, suite à la crise financière de 2008. Nous pensons que, de la même façon qu'il est bon de diversifier un portefeuille d'actions de façon à limiter les risques, il est bon de diversifier les modèles d'entreprises présentes dans notre économie, afin de limiter les effets de crises éventuelles. La dernière récession a montré l'importance de s'intéresser à des modèles plus stables permettant plus d'égalité sociale.

1. Les grands points de ce mémoire

Nous avons commencé par définir la coopérative comme étant une association de personnes visant à satisfaire les besoins de ses membres ; Ils en sont propriétaire et y exercent un pouvoir démocratique. Ceci a permis d'introduire la coopérative traditionnelle où chaque membre est coopérant, détient le capital en commun et possède une voix lors de la prise de décision. Ce type d'entreprise met en avant des idéaux de démocratie, de partage et a comme but social la maximisation du bien être de ses membres. Elle cherche à rester indépendante et tend à éduquer et former ses membres. Ceci engendre des externalités positives pour la société en aidant les membres à sortir de la pauvreté tout en accroissant l'innovation sociale et l'entrepreneuriat social.

Cependant la coopérative, de par son modèle présente aussi des faiblesses. La mise en communauté de la propriété amène une dilution du capital accumulé lors de chaque nouvelle affiliation. Cela diminue la motivation des membres à grandir et limite les possibilités d'apport en capitaux internes que cette motivation aurait pu générer. Du fait du problème d'horizon, la coopérative a du mal à grandir et à se développer car il est possible que les retours sur investissements se fassent à plus long-terme que l'affiliation du membre. Ou encore les divergences qu'il peut exister entre la direction de la coopérative et ses membres, ayant des intérêts contraires ou les membres n'étant pas assez éduqués ou investis pour comprendre les stratégies choisies (dans le cas d'entreprises plus grandes).

Malgré cela, elle possède quelques atouts qui permettent de la rendre intéressante. Davantage de confiance permet aux entreprises coopératives de se mettre en avant avec des valeurs éthiques, qui peuvent faire la différence en temps de crise.

Nous avons ensuite comparé la coopérative et l'entreprise capitaliste sur certains points. Il est intéressant de constater que l'une a tendance à apparaître plus fréquemment lorsque l'autre sort du marché démontrant plus une complémentarité qu'une rivalité. Les différences dans la façon d'aborder la résolution des conflits accentuent encore cette complémentarité en offrant des univers de travail permettant aux différents types de travailleurs de s'épanouir. Cette différence se manifeste aussi dans les salaires et la stabilité de l'emploi. Si la coopérative offre des salaires plus bas mais un emploi stable, l'entreprise capitaliste offre de meilleures conditions salariales mais une stabilité d'emploi plus dépendante des évolutions économiques. Pour terminer, nous nous sommes intéressés à l'impact de la crise économique de 2007-2008 sur les coopératives et les entreprises capitalistes. Ceci en formulant les hypothèses que la coopérative est moins endettée et utilise plus de fonds propres pour financer ces opérations. Cette hypothèse a du être rejetée suite au test statistique, pour expliquer cela, nous pensons qu'il y a un lien entre le type de coopérative (s'écartant de la coopérative traditionnelle) et sa structure de financement. Les hypothèses suivantes se sont avérées concluantes : la coopérative est moins performante au vu de ses bénéfices mais qu'elle possède des rendements plus stables dans le temps. Nos résultats confirment l'article de Chevalier (2013) affirmant que la coopérative offre plus de stabilité face à la crise.

2. La coopérative, vue de la société

Nous avons été surpris de constater la faiblesse de la littérature traitant des coopératives. Kalmi dans une étude de 2007 démontre que la littérature moderne sur les coopératives est faible et parfois erronée. La plupart de la littérature moderne rencontrée traite essentiellement de la coopérative d'assurance et agricole laissant les autres secteurs sous représentés. D'autre part, elle se concentre sur les coopératives de petite taille ou comme solution dans les pays en voie de développement. Lorsqu'elle traite d'entreprise de grande taille, il s'agit en général de Mondragon alors que cette entreprise n'arrive qu'en 28^{ième} position dans le classement de l'ICA. L'intérêt d'étudier les coopératives multinationales est représenté par la présence de trois coopératives d'assurances dans le top 20 mondial et par le fait que le chiffre d'affaire des 300 plus grandes coopératives mondiales représentait en 2012 : 2205,7 milliards de dollars (ICA, 2014).

Nous pensons, qu'avant tout, la coopérative souffre d'un manque d'informations et de représentation. Que ce soit à travers les médias, ou dans l'imagination populaire (on associe moins la coopérative avec une grande multinationale). Elle comporte pourtant des spécificités qui pourraient être utiles comme cas d'école, même dans un but d'étudier l'entreprise capitaliste.

Par exemple, la plupart des écrits en finance considèrent le but social de l'entreprise comme étant la maximisation des bénéfices de l'actionnaire. Bien que ce soit la situation la plus répandue, elle ne reflète pourtant pas toute la société et une place pourrait être faite pour l'étude financière de la coopérative. Une étude non plus basée sur les principes financiers propres à l'entreprise capitaliste classique. Or, aborder la coopérative dans ce type d'analyse, permettrait peut-être d'amener plus de nuances dans la notion de performance.

Dans le domaine de l'économie nous trouverions intéressant de se demander quel serait l'impact de la perte sèche pour une coopérative en situation de monopole. Sachant que pour certaines coopératives, la maximisation du profit n'est pas toujours le but recherché ou que celui-ci peut être reversé aux consommateurs à travers la possibilité pour eux de devenir membre. Un autre exemple serait d'étudier la stratégie de deux entreprises en duopole de Cournot, l'une maximisant le revenu par employé, l'autre maximisant son profit. Lambertini & Rossini (1998) démontrent que pour un duopole traité sur base du capital engagé, s'il s'agit de deux coopératives, le capital va dépendre des taux d'intérêts alors que pour un cas mixte la coopérative va surinvestir alors que l'entreprise capitaliste va sous investir peu importe le coût du capital. Kazuhiro (2009) démontre que la situation de duopole portant sur les quantités, profite à la coopérative. Il en tire comme conclusion que les coopératives devraient agir de façon plus agressive face aux entreprises capitalistes.

Ceux-ci ne sont que quelques exemples visant à promouvoir et à faire grandir l'intérêt envers un modèle d'entreprise qui a fait ses preuves et mérite selon nous d'être exploré plus en profondeur.

Ce débat s'invite aussi au niveau politique et dans l'actualité. Par exemple en France, le gouvernement Hollande a fait de la SCOP (Société Coopérative et Participative) son cheval de bataille pour relancer l'économie. En Belgique la relation envers les coopératives est plus difficile. Bien que le statut juridique existe à travers la SCRL et la SCRI, il reste dans la définition de la coopérative traditionnel rendant difficile toute forme de croissance. Il est par exemple, pas possible pour ces entreprises de reverser plus de 6% du bénéfice ou de posséder un actionnariat non coopérant. A la différence de la SCOP française, qui peut voir jusqu'à 50% de ses capitaux provenir d'un apport extérieur, sans droit de vote.

Ceci implique, qu'à moins d'un assouplissement de la loi, il est plus difficile pour la Belgique de posséder des entreprises coopérative de plus grande taille. Un article du Soir datant d'aout 2014 (voir annexes) aborde justement ce problème en montrant l'exemple d'une coopérative, qui a reproduit la SCOP mais sans cadre légal pour la guider.

3. La coopérative un complément ?

Nous voudrions terminer cette conclusion par dire que, selon nous, la coopérative s'invite dans une idée de complémentarité par rapport aux autres formes d'entreprise. Elle offre des avantages de démocratie, de justice sociale, de stabilité d'emploi, mais ne peut convenir à toutes les situations. Beaucoup de critiques ont été émises envers elles en rapport avec les droits de propriétés ou le fait qu'il est difficile pour le membre de contrôler la direction, une fois que la coopérative grandit. Il est pourtant prouvé qu'elles peuvent survivre et faire mieux, dans certaines situations que d'autres modèles d'entreprises. Les analyses s'appuient trop souvent sur le modèle capitaliste pour l'analyser négativement, alors que la coopérative se base sur ses propres règles (Nilsson, 1999). Nous pensons qu'elle peut combler les besoins de certaines personnes dans la société désabusée par le système actuel, offrant une alternative. Nous espérons que ce travail a permis de mettre en avant l'intérêt que celle-ci pouvait présenter.

VI. Sources

1. Bibliographie

- Albanese, M., Navarra, C., Tortia, E. (2014). Employer moral hazard and wage rigidity. The case of worker-owned and investor-owned firms. *International Review of Law and Economics*, 40.
- Alves, G., Burdin, G., Dean, A. (2014). Workplace democracy and job flows. *IZA Discussion Papers*, 8539, 2-24.
- Arando, S., Pena, I., Verheul, I. (2009). Market entry of firms with different legal form: an empirical test of the influence of institutional factors. *International Enterprise Management Journal*, 55, 77-95.
- Arando, S., Gago, M., Podivinsky, J., Stewart, G. (2012). Do labour-managed firms benefit from agglomeration ?. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 84, 193-200.
- Baily, M., Litan, R., Johnson, M. (2008). The origins of the financial crisis. *Initiative on Business and Public Policy at Brookings. Fixing Finance Series*, 3.
- Bhaduri, A. (2009). Understanding the financial crisis. *Economic and Political Weekly*, 14(13), 123-125.
- Birchall, J. (2011). A 'Member-Owned Business' approach to the classification of co-operatives and mutuals. *Journal of Co-operatives Studies*, 44(2), 4-15.
- Birchall, J. (2013). The potential of co-operatives during the current recession; theorizing comparative advantage. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 2(1), 1-22.
- Birchall, J. (2014). *The governance of large co-operative businesses. A research study for Co-operatives UK*. Manchester: Co-Operatives UK.
- Birchall, J., Simmons, R. (2004). What motivates members to participate in co-operative and mutual businesses?. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(3).
- Birchall, J., Simmons, R. (2009). Co-operatives and poverty reduction: evidence from Sri Lanka and Tanzania. *Co-operative College Paper*, 13.
- Birchall, J., Ketilson, L. (2009). *Resilience of the cooperative business model in times of crisis*. Geneva: International Labour Office, Sustainable Enterprise Programme.
- Brown, L., (1997). Organizations for the 21st century? Co-operatives and « new » forms of organization. *The Canadian Journal of Sociology*, 22(1), 65-93.
- Brown, M. (2013). The transmission of banking crises to households. Lessons from the 2008–2011 Crises in the ECA Region. *The World Bank Policy Research Working Paper*, 6528. En ligne : <http://documents.banquemoniale.org/curated/fr/2013/07/18005682/transmission-banking-crises-households-lessons-2008-2011-crises-eca-region>.
- Burdin, G., Dean, A., (2009). New evidence on wages and employment in worker cooperative compared with capitalist firms. *Journal of Comparative Economics*, 37, 517-533.

- Chaddad F., Cook M. (2003). The Emergence of Non-Traditional Cooperative Structures: Public and Private Policy Issues. *Proceedings of the NCR-194*.
- Challita S., Sentis P., Aurier P. (2014). Do cooperatives perform better than capitalistic firms? The impact of governance on financial structure, performance and volatility, *Proceedings of the 21st Multinational Finance Society Conference*.
- Chevalier, M. (2013). Les atouts de la coopérative : stabilité et expérience. *Revue internationale de l'économie sociale*, 327, 63-74.
- Claessens, S., van Horen, N. (2014). The impact of the global financial crisis on banking globalization. *IMF Working Paper*, 197.
- Côté, D. (2001). Les holdings coopératifs: évolution ou transformation définitive?. Bruxelles : De Boeck Université/CIRIEC international.
- Craig B., Pencavel J. (1995). Participation and productivity: a comparison of worker cooperatives and conventional firms in the plywood industry. *Brookings Papers on Economic Activity, Special issue*, 121-60.
- Demyanyk, Y., Van Hemert, O. (2011). Understanding the subprime mortgage crisis. *The Review of Financial Studies*, 24(6), 1848-1880.
- Diaz-Foncea, M., Marcuello, C. (2015). Spatial patterns in new firm formation: are cooperatives different?. *Small Business Economics*, 44, 171-187.
- Durance, P. (2011). La coopérative est-elle un modèle d'avenir pour le capitalisme ? Retour sur le cas de Mondragón. *Annales des mines : Gérer et comprendre*, 106.
- Fakhfakh, F., Pérotin, V., Gago, M, (2011). Productivity, capital and labor in labor-managed and conventional firms. *TEPP Working Papers*, 8, 3-44.
- Fulton, M. (1999). Cooperatives and Member commitment. *The Finnish Journal of Business Economics*, 4, 418-437.
- Gentzoglanis, A. (1997). Economic and financial performance of co-operatives and investor-owned firms: an empirical study. In J. Nilsson & G. van Dijk (Eds.), *Strategies and Structures in the Agro-Food Industries* (pp. 171-182). Assen: van Gorcum.
- Goddard, E., Hailu, G. (2009). Sustainable growth and capital constraints: the demutualization of Lilydale Co-operative Ltd. *Journal of Cooperatives*, 23, 116-129.
- Groeneveld, H., de Vries, B. (2009). European Co-operative Banks: first lessons of the subprime crisis. *International journal of cooperative management*, 4(2), 8-22.
- Guichard, S., Rusticelli, E. (2010). Assessing the impact of the financial crisis on structural unemployment in OECD countries. *OECD Economics Department Working Papers*, 767. En ligne: <http://dx.doi.org/10.1787/5kmftp8khfjg-en>.
- Hansmann, H. (1996). *The Ownership of Enterprise*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Hansmann, H. (2002). *The creation of a supportive environment in theory and practice: co-operative law. Paper for expert group meeting*. Ulaanbaatar: UN Division for Social Policy and Development.
- Helleiner, E. (2011). Understanding the 2007-2008 global financial crisis: lessons for scholars of international political economy. *Annual Review of Political Science*, 14, 67-87.
- Hoffmann, E. (2002). *Compromise, confrontation and coercion: formal and informal dispute resolution in cooperative and hierarchical worksites*. Thèse de doctorat, The University of Wisconsin, Madison.
- Hoffmann, E. (2003). Formal and informal dispute resolution in cooperative and hierarchical worksites. *Proceedings of the 55th annual meeting*, 327-334.
- Hoffmann, E. (2005). Dispute resolution in a worker cooperative: formal procedures and procedural justice. *Law and Society Review*, 39(1), 51-82.
- Hoffmann, E. (2006). The ironic value of loyalty: dispute resolution strategy in worker cooperatives and conventional organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 17(2), 163-167.
- International Co-operative Alliance (1996). *Annual Report*, Geneva: ICA.
- International Labour Organisation (2002). *Recommendation 193 Concerning the Promotion of Co-operatives*, Geneva: ILO.
- Jones, D., Jussila, I., Kalim, P. (2009). What determines membership in Co-operatives? A new framework and evidence from banks. *Hamilton College Working Paper*, 9(9).
- Jones, D., Kalmi, P. (2012). Economies of scale versus participation: a co-operative dilemma?. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 1(1), 37-64.
- Jussila, I., Goel, S., Tuominen, H. (2012). Member commitment in co-operatives: the utilitarian approach. *Business and Management Research*, 1(3).
- Kalmi, P. (2007). The disappearance of cooperatives from economics textbooks. *The Cambridge Journal of Economics*, 31, 625-647.
- Kazuhiro, O. (2009). Strategic commitment and three-stage games with labor-managed and profit-maximizing firms. *Finnish Economic Paper*, 22(2).
- Kirkman C., Mohn P. (1991). Advising people about cooperatives. *Agricultural cooperative service: Cooperative Information Report*, 29.
- Lambertini, L., Rossini, G. (1998). Capital commitment and Cournot competition with labour-managed and profit-maximising firms. *Australian Economic Papers*, 37(1).
- Lewin, P., Ravier, A. (2012). The subprime crisis. *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, 15(1), 45-74.
- Logue, J., Yates, J. (2005). Productivity in cooperatives and worker-owned enterprises: ownership and participation make a difference. Geneva: ILO.

- Lopez, J., Díaz, M., Marcuello, C., Sanso-Navarro, M., (2012). The wage gap between cooperative and capitalist firms: Evidence from Spain. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83(3), 337-356.
- Mauget R., Forestier M. (2001). De la coopérative au groupe coopératif agro-alimentaire : évolution ou dénaturation ?, *Revue internationale de l'Économie sociale*, 278, 2-15.
- Mills, C. (2009). *Funding the future: an alternative to capitalism*. Elstree: Mutuo. En ligne : <http://www.mutuo.co.uk/wp-content/shared/funding-the-future-an-alternative-to-capitalism2.pdf>.
- Monteiro, N., Stewart, G. (2013). Scale, scope and survival: a comparison of cooperative and capitalist modes of production. *Review of Industrial Organization*, 47(1), 91-118.
- Morrill, C., Rudes, D. (2010). Conflict resolution in organizations. *Annual Review of Law and Social Sciences*, 6.
- Navarra, C. (2013). How do worker cooperatives stabilize employment? The role of profit reinvestment into locked assets. *Department of Economics Working Papers*, 1307.
- Ng, C., Ng E., (2009). Balancing the democracy dilemmas: experiences of three women workers' cooperatives in Hong Kong. *Economic and Industrial Democracy*, 30(2), 182-206.
- Nilsson, J. (1999). Co-operative organisational models as reflections of the business environment. *The Finnish Journal of Business Economics*, 4, 449-470.
- Nilsson, J. (2001). Organisational principles for co-operative firms. *Scandinavian Journal of Management*, 17(3), 329-356.
- Nilsson, J., Kihlen, A., Norell, L. (2009). Are Traditional Co-operatives an Endangered species? About Shrinking Satisfaction, involvement and trust. *Review of international Food and Agribusiness Management*, 12(4), 101-122.
- Novkovic, S. (2008). Defining the co-operative difference. *The Journal of Socio-Economics*, 37(6), 2168-2177.
- OECD, (2009). *The impact of the global crisis on SME and entrepreneurship financing and policy responses*. Paris: Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development.
- Perotin, V. (2006). Entry, exit, and the business cycle: are cooperatives different?. *Journal of Comparative Economics*, 34, 295-316.
- Podivinsky, J., Stewart, G. (2007). On the choice between capitalist and labour-managed production: evidence from a panel of entrants into UK manufacturing industries. *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, 13, 77-9.5
- Robb, A., Smith, J., Webb, J. (2010). Co-operative capital: what it is and why our world needs it. Communication présentée à la conférence Financial co-operative approaches to local development through sustainable innovation. En ligne: http://www.euricse.eu/sites/default/files/db_uploads/documents/1281102442_n626.pdf

Schich, S. (2009). Insurance companies and the financial crisis. *OECD: Financial Market Trends*, 2.

Schwartz, J. (2009). In Cleveland worker co-ops look to a spanish model. *Time Magazine*, 22 Décembre.

Schwartz, A. (2009). Origins of the financial market crisis of 2008. *Cato Journal*, 29(2).

Thompson, D. (2009). Remember the member: Co-ops are in a capital revolution. *Cooperative Grocer Magazine*, 140.

Vijayasiri, G., (2008). Reporting sexual harassment: The importance of organizational culture and trust. *Gender Issues*, 1, 43-61.

VII. Annexes

1. Base de données

Dans un souci d'économie de papier, veuillez trouver la base de donnée retravaillée dans les annexes de la version électronique de ce mémoire.

2. Principes de valeurs de la coopérative

Veuillez trouver à la page 64, les principes proposés par l'ICA en 1996 afin de guider les coopératives dans la définition de leurs valeurs.

3. Article du soir présentant la SCOP

Nous avons voulu joindre cet article à notre mémoire (page 65) dans le but d'illustrer le questionnement qui existe en ce moment dans l'actualité. La coopérative est au cœur des débats politiques.



International Co-operative Alliance

STATEMENT ON THE CO-OPERATIVE IDENTITY

Definition

A co-operative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social, and cultural needs and aspirations through a jointly-owned and democratically-controlled enterprise.

Values

Co-operatives are based on the values of self-help, self-responsibility, democracy, equality, equity and solidarity. In the tradition of their founders, co-operative members believe in the ethical values of honesty, openness, social responsibility and caring for others.

Principles

The co-operative principles are guidelines by which co-operatives put their values into practice.

1st Principle: Voluntary and Open Membership

Co-operatives are voluntary organisations, open to all persons able to use their services and willing to accept the responsibilities of membership, without gender, social, racial, political or religious discrimination.

2nd Principle: Democratic Member Control

Co-operatives are democratic organisations controlled by their members, who actively participate in setting their policies and making decisions. Men and women serving as elected representatives are accountable to the membership. In primary co-operatives members have equal voting rights (one member, one vote) and co-operatives at other levels are also organised in a democratic manner.

3rd Principle: Member Economic Participation

Members contribute equitably to, and democratically control, the capital of their co-operative. At least part of that capital is usually the common property of the co-operative. Members usually receive limited compensation, if any, on capital subscribed as a condition of membership. Members allocate surpluses for any or all of the following purposes: developing their co-operative, possibly by setting up reserves, part of which at least would be indivisible; benefiting members in proportion to their transactions with the co-operative; and supporting other activities approved by the membership.

4th Principle: Autonomy and Independence

Co-operatives are autonomous, self-help organisations controlled by their members. If they enter into agreements with other organisations, including governments, or raise capital from external sources, they do so on terms that ensure democratic control by their members and maintain their co-operative autonomy.

5th Principle: Education, Training and Information

Co-operatives provide education and training for their members, elected representatives, managers, and employees so they can contribute effectively to the development of their co-operatives. They inform the general public - particularly young people and opinion leaders - about the nature and benefits of co-operation.

6th Principle: Co-operation among Co-operatives

Co-operatives serve their members most effectively and strengthen the co-operative movement by working together through local, national, regional and international structures.

7th Principle: Concern for Community

Co-operatives work for the sustainable development of their communities through policies approved by their members.

Le Soir

Entrepreneuriat

La SCOP bientôt reconnue en Belgique? Le Soir

Olivier Fabes

Mis en ligne lundi 4 août 2014, 19h39

La société collaborative et participative vise à faciliter un nouveau mode de gouvernance, plus « démocratique ».



Jean-François Coutelier et son Union des SCOP espère faire reconnaître ce type de coopératives participatives au niveau fédéral.

GoodYear et SeaFrance sont parmi les cas les plus médiatisés des quelque 2.250 SCOP – sociétés coopératives et participatives – créées en France ces dernières années. Ce statut est surtout connu pour permettre à des salariés de racheter une entreprise au bord de la faillite. Une SCOP figure par exemple parmi les candidats repreneurs du journal *Nice-Matin* actuellement en redressement judiciaire. Mais ce statut n'a pas pour unique finalité de sauver des entreprises. Il vise surtout à faciliter un nouveau mode de gouvernance, plus « démocratique ».

Ce type de coopérative au statut bien balisé et promu par le gouvernement Hollande n'est par contre pas encore officiellement reconnu chez nous. Ce qui n'a pas empêché Jean-François Coutelier (le fondateur notamment de la structure d'autocréation d'emploi Azimut) de créer sa propre SCOP « officielle », ainsi qu'une asbl l'Union des SCOP, qui ne désespère pas de faire reconnaître ce nouveau statut au niveau fédéral. Il s'est intéressé aux modes de gouvernance « alternatifs » suite à la mésaventure de son père. Celui-ci, après s'être battu toute sa carrière pour développer le département « aluminium » de la multinationale Reynolds, à Ghlin, a appris un beau jour que l'activité, bien que rentable, était délocalisée en Italie. *« Dans une SCOP, ce n'est pas l'anarchie. Il y a des leaders, mais ils doivent faire preuve de transparence et de pédagogie car ils ne peuvent pas décider seuls. Tous les salariés sont appelés à devenir associés, selon le principe non pas d'une part une voix, mais bien d'une personne une voix »*, explique Jean-François Coutelier. En clair, le coopérateur qui a investi 500 euros ou 30.000 euros a le même pouvoir de décision.

La SCOP se distingue de la coopérative à finalité sociale par le fait que son objet social peut être essentiellement commercial. Une SCRL FS pourrait très bien être un SCOP. La spécificité tient au mode de gouvernance et de management participatif. *« Le point clé est la manière d'affecter les bénéfices. La SCOP vise une répartition équitable entre le développement de l'entreprise, la rémunération du capital et la rémunération des travailleurs. »*

Damnet est le nom de la « SCOP » fondée en 2001 déjà par Jean-François Coutelier. Spécialisée dans les services informatiques, cette coopérative emploie une vingtaine de personnes à Namur et se distingue par une belle croissance autant que la fidélité de son personnel (à peine 1 départ en 10 ans). *« La véritable finalité d'une SCOP, c'est le bien-être au travail. »* Il y aurait une trentaine de SCOP officielles en Belgique, notamment Terre, Batigroupe, SmartBe ou Ethiquable. *« Pour l'instant, vu l'absence de cadre législatif, il s'agit d'idéalistes. Pour que le système se généralise, il faudrait comme en France qu'il y ait des incitants fiscaux à la participation des travailleurs dans l'entreprise »*, observe Jean-François Coutelier, qui a repéré avec grand intérêt que le mot SCOP était pour la première fois mentionné dans la récente déclaration de politique générale de la Région wallonne...