

Louvain School of Management

**Comment les coopératives
recherchent-elles à satisfaire les
besoins et les attentes des parties
prenantes qui les composent ?**

Auteur : Pierre Volon
Promoteur(s) : Frédéric Dufays
Année académique 2018-2019

Tout d'abord, je tiens à remercier mon promoteur, Monsieur le professeur Frédéric Dufays, pour la confiance qu'il m'a accordé, sa disponibilité ainsi que ses précieux conseils tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Ensuite, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont pris le temps de répondre à mes questions lors des interviews et ce, dans les plus brefs délais. En effet, sans cela, l'accomplissement de mon mémoire n'aurait pas été possible.

Enfin, je remercie toutes les personnes, qui ont, de près ou de loin, œuvré à la bonne réalisation de ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	3
PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE.....	5
CHAPITRE 1 : LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES	5
I. <i>Principe de gouvernance organisationnelle</i>	5
A. Définition	5
B. Modèle de gouvernance	6
a) Dimension interne	7
b) Dimension externe	8
II. <i>Analyse de la théorie des Parties Prenantes</i>	10
A. Explication du terme « Stakeholder »	10
B. Émergence progressive du terme Stakeholder Theory	10
C. Les typologies des Stakeholders	13
a) La typologie selon Mitchell, Agle & Wood.....	13
b) Les autres typologies	15
D. Les trois dimensions des parties prenantes.....	16
a) La dimension descriptive.....	17
b) La dimension instrumentale	17
c) La dimension normative.....	18
d) La modélisation de ces trois dimensions.....	18
III. <i>L'utilité de la théorie des parties prenantes</i>	19
CHAPITRE 2 : ANALYSE DES COOPÉRATIVES	20
I. <i>Origine des coopératives</i>	20
II. <i>Définition de la coopérative</i>	21
A. Définition selon l'ACI.....	21
B. La caractéristique de la double qualité d'associé.....	22
C. Les sept principes coopératifs	23
III. <i>Différents types de coopératives</i>	24
A. Coopératives single-stakeholder	25
a) Consommateurs/citoyens	25
b) Entreprises/Producteurs	26
c) Travailleurs.....	26
B. Coopératives multi-stakeholder	27
IV. <i>Les coopératives en Belgique</i>	27
A. Évolution du statut juridique.....	27
B. Quelques chiffres clefs des coopérative belges	31
CHAPITRE 3 : LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES AU SEIN DES COOPÉRATIVES	32
I. <i>La gouvernance dans les coopératives</i>	32
A. Principe de gouvernance.....	32

B.	Diversité de mécanisme de gouvernance dans les coopératives	32
C.	Obstacle de la mise en pratique	34
D.	Intensification des problèmes lorsque la coopérative grandit.....	35
CHAPITRE 4 :	PROBLÉMATIQUE	37
I.	<i>Élaboration de la question de recherche</i>	37
PARTIE II :	EMPIRIQUE	40
CHAPITRE 1 :	MÉTHODOLOGIE	40
I.	<i>Approche de la méthodologie</i>	40
II.	<i>Choix des acteurs interrogés</i>	41
III.	<i>Collecte des données</i>	42
IV.	<i>Méthode d'analyse des résultats</i>	45
V.	<i>Présentation de l'échantillon</i>	45
A.	Le secteur alimentaire.....	45
B.	Les quatre coopératives.....	47
a)	Coopérative de producteurs.....	47
b)	Coopérative multi-stakeholders	48
CHAPITRE 2 :	PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....	49
I.	<i>Analyse des mécanismes pour les coopérateurs-actionnaires</i>	49
A.	L'assemblée générale.....	49
B.	Le conseil d'administration	51
C.	Autres mécanismes.....	53
D.	Revue de la situation	55
II.	<i>Analyse des mécanismes pour intégrer les autres parties prenantes</i>	56
A.	Conseil d'administration	56
B.	Autres mécanismes.....	57
C.	Revue de la situation	59
III.	<i>Analyse des mécanismes pour gérer les tensions lorsque les intérêts sont en contradiction</i>	59
A.	Mécanismes informels.....	59
B.	Revue de la situation	61
IV.	<i>Synthèse de l'ensemble des résultats</i>	62
CHAPITRE 3 :	DISCUSSION	63
CONCLUSION GÉNÉRALE	67	
BIBLIOGRAPHIE	71	

INTRODUCTION

Un peu plus de dix ans après la crise financière et économique de 2008, l'Europe éprouve encore des difficultés à se redresser suite aux conséquences néfastes que cette crise a engendrées. De plus, elle doit faire face à de nouveaux défis tels que la crise migratoire et la crise environnementale. En outre, nous apercevons une montée des extrêmes dans certains pays européens et les nations composant l'Europe sont de moins en moins solidaires entre elles. Ainsi, l'Europe est toujours à la recherche d'une solution qui permettrait d'assurer un développement environnemental durable, une croissance économique élevée, des emplois et moins d'inégalités (Roelants et al., 2012).

Dès lors, on appelle à revisiter l'entreprise afin de réconcilier croissance économique et croissance sociale et ce, de manière durable. Les coopératives sont souvent présentées comme un modèle alternatif aux autres entreprises « classiques ». En effet, elles sont détenues par leurs membres et non par des approvisionneurs de capitaux (Hansmann, 1996). De ce fait, les coopératives sont décrites comme un acteur-clé de « l'économie sociale ». En effet, bien souvent, ces organisations mettent leur finalité sociétale au cœur de leur modèle économique et elles tentent de développer des modes de gouvernances qui sont démocratiques et participatifs (Rijpens & Mertens, 2016). Elles sont donc capables d'être socialement équitables, écologiquement durables tout en assurant une prospérité économique (Roelants et al, 2012).

Le mode de gouvernance, dans les coopératives, est donc au cœur de l'idéal coopératif et représente un facteur-clé pour créer et partager de la valeur ainsi que pour redistribuer de l'égalité dans notre société. En outre, nous voyons émerger de nouveaux types de coopératives tels que les coopératives « multi-stakeholders » dans lesquelles plusieurs parties prenantes différentes se rassemblent, afin d'assurer l'intérêt général plutôt que celui de chaque partie séparément. Évidemment, ce genre d'organisation offre aussi d'autres opportunités (Rijpens & Mertens, 2016).

Par conséquent, il est intéressant de se pencher sur le mode de gouvernance des coopératives ainsi que sur les typologies de coopératives existantes afin de comprendre comment les deux éléments peuvent s'associer. Cependant, il n'est pas toujours aisé d'assurer gouvernance et

bonne gestion de l'entreprise. De plus, les intérêts des différentes parties prenantes peuvent fortement diverger. De ce fait, nous nous sommes posé la question de recherche suivante : « comment les coopératives recherchent-elles à assurer les besoins et les attentes des parties prenantes qui les composent ? ». L'objectif de ce mémoire est donc d'étudier les mécanismes mis en place, par les coopératives, pour satisfaire les besoins de leurs parties prenantes tout en assurant l'intérêt général.

Globalement, ce mémoire sera séparé en deux parties. Premièrement, grâce à des documents scientifiques, nous allons réaliser une revue de littérature qui permettra de poser le cadre théorique du travail. Dès lors, nous aborderons cette première partie en décrivant le principe de gouvernance organisationnelle. En effet, il est important de comprendre, tout d'abord, ce principe parce qu'il représente le fondement de la théorie des parties prenantes. Ensuite, nous développerons cette théorie en profondeur. Nous commencerons par expliquer l'origine de celle-ci puis nous indiquerons quelques typologies et enfin, nous exposerons l'utilité managériale de cette théorie. Par la suite, nous illustrerons les points clefs qui définissent les coopératives afin de cerner correctement ce que représente l'idéal coopératif. Subséquemment, nous tenterons d'expliquer quelles sont les interactions qui existent entre la théorie des parties prenantes et le modèle de gouvernance coopératif.

Deuxièmement, il y aura la partie empirique. Au cours de celle-ci, nous développerons, en premier, notre méthodologie. Ensuite, nous présenterons nos résultats et nous analyserons ceux-ci afin de faire ressortir les convergences et les divergences. Finalement, lors de la discussion, nous expliquerons quelles sont les potentielles corrélations entre la théorie et les résultats récoltés sur le terrain. Cela nous permettra d'exposer nos propositions.

Enfin, nous terminerons par une conclusion générale. Durant celle-ci, nous réaliserons, tout d'abord, un récapitulatif du travail. Ensuite, nous développerons des suggestions managériales pour les dirigeants des coopératives. Par après, nous expliquerons les limites de notre mémoire avant de terminer par des pistes potentielles pour de futures recherches.

PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

CHAPITRE I : LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES

Tout d'abord, il est important de comprendre d'où vient la théorie des parties prenantes. En effet, elle appartient à un modèle qui l'englobe. Ce modèle est un principe de gouvernance organisationnelle et nous allons, tout d'abord, le détailler dans les paragraphes qui suivent afin de comprendre tous les mécanismes qui le composent. Ensuite, nous allons expliquer pourquoi cette théorie des parties prenantes est un élément clef pour le principe de gouvernance. Enfin, nous expliquerons plus en détail l'historique de cette théorie, son évolution pour ensuite la comprendre profondément.

I. PRINCIPE DE GOUVERNANCE ORGANISATIONNELLE

A. Définition

Le principe de gouvernance peut être défini de différentes manières et il peut, aussi, varier en fonction du contexte dans lequel nous nous trouvons. De ce fait, il faut discerner deux types de gouvernance : la gouvernance politique et la gouvernance organisationnelle. La première reprend tout ce qui concerne les interactions de la gouvernance globale et mondiale à grande échelle, mais aussi d'état, régional et local à petite échelle. La gouvernance organisationnelle est, quant à elle, liée aux entreprises. (Brown, 2000)

En 1957, Drucker est l'un des premiers à avoir tenté de définir ce que représentait la notion de « gouvernance d'entreprise ». Dès lors, il définissait cela comme un principe consistant à mettre au point et à respecter des règles qui orientent et limitent la conduite des dirigeants qui opèrent au nom de l'entreprise. L'intention de cet auteur est d'expliquer que les mécanismes organisationnels peuvent être mis en place afin de délimiter les pouvoirs et de déterminer précisément l'influence des décisions qui émanent des dirigeants.

La question de l'importance de la gouvernance, dans le secteur privé classique, s'est imposée comme un principe essentiel. Effectivement, dans un environnement qui évolue régulièrement et qui requiert de plus en plus de transparence dans la pratique journalière, il est important pour les entreprises d'affirmer qu'elles possèdent une gouvernance d'entreprise saine. De plus, les mécanismes qu'elles mettent en place, en ce qui concerne la gouvernance, permettront d'améliorer leur gestion quotidienne. Aussi, cela leur permettra de

refléter une bonne image au monde extérieur et cela peut, parfois, permettre d'attirer des financeurs publics ou privés. Ainsi, elle permet de résoudre des problèmes liés au développement économique et social et elle représente, aussi, un outil pour renforcer le rendement financier, tout en offrant une image saine de l'organisation au monde extérieur environnant. (Wélé, 2009)

Ainsi, afin d'assurer que les objectifs et la mission sociale soient le prolongement des actes de l'entreprise et que l'organisation poursuit cela dans des conditions idéales, une gouvernance organisationnelle, adaptée aux besoins de l'entreprise, doit être mise en place. En organisant un ensemble de principes et de mécanismes internes et externes, ce système de gouvernance permettra d'optimiser la gestion des relations avec tous les acteurs concernés par l'entreprise. (Adam & Rijpens, 2011)

Enfin, nous pouvons donner la définition apportée par Sophie Adam et Julie Rijpens (2011). Pour elle, la gouvernance organisationnelle peut se définir comme « *la manière de partager le pouvoir entre toutes les parties impliquées d'une façon ou d'une autre dans une organisation ; elle vise à améliorer la performance organisationnelle et à permettre l'accomplissement de ses objectifs organisationnels dans les meilleures conditions possibles notamment afin de s'assurer que les actes de l'organisation soient en accord avec la mission qu'elle s'est fixée, que les intérêts des principales parties prenantes soient préservés et que ces parties prenantes bénéficient des activités de l'organisation.* » (p.19). À la suite de cette définition, nous pouvons déjà remarquer que l'auteure marque un lien très fort entre le principe de gouvernance et l'importance de la prise en considération des parties prenantes. En effet, selon elle, il est essentiel de concilier les deux ensembles.

B. Modèle de gouvernance

Concentrons-nous maintenant sur les modèles de gouvernance existant dans la littérature scientifique. Il existe une importante diversité de modèles et d'approches théoriques sur la gouvernance. Elles sont majoritairement centrées sur le rôle du conseil d'administration et des gestionnaires et plus précisément sur la relation entre le conseil d'administration et le management environnant. Ces deux éléments sont donc le cœur du modèle de gouvernance dans les organisations. Toutes ces théories ont évolué avec le temps et, souvent, en corrélation avec les mutations de l'histoire économique.

Cependant, selon Doty et Glick (1994), ces théories traditionnelles ne considèrent pas la gouvernance organisationnelle dans sa globalité. De plus, Cornfoth précise que ces théories traditionnelles sont nécessaires, mais insuffisantes pour saisir entièrement la complexité de la gouvernance dans les entreprises à finalité sociale. Ainsi, selon Niyungeko et Huybrechts (2013) ces théories, en fonction de leurs critères, ont soit une dimension interne, soit une dimension externe (voir Figure 1).

Une dimension interne qui définit les répartitions des droits et responsabilités, ainsi que les modalités relatives à la prise de décision à l'intérieur de l'organisation. Quant à la dimension externe, elle reprend tout ce qui concerne les relations entre l'entreprise et son environnement, y compris les parties prenantes (Niyungeko & Huybrechts, 2013).

a) Dimension interne

Dans cette dimension interne, nous pouvons trouver quatre perspectives théoriques principales. Ainsi, dans les paragraphes suivants, les théories de l'agence et de l'intendance vont être expliquées plus en détail.

Premièrement, la théorie de l'agence a été définie par M.C Jensen et W.H Meckling (1976) comme « *une relation d'agence comme un contrat dans lequel une (ou plusieurs personnes) a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent.* »(p. 312). Ainsi, par rapport à la notion de gouvernance, cette théorie évoque le fait que les intérêts peuvent être divergents entre les actionnaires et les gestionnaires. Dans ce cas-ci, le rôle de la gouvernance sera d'essayer de concilier ces intérêts divergents grâce à une politique d'incitation et un contrôle établi par le conseil d'administration.

Deuxièmement, la théorie de l'intendance qui découle, elle, de la sociologie et de la psychologie (Donaldson & Davis, 1991). Celle-ci permet de contrebalancer la théorie de l'agence. En effet, elle repose sur la supposition que les gestionnaires d'entreprises sont guidés par la volonté de faire du bon travail et gèrent de manière efficace l'allocation des ressources d'une organisation. Elle est en fait fondée sur une perspective de relation humaine (Hung, 1998). Ainsi, les actionnaires et les directeurs se considèrent comme des partenaires et la tâche de la gouvernance et du conseil d'administration est de conforter la participation

mutuelle des deux parties ainsi que la dimension partenariale entre les niveaux de pouvoir afin d'optimiser leurs performances.

À noter que nous pouvons aussi retrouver la théorie de l'hégémonie managériale (position dominante du management, ce qui affaiblit la gouvernance) ainsi que le concept de perspective démocratique (un homme, une voix) dans cette dimension interne. Celles-ci font aussi partie des approches théoriques de la gouvernance.

b) Dimension externe

Au sein de cette dimension externe, nous pouvons rencontrer trois différentes théories : la théorie de la dépendance des ressources, la théorie néo-institutionnelle et la théorie des parties prenantes.

Premièrement, la théorie de la dépendance des ressources trouve ses sources dans l'économie et la sociologie grâce à des auteurs comme Pfeffer (1972) et Pfeffer & Salancik (1978). D'après eux, les organisations créent des relations avec d'autres organisations et leur environnement parce qu'elles interagissent entre elles et seraient, de ce fait, des systèmes ouverts. En effet, une organisation dépend de son environnement externe pour garantir l'accès à une liste de ressources cruciales et nécessaires à leur bon fonctionnement. Ainsi, le conseil d'administration jouerait un rôle d'influence et de passerelle entre les différentes organisations via, notamment, des administrations conjointes (Cornforth, 2004). Elle devra aussi favoriser l'accès aux ressources critiques pour l'entreprise.

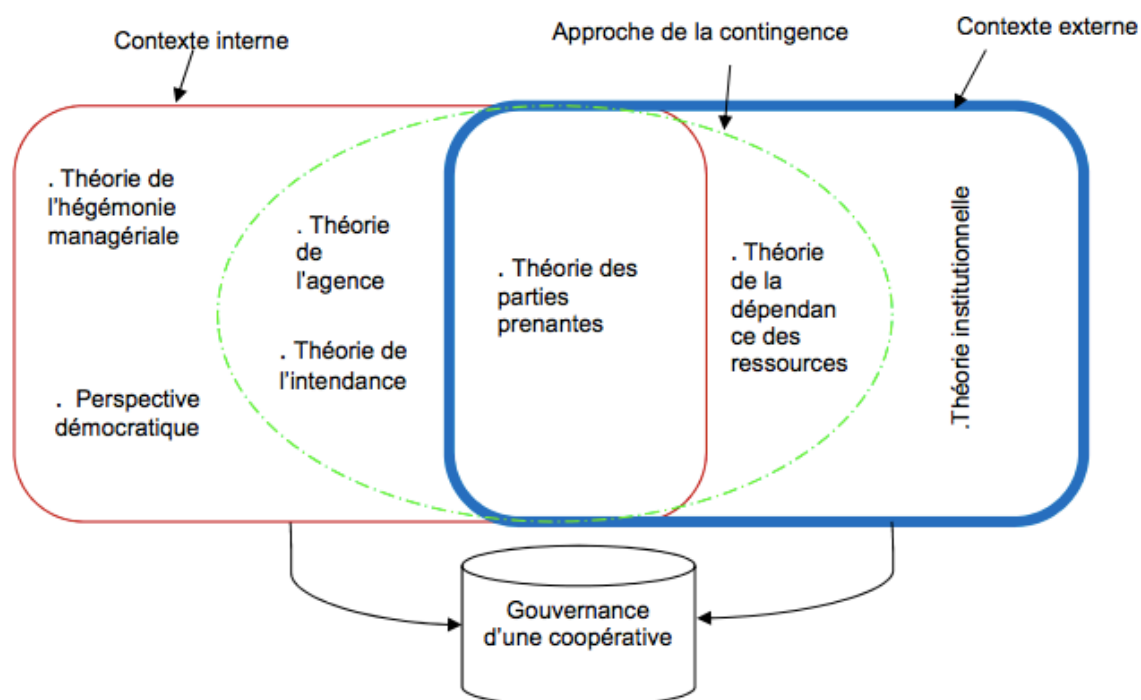
Deuxièmement, la théorie néo-institutionnelle met en évidence les influences des normes sociales et environnementales dans le choix organisationnel (Clarke, 2004). À contrario du « vieil institutionnalisme » qui se limite aux interactions locales, cette théorie a une vision plus globale de l'environnement et des normes qui influencent les choix organisationnels (Huybrechts, 2010). De ce fait, une organisation doit se conformer aux pressions et attentes des acteurs externes si elle veut améliorer sa légitimité. Ici, la gouvernance d'entreprise va s'assurer qu'elle est bien conforme avec les attentes externes qui l'entourent.

Enfin, la théorie des parties prenantes est une construction sociale. En fait, c'est le résultat des actions de l'ensemble des acteurs économiques interagissant avec l'organisation. Dès lors, la gouvernance, mise en place, doit s'assurer que l'entreprise suit correctement sa mission

tout en étant sensibilisée aux intérêts multiples. Mais elle doit aussi garantir la satisfaction mutuelle des différents partenaires, sans oublier de favoriser leur représentation (Hung, 1998).

En conclusion, nous comprenons que la gouvernance essaye de répartir le pouvoir entre les acteurs et l'entreprise et plus particulièrement entre le management et le conseil d'administration. Les différents mécanismes cités précédemment dépendent de la perception de cette relation. Ainsi, les organisations sont assujetties aux influences internes et externes et donc ce sont elles, qui modélisent leur gouvernance (voir Figure 1). Il ne faut pas oublier qu'elles sont aussi soumises à des obligations légales. Cependant, malgré toutes ces contraintes, elles gardent une certaine liberté pour organiser leur propre modèle de gouvernance (Rijpens, 2010).

En effet, elles ont, en leur possession, la capacité stratégique pour agir sur leur environnement et développer des cadres ou des mécanismes de gouvernance appropriés et peuvent, ainsi, faire face à ces différentes pressions. De ce fait, elles peuvent organiser la composition des organes de gouvernance qui ne sont pas spécifiquement prévus par la loi (Rijpens, 2010).



Source : D'après Niyungeho & Huybrechts, 2013.

Figure 1: Synthèse des approches théoriques de la gouvernance

II. ANALYSE DE LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES

A. Explication du terme « Stakeholder »

Avant d'expliquer tout le cheminement qui fonde cette théorie, attardons-nous sur la signification du terme en lui-même.

« Stakeholder » est un terme anglais généralement traduit par « partie prenante ». Selon le Cambridge Dictionary, un stakeholder se définit comme *“a person such as an employee, customer, or citizen who is involved with an organization, society, etc. and therefore has responsibilities towards it and an interest in its success”*. Ainsi, le mot « stake » se traduit par « parti pris » mais aussi par « partie intéressée, dépositaire, ayant droit ». Néanmoins, il faut faire attention à cet exercice de traduction parce que le terme peut parfois changer de sens d'un auteur à l'autre (Müllenbach, 2007).

Il faut rappeler que la théorie des parties prenantes fait partie des théories qui composent le modèle de gouvernance des entreprises.

B. Émergence progressive du terme Stakeholder Theory

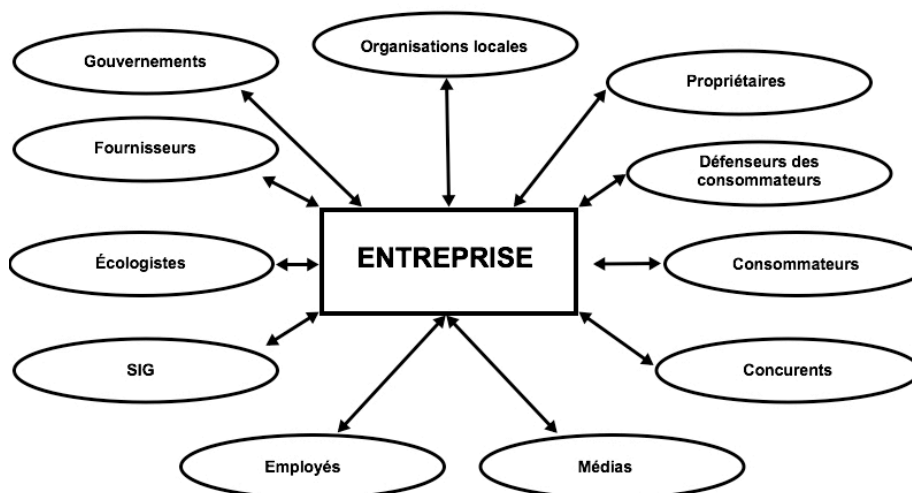
L'influence d'une entreprise par son rôle, ses dirigeants et la nature de ses obligations envers le reste de la société ont toujours, intrinsèquement, existé dans notre société. Néanmoins, auparavant, cela n'avait jamais vraiment été théorisé et intégré naturellement dans le modèle de structure des organisations. La définition de la théorie des parties prenantes n'a pas été linéaire et a donc évolué au fil des années. C'est ce que nous allons décrire lors des prochains paragraphes.

Ainsi, l'approche de la notion des « parties prenantes » a fait réellement son apparition dans les années 1930. Selon le travail de Berle et Means (1932), le concept a émergé à la suite de la pression sociale des employés sur les patrons d'entreprise afin que ceux-ci prennent conscience de leurs responsabilités envers tous ceux qui peuvent être concernés par leurs prises décisions. L'auteur Dodd (1932, cité par Mercier, 2001) ira quant à lui plus loin, en prônant une reconnaissance légale et éthique des entreprises envers les droits de tous les partenaires. À titre d'exemple, en 1930, La General Electric Company avait discerné quatre groupes majeurs qui interagissent avec eux, à savoir : les actionnaires, les employés, les clients et la communauté. (Ballet & De Bry, 2001)

Plus tard, Ansoff et Stewart (1967) vont distinguer pour la première fois le terme « stakeholder ». Ce terme est, en fait, un néologisme. En effet, ils voulaient jouer avec le nom d'un autre concept, initialement plus reconnu, « stockholder » (l'actionnaire) afin de démontrer que d'autres parties, différentes de l'actionnariat, avaient un intérêt dans l'entreprise. Cela a permis d'élargir la notion de responsabilité des entreprises, à d'autres groupes que celui des actionnaires.

Ensuite, Ansoff (1968, cité par Mercier, 2001) est le premier à intégrer la notion de « Stakeholder Theory » dans sa définition des objectifs organisationnels. Ainsi, l'entreprise doit ajuster ses objectifs afin que chaque groupe concerné ait l'opportunité de recevoir une part équitable de satisfaction. En conséquence, cette théorie est une contrainte que les entreprises se doivent de gérer.

C'est ensuite Freeman qui va véritablement populariser la théorie des parties prenantes en 1984 en lui donnant une acceptation très large. De cette manière, il propose la définition suivante : « Individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels. » (Freeman 1984, p.46). De plus, il a aussi engendré un schéma notoire, appelé « la roue de vélo », qui est devenu un classique pour les ouvrages d'introduction au management (voir Figure 2). Celui-ci reprend toutes les parties prenantes qui, selon lui, ont une interdépendance avec l'entreprise (Donaldson & Preston, 1995). Il exclut toutes celles dont il y a une absence de pouvoir et une absence de relation avec l'entreprise (Mitchell, Agle & Wood, 1997).



Source : Adapté de Freeman, 1984.

Figure 2 : Les parties prenantes – Modèle simplifié de Freeman (1984).

Enfin, en 1995, Clarkson affine encore la définition et il est le premier à distinguer les deux notions, volontaire et involontaire, pour déterminer les parties prenantes. Ainsi, les « *parties prenantes volontaires supportent une certaine forme de risque dans la mesure où elles ont investi une forme de capital – humain ou financier – quelque chose de valeur dans l’entreprise. Les parties prenantes involontaires sont placées en situation de vulnérabilité du fait des activités de l’entreprise.* » (traduit par Müllenbach, 2007, p.111). Cette définition permet d’élargir le champ d’action à d’autres acteurs qui, eux aussi, ont un lien avec les parties prenantes.

Afin de justifier l’existence théorique de la « Stakeholder Theory » dans le champ organisationnel de l’entreprise, Andriof et Waddock (2002, p. 30-33) expliquent que celle-ci est fondée principalement sur deux grands axes : le premier réside dans la légitimité morale et éthique de l’organisation envers les autres parties (on parle alors d’une approche stratégique et normative). Le second, quant à lui, est le pouvoir qui subsiste entre une société et ses parties prenantes. En effet, il existe une relation d’interdépendance entre les entreprises et les différents acteurs externes avec qui, elles interfèrent.

Subséquentement, la définition de « Stakeholder Theory » a donc évolué au cours du temps. Selon Gond et Mercier (2004), la définition de la théorie des parties prenantes a permis d’introduire une approche alternative au modèle de gouvernance actionnariale et de ce fait, transcender la vision économique classique de la firme. En effet, initialement, les sociétés cherchaient seulement à maximiser le profit et seul l’actionnariat serait susceptible d’influencer la performance organisationnelle (Arcimoles & Trébucq, 2003). On peut, aussi, citer d’autres progrès tel que la prise en compte du respect de la personne, de l’équité et de la justice organisationnelle.

Finalement, même si la théorie des parties prenantes est à présent une théorie incontournable dans la littérature managériale, tant professionnelle qu’académique, celle-ci reste incomplète. (Müllenbach, 2007). Elle rencontre certaines limites telles que la précision et la clarté dans sa définition, ce qui cause une pluralité d’interprétations de celle-ci parmi les différents auteurs qui s’y intéressent. Il existe d’autres limites, notamment le fait qu’elle ne permet pas forcément de résoudre tous les problèmes liés à l’éthique, ... (Donald & Preston, 1995).

C. Les typologies des Stakeholders

Il est intéressant de dresser une typologie des parties prenantes existantes afin d'identifier et catégoriser plus exactement ce qu'elles représentent. Nous allons principalement nous focaliser sur la typologie procurée et définie par les auteurs Mitchell, Agle et Wood en 1997, qui semble être la plus reconnue et la plus développée. En effet, c'est elle qui permet de décrire le plus précisément les comportements des parties prenantes. Ils reconnaissent principalement trois critères qui sont le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Cependant, nous nous pencherons, sommairement, sur quelques autres typologies existantes et toutes aussi intéressantes pour notre travail.

a) La typologie selon Mitchell, Agle & Wood

Tout d'abord, nous allons définir les trois critères que possèdent les parties prenantes, à savoir ; le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Par la suite, ces trois critères permettront de déterminer sept types de parties prenantes. Ceci est illustré à la « Figure 3 ».

Premièrement, selon eux, le pouvoir se définit comme « *une relation entre des acteurs sociaux au sein de laquelle un acteur social A peut faire faire à un autre acteur social B ce qu'il n'aurait pas fait sans cela.* » (cité par Müllenbach, 2007, p.6). En d'autres mots, les auteurs évoquent ici, le pouvoir d'influence, en ce qui concerne les décisions organisationnelles, qu'exerce un acteur sur un autre. Ainsi, les différentes parties prenantes d'une organisation exercent une pression sur une firme qui, à son tour, réagit en adaptant sa stratégie. Le degré de pouvoir de ces parties environnantes dépend, d'une part, des ressources qu'elles contrôlent réellement et d'autre part, du niveau d'interdépendance qu'elles ont avec l'entreprise. Effectivement, toutes les sociétés ont besoin de faire usage de ressources qui sont détenues par des acteurs externes. En retour, ces derniers réclament légitimement que certaines de leurs exigences soient satisfaites. (Pfeffer & Salancik, 1978).

Deuxièmement, ces trois auteurs définissent la légitimité comme « *une perception ou hypothèse générale que les activités d'une entité sont désirables ou appropriées à un certain système de normes socialement construit, à des valeurs, des croyances et des définitions.* » (cité par Müllenbach, 2007, p.6). Par conséquent, cette définition démontre le degré de légitimité que les parties prenantes possèdent, à travers leur relation avec l'entreprise. Par ailleurs, quand la légitimité est associée au pouvoir, elle se traduit en caractère d'autorité.

Finalement, ces deux attributs, qui sont des critères statiques, sont comblés, en partie, par l'urgence. Cette dernière est construite sur deux notions : la sensibilité au temps et l'importance de la relation pour le demandeur. Ainsi, l'urgence marque la limite à partir de laquelle, les sollicitations des parties prenantes requièrent une attention immédiate.

Ainsi, toutes les parties qui n'engagent aucun de ces trois attributs dans leur relation avec une organisation ne sont pas considérées comme des parties prenantes de l'entreprise.

C'est trois attributs, qui sont des construits sociaux, nous permettent d'identifier plus précisément ce que représentent les parties prenantes ainsi que leur évolution à travers le temps. En effet, nous pouvons constater qu'elles ne sont pas figées. Par ailleurs, les administrateurs ne savent pas toujours que les parties prenantes existent.

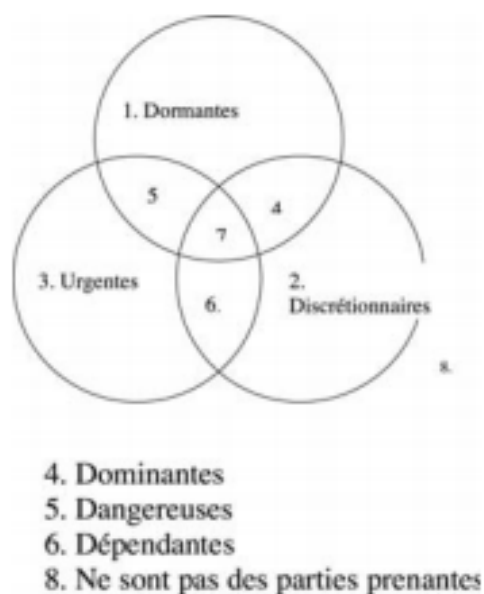
Pour continuer, ces trois attributs ont donné lieu à sept parties prenantes réparties, elles-mêmes, en trois nouvelles catégories. Cela permet de mieux les cerner et de les qualifier plus précisément. Ainsi, dans la première catégorie, celle des parties prenantes « latentes », se trouve des sous-catégories ; les parties prenantes « dormantes », « discrétionnaires » et « urgentes ». Dans la deuxième catégorie, celle des parties prenantes « en attente » sont réunies les parties prenantes « dominantes », « dangereuses » et « dépendantes ». Enfin, sous la troisième catégorie, celle des parties prenantes « qui font autorité » dans lesquelles les partenaires de l'entreprise possèdent les trois attributs, à savoir le pouvoir, la légitimité et l'urgence. En effet, il faut préciser que dans la première catégorie, le dirigeant de l'entreprise ne reconnaît qu'un seul attribut et dans la deuxième catégorie, il n'en reconnaît que deux.

En premier lieu, explorons les parties qui n'ont qu'un seul des trois attributs. Ainsi, les parties prenantes « dormantes » ont pour attribut le pouvoir et elles sont considérées « en sommeil » parce qu'elles n'ont ni légitimité, ni urgence. Il faut, néanmoins, garder un œil sur ces parties qui peuvent entrer en action à tout moment grâce à l'apparition d'un deuxième attribut. Les parties prenantes « discrétionnaires » qui comportent la légitimité comme seul attribut. De ce fait, l'interaction avec elles ne serait que volontaire de la part de l'entreprise. Enfin, il reste les parties prenantes « urgentes » qui n'ont ni légitimité, ni pouvoir.

En deuxième lieu, parcourons les parties prenantes « en attente » comportant deux attributs. D'abord, les parties prenantes « dépendantes », qui ont pour attributs la légitimité et

l'urgence, ne jouissent pas du pouvoir d'influencer les dirigeants, ce qui engendre un problème de dépendance par rapports aux autres pour acquérir le pouvoir nécessaire afin d'assurer leurs attentes. Ensuite, les parties prenantes « dominantes », ayant la légitimité et le pouvoir, possèdent une influence avérée ce qui les rend incontournables et leurs demandes sont importantes pour les l'entreprise. Enfin, les parties prenantes « dangereuses » détiennent les attributs de pouvoir et d'urgence, ce qui leur octroie la propriété coercitive et violente, c'est pour cela qu'elles représentent une dangerosité pour l'entreprise.

En troisième lieu, les partenaires « qui font autorité » ont à la fois, le pouvoir d'influencer les dirigeants, une relation légitime avec l'entreprise et des demandes urgentes. Par conséquent, la bonne continuation de l'entreprise dépend des décisions prises par ces parties prenantes et de la satisfaction de leurs demandes.



Source : D'après Donaldson & Preston, 1997

Figure 3 : Typologie des parties prenantes

b) Les autres typologies

D'autres auteurs se sont aussi penchés sur l'exercice d'identification et de catégorisation des parties prenantes. Nous allons donc en parcourir quelques-uns d'entre eux parce qu'ils peuvent être aussi intéressants pour définir les différents types de parties prenantes existantes.

En 1997, Carroll et Näsi les différencient de deux manières distinctes ; les parties prenantes internes et externes. Cette différenciation s'établit à partir de leur sphère d'action par rapport

aux dirigeants. De cette façon, les parties prenantes internes représentent toutes les personnes internes à l'entreprise comme que les propriétaires, les dirigeants, les employés, etc. À contrario, ils discernent les parties prenantes externes à l'entreprise telles que les consommateurs, les gouvernements, les concurrents, les médias, l'environnement naturel ou encore les groupes d'une communauté.

Dans le même genre, Martinet (1984) fait aussi la différence entre les parties prenantes internes et externes, mais celui-ci se permet d'en rajouter une troisième : les parties prenantes ubiquistes. De plus, les deux termes, externe et interne, ne définissent pas exactement les mêmes catégories de personnes que la typologie précédente. En effet, par interne, l'auteur sous-entend par-là, tous les acteurs qui se trouvent à l'intérieur de l'entreprise comme la direction, les cadres, les employés, les ouvriers, etc. Tandis que les « acteurs stratégiques externes » sont, eux, extérieurs à l'entreprise et vitaux pour la survie économique de celle-ci. À titre d'exemples, nous pouvons citer les fournisseurs, sous-traitants, banquiers, clients, distributeurs, Elle en est donc dépendante. Finalement, il considère que certains partenaires se trouvent simultanément à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Ce sont les parties prenantes ubiquistes. À ce sujet, on peut citer les administrateurs, syndicats, l'inspection du travail, etc.

Pour terminer, en 1995, Clarkson sépare les parties prenantes en deux autres types de catégories : les parties prenantes primaires qui sont essentielles à la survie de l'entreprise et les parties prenantes secondaires qui peuvent, elles, avoir une influence sur la performance ou affecter les activités de l'entreprise mais leur nécessité n'est pas vitale pour les dirigeants. Ainsi, elles sont classées en fonction de leur importance et de leur degré de priorité pour l'entreprise. À titre d'illustration, les parties prenantes primaires représentent les clients, les propriétaires, les employés, les fournisseurs. À l'inverse, les parties prenantes secondaires sont les consommateurs, les médias, les groupes de pression, les gouvernements, les concurrents, les services publics, etc.

D. Les trois dimensions des parties prenantes

Il serait intéressant de comprendre maintenant pourquoi les entreprises doivent appliquer la théorie des parties prenantes. Plusieurs auteurs se sont attelés à la tâche et ont essayé de répondre à cette question en proposant certaines utilisations de cette théorie. Nous allons

expliquer plus en détail l'une d'entre elle, celle de Donaldson & Preston en 1995. Ceux-ci proposent une distinction en trois parties de la théorie des parties prenantes. Ainsi, trois dimensions seront décrites : la dimension descriptive, la dimension instrumentale et la dimension normative.

a) La dimension descriptive

Cette dimension tente d'expliquer les comportements, les caractéristiques et les relations de l'entreprise avec son environnement. Elle permet également d'expliquer trois importants phénomènes. Premièrement, l'explication des relations passées, présentes et futures de l'entreprise avec ses collaborateurs. Deuxièmement, l'explication des causes de l'apparition de nouvelles formes organisationnelles. En effet, celles-ci sont liées de plus en plus aux intérêts de leurs parties prenantes. Finalement, cela permet de prédire le comportement organisationnel. Ainsi, pour Donaldson & Preston (1995), la théorie des parties prenantes a été employée pour exposer quatre éléments principaux :

- La description des raisons pour lesquelles les parties prenantes affectent ou sont affectées par les décisions organisationnelles.
- L'analyse du fonctionnement des processus de management et la description de la manière dont les entreprises gèrent, de manière concrète, les intérêts de leurs parties prenantes.
- La description de la gestion des entreprises face à la question de la responsabilité sociétale des entreprises.
- La gestion de la considération des intérêts des parties prenantes par les dirigeants afin d'anticiper le comportement organisationnel.

b) La dimension instrumentale

Cette dimension permet de comprendre les liens potentiels entre la performance organisationnelle et la gestion des relations avec les parties prenantes. On considère que cette attention plus prononcée envers les parties prenantes peut être créatrice de valeur et de cette manière, les entreprises se voient octroyer un avantage compétitif par rapport aux autres dirigeants qui, eux, ne prennent pas en compte les intérêts des parties prenantes. (Jones, 1995)

Ainsi, puisqu'une considération accrue des parties prenantes augmente les performances de l'entreprise, il va de soi que les dirigeants doivent coopérer avec elles pour assurer la survie de leur organisation. La théorie des parties prenantes est donc considérée comme une aide précieuse afin de gérer l'entreprise de façon stratégique et efficace. (Freeman, 1984).

Toutefois, l'optique de cette dimension est purement instrumentale parce qu'elle ne vise qu'à assurer les objectifs de performance et de pérennité de l'entreprise. La prise en compte des parties prenantes n'a en aucun cas une dimension éthique. Celle-ci ne cherche pas à assurer le respect des responsabilités sociales d'une entreprise (Müllenbach, 2007).

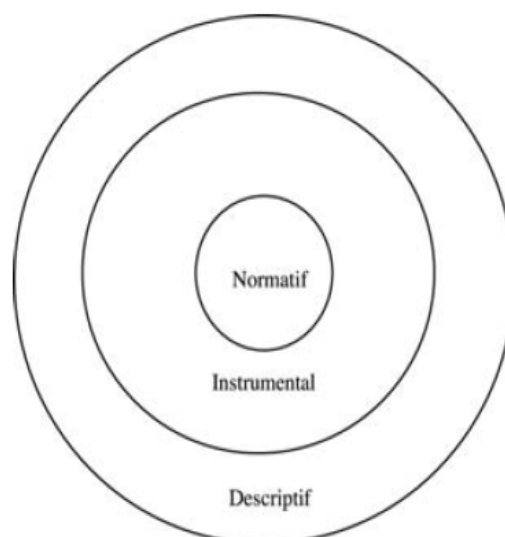
c) La dimension normative

Cette dernière dimension possède une approche centrée sur l'éthique. Elle tente de déterminer les principes moraux et philosophiques que les dirigeants doivent appliquer à travers leur relation avec son environnement. En effet, cette dimension reconnaît que la théorie des parties prenantes est une aide, un guide pour l'entreprise afin qu'elle puisse poursuivre ses activités de façon éthique. Ainsi, cette dimension détermine les structures, les attitudes et les pratiques à mettre en place pour gérer les intérêts conflictuels.

Ainsi, la théorie des parties prenantes essaie de réconcilier l'aspect économique avec l'aspect éthique. En dépassant la vision actionnariale de l'entreprise, cette théorie tente de légitimer les intérêts des parties prenantes en reconnaissant qu'elles doivent être considérées comme une raison d'être et non comme un moyen de maximiser ses performances au sein de la firme.

d) La modélisation de ces trois dimensions

Ces trois dimensions ont été modélisées par Donaldson & Preston, en 1995, sous forme de cercles concentriques. On y trouve donc trois couches distinctes. Le centre représente la dimension normative, à savoir ce qui constitue le cœur de la théorie grâce à la reconnaissance des valeurs et d'obligations morales (voir Figure 4).



Source : D'après Donaldson & Preston, 1995

Figure 4 : Les trois aspects de la théorie des parties prenantes

C'est le fondement éthique de la théorie. La partie intermédiaire symbolise la dimension instrumentale, autrement dit, la corrélation entre la gestion des relations, les pratiques mises en œuvre et les performances obtenues.

Et enfin la couche extérieure constitue la dimension descriptive afin d'observer et de décrire la réalité, c'est-à-dire les interdépendances entre l'entreprise et son environnement.

III. L'UTILITÉ DE LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES

La théorie des parties prenantes a évolué au fil des années et il est encore possible d'améliorer la solidité de ce concept parce qu'il reste des interrogations par rapport à son degré de pertinence et sur sa valeur ajoutée. Il paraîtrait aussi que cette dernière néglige trop souvent certains acteurs organisationnels relatifs au management stratégique.

Cependant, cette théorie a été très utile au développement des entreprises tant au niveau organisationnel, qu'au niveau stratégique. Elle permet d'avoir une grille de lecture adéquate pour comprendre les relations qui se développent entre l'entreprise et ses parties prenantes. Elle permet aussi de justifier le fait que les entreprises sont un instrument de création de valeur pour leurs parties prenantes. En outre, il y a des opportunités futures pour développer cet instrument.

Ensuite, cette théorie a permis d'élargir la notion de propriété de l'entreprise. En effet, auparavant, cette notion de propriété se cantonnait aux actionnaires. Dorénavant, les entreprises se voient socialement responsables et soucieuses de l'intérêt collectif. Ainsi, la prise en compte des intérêts multiples des parties prenantes doit être compris dans cette notion de propriété légale. Finalement, cette approche théorique a le mérite de prendre systématiquement en compte les questions d'éthique et de valeurs dans le secteur de l'économie (Mercier, 2001).

En ce qui concerne le RSE, la théorie des parties prenantes est l'une des plus appropriée pour modéliser le concept de responsabilité sociétale de l'entreprise. Elle fournit un cadre théorique intéressant pour la reconnaissance des responsabilités sociétales envers ses parties prenantes. C'est aussi un outil managérial éthique et stratégique utile pour guider les entreprises vers d'autres performances que financières et extra-financières. En dernier lieu,

elle fournit une vision alternative en ce qui concerne la gouvernance d'entreprise tout en oubliant pas que les actionnaires sont les principales parties prenantes. (Müllenbach, 2007)

CHAPITRE 2 : ANALYSE DES COOPÉRATIVES

Lors de ce deuxième chapitre, nous allons tout d'abord expliquer l'origine des coopératives. Ensuite, nous expliquerons ce qu'elles représentent. Nous donnerons la définition fournie par l'Alliance coopérative internationale, nous parlerons aussi de la particularité de la double qualité d'associé, ainsi que des sept principes qui caractérisent ces organisations. Par après, nous précisons les trois types de coopératives qui existent actuellement. Enfin, nous parlerons de la juridiction belge et nous exposerons quelques chiffres clefs.

I. ORIGINE DES COOPÉRATIVES

Nous allons tout d'abord découvrir et expliquer l'origine des coopératives, de ses débuts à nos jours. Selon Pauline Boivin (2016), cela s'est passé en trois étapes majeures : De la « micro-république » à la « macro-république » coopérative de 1840 à 1914, le développement enrayé par l'expansion du capitalisme de 1920 à 1970 et enfin le renouveau coopératif de 1970 à nos jours.

C'est en Europe que l'on découvre les origines des coopératives, et plus précisément en France et en Angleterre. En effet, c'est dans ces deux pays que l'on trouve les premières organisations similaires aux coopératives actuelles. D'ailleurs, ce mouvement que l'on désignait « associationniste » a débuté dans les premières années du 19^{ème} siècle. Ce sont les ouvriers qui sont à la base de ce mouvement en réaction à l'état d'exploitation qu'ils éprouvaient. En s'organisant de la sorte, ils espéraient s'émanciper par l'autogestion. En Angleterre (1833) comme en France (1851), ce mouvement a été violemment sanctionné et réprimé (Van Doosselaere, 2014).

Durant la seconde partie du 19^{ème} siècle, ce mouvement coopératif s'est redéveloppé sous forme de coopératives plus spécialisées. C'est à partir de ce moment-là que les premières distinctions entre les coopératives de consommateurs et les coopératives de producteurs sont apparues. D'ailleurs, à la fin du siècle, ces dernières sont devenues majoritaires par rapport aux coopératives de travailleurs initiales. Ceci est dû à une certaine ouverture démocratique des autorités publiques, notamment sous Napoléon III, en France (Boivin, 2016).

Postérieurement, cet essor des coopératives a été enrayé par le développement du capitalisme, à la suite des différentes révolutions industrielles successives à travers l'Europe. Ces entreprises capitalistes se positionnent comme le modèle dominant au début du 20^{ème} siècle. De plus, on constate que l'individualisme, la concentration des richesses et du profit s'imposent comme l'idée économique dominante. C'est face à cette forme d'exploitation, c'est-à-dire des employeurs sur les travailleurs, que les coopératives se sont construites. Les ouvriers voulant plus de pouvoir, de coopération et de solidarité entre les membres de l'entreprise (Van Doosselaere, 2014).

La seconde guerre mondiale marque un second coup d'arrêt au mouvement. En effet, à cause de celle-ci, on remarque une « banalisation » du mouvement coopératif et par la suite, une perte des valeurs qui la composent. Les coopératives grossissent en taille mais pas en nombre. On en voit émerger, notamment, dans les secteurs bancaires et agro-alimentaires, mais avec une participation démocratique réduite des associés (Boivin, 2016).

Enfin, de nouvelles tensions économiques apparaissent aux alentours des années 2000. Cependant, à la suite de la création de l'Union Européenne en 1992, nous retrouvons une nouvelle expansion du mouvement grâce, notamment, à la modernisation des cadres légaux européens concernant les coopératives. Ces dernières ont pu se fonder, véritablement, autour d'une structure juridique, économique et sociale plus favorable au développement de celles-ci. Ainsi, de nos jours, de nombreuses coopératives de toutes tailles se sont créées afin de répondre à certains besoins communs et basiques (Boivin, 2016).

II. DÉFINITION DE LA COOPÉRATIVE

A. Définition selon l'ACI

L'Alliance Coopérative Internationale, fondée le 19 août 1895 lors du premier Congrès coopératif à Londres, est une organisation qui représente plus d'un milliard de membres de coopératives dans le monde. Son influence et sa notoriété sont donc mondialement importantes dans ce secteur (Alliance Coopérative Internationale, s.d. (b)).

En effet, elle participe et négocie des accords avec, notamment, des organisations mondiales telles que l'ONU (Organisation des Nations Unies) ainsi que l'OIT (l'Organisation internationale du Travail). De plus, elle est active dans tous les secteurs de l'économie, à savoir l'agriculture, le secteur des banques, la consommation, la pêche, la santé, le logement, l'assurance,

l'industrie et les services. C'est pour cela qu'il est primordial de s'intéresser aux caractéristiques données par l'ACI afin de bien cerner la définition d'une coopérative (Alliance Coopérative Internationale, s.d (a), para. 1).

Ainsi, selon eux, le mouvement coopératif se définit, au niveau international, comme ceci : « *une coopérative est une association autonome de personnes unies volontairement pour répondre à leurs besoins et aspirations économiques, sociaux et culturels communs par le biais d'une entreprise détenue conjointement et contrôlée démocratiquement.* » (Alliance Coopérative Internationale, s.d. (c)).

Ils précisent également que les vertus telles que l'entraide, la démocratie, l'égalité, l'équité, l'auto-responsabilisé et la solidarité sont le fondement d'un ensemble commun de valeurs, aidant les coopératives à respecter une certaine éthique tout au long de leur processus (Alliance Coopérative Internationale, s.d. (c)).

Cependant, il est intéressant de se pencher sur deux éléments spécifiques de cette définition afin de mieux comprendre les termes utilisés par ACI. En effet, que veulent-ils dire par « détenue conjointement » et « contrôlée démocratiquement » ?

Tout d'abord, on peut comprendre que l'expression « détenue conjointement » fait référence aux principes de « propriété collective ». De ce fait, les droits de propriété n'appartiennent pas à un seul membre, mais à l'ensemble des coopérateurs. Dans la théorie économique, cela fait plus particulièrement référence au droit d'appropriation des surplus résiduels ainsi qu'au droit de contrôle. Ces deux droits de propriété, sont néanmoins adoucis et limités afin qu'ils ne soient pas seulement influencés par les apports de capital (Rijpens & Mertens 2016).

C'est aussi pour cela, que le droit de contrôle applique le principe très explicite d'« une personne, une voix » afin de ne pas, nécessairement, être influencé par le poids économique des membres-fondateurs. De ce fait, tous les membres de la coopérative ont le même poids démocratique dans les organes de décision (Rijpens & Mertens 2016).

B. La caractéristique de la double qualité d'associé

Dans une coopérative, un ensemble de personnes se rassemble au sein d'une organisation parce qu'ils sont désireux d'être co-propriétaires de l'entreprise et en même temps, les usagers de celle-ci. Les associés portent donc une « double casquette ». Ils sont non

seulement actionnaires, mais aussi travailleurs, fournisseurs ou encore clients par exemple. À noter que cela peut aussi se faire indirectement en tant que citoyen. Cette double qualité permet aux associés d'entretenir diverses relations avec leur entreprise coopérative et ainsi obtenir des qualités supplémentaires qui ne sont pas spécialement présentes quand on est seulement associé (Hollebecq & Jacobs, 2018). Nous allons, à présent, citer ces trois relations.

Premièrement, une relation transactionnelle connue aussi sous le nom de « user-benefit ». Ce sont les avantages, par rapport à la « mission » de la coopérative, qui sont attribués aux associés. Dès lors, cela représente simplement les prestations de services dont les utilisateurs tirent profit. Mais cela peut aussi être une relation transactionnelle indirecte. Ainsi, en tant que citoyen, on vise ensemble à atteindre un même objectif. Cette relation transactionnelle est primordiale parce qu'elle indique les fondements de l'existence d'une coopérative et c'est sur cette base que l'on devient associé (Hollebecq & Jacobs, 2018).

Deuxièmement, il y a une relation d'investissement ou encore « user-owner » c'est-à-dire la propriété des utilisateurs. Les associés affectent, chacun, du capital dans la coopérative et ils sont, par conséquent, propriétaires tous ensemble (Hollebecq & Jacobs, 2018).

Troisièmement, une relation de contrôle ou « user-control », à savoir le contrôle par les utilisateurs. De cette manière, tous les associés contrôlent la coopérative même si certains d'entre eux (ou tous les utilisateurs) vont la diriger. Évidemment, ceux-ci la gouverneront démocratiquement et en fonction de la mission (Hollebecq & Jacobs, 2018).

C. Les sept principes coopératifs

En outre, l'Alliance Coopérative Internationale a rédigé sept principes représentant les fondements de l'identité d'une coopérative, afin de les guider et les aider à respecter leurs valeurs (Alliance Coopérative Internationale, s.d. (c)). :

- 1) Adhésion volontaire et ouverte à tous : l'adhésion à une coopérative se fait volontairement et cela s'adresse à toute personne voulant bénéficier des services offerts et ce, sans subir aucune discrimination.
- 2) Contrôle démocratique exercé par les membres : ce sont les membres qui contrôlent l'organisation démocratiquement. De cette manière, l'établissement des politiques et la prise de décision est le reflet de ceux qui la composent. Cela permet d'être en

adéquation avec les objectifs communs, qui ont été établis en amont. Au sein des coopératives primaires, le principe « un membre, une voix » est appliqué. Évidemment, l'organisation démocratique est aussi présente dans les coopératives d'autres niveaux, mais de manière différente.

- 3) Participation économique des membres : communément, les membres contribuent de façon égale au capital commun de la coopérative. Quand cela est possible, les coopérateurs reçoivent une certaine rémunération. Mais en règle générale, les excédents sont alloués à la réalisation des objectifs communs.
- 4) Autonomie et indépendance : tous les accords conclus avec les acteurs externes doivent être réalisés dans les conditions qui respectent l'indépendance et l'autonomie de la coopérative.
- 5) Éducation, formation et information : des formations sont proposées à tous les membres d'une coopérative. Le but étant de s'assurer que ceux-ci aient en leur possession tous les outils nécessaires pour développer efficacement la coopérative, mais aussi les moyens d'informer les vertus de la coopérative au public extérieur.
- 6) Coopération entre les coopératives : il faut favoriser la collaboration entre les coopératives afin de renforcer et encourager le mouvement mais aussi de favoriser les valeurs sociales
- 7) Souci de la communauté : les décisions prises par les coopératives doivent être orientées de telle sorte que l'ensemble des membres soient satisfaits.

III. DIFFÉRENTS TYPES DE COOPÉRATIVES

Les coopératives sont capables de représenter différents types d'organisation. Ainsi les acteurs qui la composent, peuvent être tant une entreprise, des citoyens, voire même une association de personnes ou encore un pouvoir public. Elles peuvent être aussi hybrides en mélangeant plusieurs types d'organisations. La constitution de celle-ci est donc flexible et peut s'adapter à beaucoup de situations différentes afin de répondre aux exigences de ses fondateurs (Hollebecq & Jacobs, 2018).

En effet, les coopératives cherchent à répondre aux besoins communs de ses associés. Ainsi, cela peut concerner toutes sortes d'individus, comme des citoyens ou des consommateurs. Ceux-ci s'associent parce qu'ils ne trouvent plus de satisfaction au sein du marché ou bien, ils pensent pouvoir apporter des services de meilleures qualités par l'intermédiaire d'une

coopérative. Cela peut être aussi des personnes qui veulent entreprendre ensemble ou encore, des entreprises qui désirent coopérer entre elles pour partager un ou plusieurs aspects de leur commerce (Hollebecq & Jacobs, 2018).

Afin de satisfaire ces besoins communs, les acteurs peuvent former différents types de coopératives et ainsi fonder la société qui comblera parfaitement leurs exigences. Nous pouvons principalement trouver 4 types de coopératives qui sont réparties dans deux catégories différentes. Ces deux catégories sont les « single-stakeholder » et les « multi-stakeholder ». Les « single-stakeholder » sont principalement formées par un seul type d'acteur. Au contrario des « multi-stakeholder » qui sont, elles, détenues par au moins deux parties prenantes. En effet, elles se sont rassemblées lors de la création de la coopérative (Hollebecq & Jacobs, 2018).

Les coopératives de travailleurs, les coopératives d'entreprise et les coopératives citoyennes et de consommateurs se trouvent dans les coopératives dites « single-stakeholder ». Les coopératives avec plusieurs parties prenantes, quant à elles, se trouvent dans les coopératives « multi-stakeholder ». Nous allons définir plus précisément ces quatre types, selon les auteurs Hollebecq et Jacobs (2018), dans notre prochaine partie.

A. Coopératives single-stakeholder

a) *Consommateurs/citoyens*

Pour commencer, nous avons la coopérative de consommateurs, qui est détenue, en effet, par ses clients. On peut qualifier une coopérative de la sorte lorsqu'il n'y a pas de « relation transactionnelle » directe entre les citoyens.

Dans un premier temps, celle-ci se formait, principalement, pour bénéficier d'une amélioration de la qualité des biens et des services ou pour la réduction du prix de ceux-ci. Actuellement, force est de constater que ces citoyens fondent ce type de coopérative dans le but d'introduire de nouveaux produits ou services sur le marché. De ce fait, nous pouvons dire que les consommateurs deviennent aussi, parfois, des producteurs. C'est de là que vient la dénomination « prosommateurs » ou « consommateur 2.0 ».

b) Entreprises/Producteurs

À présent, définissons les coopératives d'entreprise. Tout d'abord, celles-ci sont composées par et pour des personnes, voir des indépendants ou encore des entreprises. Ceux-ci se rassemblent, au sein d'une même société, afin de pratiquer une ou plusieurs activités qui sont nécessaires pour leurs affaires ou pour leurs valeurs. Ainsi des associés-fournisseurs sont souvent des producteurs indépendants qui, grâce à l'entreprise coopérative, transforment et vendent les produits qu'ils ont en commun.

A titre d'exemple, nous pouvons citer le partage d'actifs comme des terrains, bâtiments, machines, ... Il peut y avoir aussi l'intérêt de la gestion communes des produits, des matières premières ou des services afin d'y ajouter une certaine valeur ajoutée. C'est aussi l'opportunité de réaliser des investissements communs dans le domaine de l'innovation, etc.

Par conséquent, les acteurs d'une coopérative d'entreprise peuvent être à la fois associés et clients. Ainsi, chaque partie garde sa propre identité et leur contribution se limite à certains aspects de leur activité. À contrario du système de franchise classique, ce sont les associés, eux-mêmes, qui décident de l'ampleur de leur collaboration au fil du temps. Tout cela leur permet de consolider, notamment, leur place sur le marché.

c) Travailleurs

Dans ce cas-ci, l'entreprise est composée et détenue par des personnes, appelées « travailleurs ». Ceux-ci entreprennent et travaillent ensemble au sein d'une organisation. De plus, ce sont les travailleurs qui sont actionnaires et ce sont aussi eux, ou une partie des membres, qui contrôlent et dirigent l'entreprise. À propos du droit de la sécurité sociale, on peut trouver aussi bien des travailleurs indépendants que des travailleurs salariés.

On trouve principalement deux raisons à la formation de ce type de coopérative. Premièrement, les indépendants y voient une opportunité pour renforcer, lorsqu'ils se mettent ensemble, leurs activités. Comme par exemple : le partage back office, l'économie d'échelle, une meilleure proportion du temps entre la vie privée et le travail, etc. Deuxièmement, l'efficacité de la copropriété des travailleurs est accrue. En effet, ce type de coopérative permet de renforcer le sentiment de responsabilité, la vision à long terme, la facilitation de la cession d'une entreprise aux collaborateurs, l'autodéveloppement ainsi qu'un meilleur partage des risques au sein de l'organisation.

B. Coopératives multi-stakeholder

Enfin, nous allons développer la deuxième catégorie, à savoir les coopératives avec plusieurs parties prenantes. En effet, dans ce modèle, au minimum deux parties prenantes se réunissent afin de créer une seule entreprise. Dans ce cas, il peut être formé par des travailleurs, fournisseurs, clients ou encore des autorités publiques. Ainsi, ce type de coopérative permet de réunir différentes catégories de membres dans une même structure. Cependant, ces associés ont souvent des besoins et des motivations hétérogènes alors qu'ils développent, ensemble, un projet commun (Compain, 2017).

Ce modèle présente un énorme potentiel pour les parties prenantes qui la constituent. En effet, les conflits, qui initialement étaient réglés à l'extérieur de l'entreprise via le marché, sont, en fait, discutés et résolus en interne. À titre d'exemple, nous pouvons citer la fixation des prix entre un consommateur et son fournisseur (Hollebecq & Jacobs, 2018).

Enfin, les coopératives multi-stakeholder peuvent avoir des finalités différentes. Certaines poursuivent une mission sociale alors que d'autres, essaient d'aider au développement d'une filière ou d'un territoire donné (Compain, 2017).

IV. LES COOPÉRATIVES EN BELGIQUE

A. Évolution du statut juridique

Au fil des années, ce sont les mouvements sociaux des principaux piliers de la société (socialiste, chrétien et le monde agricole) qui ont modulé le développement des coopératives dans des secteurs tels que la consommation, l'assurance, la distribution pharmaceutique, la production, l'épargne et le crédit. D'ailleurs, des coopératives d'aujourd'hui sont l'héritage de celles-ci. À titre d'exemple, nous pouvons citer le Groupe Crédit Agricole, la banque CPH, le Groupe, etc (Vanhove, 2012).

En Belgique, il faudra attendre le 18 mai 1873 pour voir naître le fondement du statut juridique des coopératives. A cette époque, il y avait environ une vingtaine de coopératives, principalement de consommation et de crédit. C'était dans le code du commerce que s'inscrivait cette loi afin d'offrir, d'un côté, un instrument de développement plus souple pour les petites entreprises et de l'autre, un fondement juridique pour les sociétés d'épargne et de crédit (Vanhove, 2012).

Cependant, ce statut juridique coopératif ne garantit pas qu'une entreprise respectera les principes coopératifs, belges ou mondiaux. En effet, il prévoit juste un capital et un nombre de membres variables. Face à ce flou juridique, un Conseil National de la Coopérative (CNC) a été fondé en 1955 pour pallier les manquements de reconnaissance formelle des principes coopératifs internationaux dans la loi générale. Ainsi, ce conseil, qui est un organe consultatif du SPF finance, définit les critères minimaux pour être reconnue comme une société coopérative et c'est aussi eux qui octroient l'agrément aux entreprises qui répondent aux critères définis préalablement. Il est important de préciser que ces critères ont amplement été inspirés par les valeurs et les principes promus au sein de l'ACI (Vanhove 2012).

Ces huit critères d'agrément, issu de de l'Arrêté Royal du 8 janvier 1962, sont les suivants :

Art. 1er, § 1, 1° : « L'affiliation d'associés doit être volontaire et la société coopérative ne peut refuser l'affiliation d'associés ou prononcer leur exclusion que si les intéressés ne remplissent pas ou cessent de remplir les conditions générales d'admission prévues dans les statuts ou s'ils commettent des actes contraires aux intérêts de la société. »

Art. 1er, § 1, 2° : « Les parts du capital social, même si elles sont de valeur différente, confèrent, par catégorie de valeurs, les mêmes droits et obligations, sous réserve de ce qui est dit au 3° ci-après en ce qui concerne le droit de vote aux assemblées générales. »

Art. 1er, § 1, 3° : « Tous les associés ont une voix égale en toutes matières aux assemblées générales, quel que soit le nombre de parts dont ils disposent. »

Art. 1er, § 1, 4° : « Les administrateurs et les commissaires sont nommés par l'assemblée générale »

Art. 1er, § 1, 5° : « Le dividende octroyé aux associés sur les parts du capital social ne peut dépasser 6 pour cent de la valeur nominale des parts sociales après retenue du précompte mobilier. »

Art. 1er, §1, 6° : « Le but principal de la société est de procurer aux associés un avantage économique ou social, dans la satisfaction de leurs besoins professionnels ou privés. »

Art. 1er, §1, 7° : « Le mandat des administrateurs et des associés chargés du contrôle est gratuit. »

Art. 1er, §1, 8° : « Une partie des ressources annuelles est consacrée à l'information et à la formation de ses membres, actuels et potentiels, ou du grand public. »

Le SPF Économie prévoit des contrôles pour s'assurer que les coopératives agréées respectent les critères de l'agrément tout au long de leur existence. Enfin, afin de bénéficier de

l'agrément continuellement, les dirigeants doivent écrire un rapport spécial et annuel expliquant ce qui est mis en place pour respecter les critères d'agrément. (SPF Economie, 2018)

Outre cela, en 1995, le législateur belge prévoit que toute société commerciale (SC, SA, etc.) peut adopter la nature de « société à finalité sociale » afin de pallier le vide juridique concernant les organisations commerciales sans but lucratif. Elle doit, cependant, ne pas servir l'enrichissement de ses membres. En effet, il faut l'affirmer très clairement dans les statuts et décrire très clairement que l'objet est à finalité sociale. Il y a aussi d'autres critères à respecter. D'ailleurs, ces derniers sont : une distribution du profit limité à 6%, l'établissement d'un rapport spécifique relatif à la finalité sociale, la possibilité de prendre des parts de la société à partir d'un an d'embauche et la limitation du poids du vote à l'Assemblée Générale à 10% (Belgian Cooperative monitor, 2017). Plus précisément, concernant les statuts des sociétés à finalité sociale, ceux-ci doivent intégrer les neuf éléments suivants, conformément à l'article 661 du Code des sociétés :

Art. 661 du C. Soc., 1° : « stipulent que les associés ne recherchent qu'un bénéfice patrimonial limité ou aucun bénéfice patrimonial » ;

Art. 661 du C. Soc., 2° : « définissent de façon précise le but social auquel sont consacrées les activités visées dans leur objet social et n'assignent pas pour but principal à la société de procurer aux associés un bénéfice patrimonial indirect » ;

Art. 661 du C. Soc., 3° : « définissent la politique d'affectation des profits conforme aux finalités internes et externes de la société, conformément à la hiérarchie établie dans les statuts de ladite société, et la politique de constitution de réserves » ;

Art. 661 du C. Soc., 4° : « stipulent que nul ne peut prendre part au vote à l'assemblée générale pour un nombre de voix dépassant le dixième des voix attachées aux parts ou actions représentées ; ce pourcentage est porté au vingtième lorsqu'un ou plusieurs associés ont la qualité de membre du personnel engagé par la société » ;

Art. 661 du C. Soc., 5° : « stipulent, lorsque la société procure aux associés un bénéfice patrimonial direct limité, que le bénéfice distribué à ceux-ci ne peut dépasser le taux d'intérêt fixé par le Roi en exécution de la loi du 20 juillet 1955 portant institution d'un Conseil national de la coopération, appliqué au montant effectivement libéré des parts ou actions » ;

Art. 661 du C. Soc., 6° : « prévoient que, chaque année, les administrateurs ou gérants feront rapport spécial sur la manière dont la société a veillé à réaliser le but qu'elle s'est fixé conformément au 2° ; ce rapport établira

notamment que les dépenses relatives aux investissements, aux frais de fonctionnement et aux rémunérations sont conçues de façon à privilégier la réalisation du but social de la société » ;

Art. 661 du C. Soc., 7° : « prévoient les modalités permettant à chaque membre du personnel d'acquérir, au plus tard un an après son engagement par la société, la qualité d'associé ; cette disposition ne s'applique pas aux membres du personnel qui ne jouissent pas de la pleine capacité civile » ;

Art. 661 du C. Soc., 8° : « prévoient les modalités permettant que le membre du personnel qui cesse d'être dans les liens d'un contrat de travail avec la société perde, un an au plus tard après la fin de ce lien contractuel, la qualité d'associé » ;

Art. 661 du C. Soc., 9° : « stipulent qu'après l'apurement de tout le passif et le remboursement de leur mise aux associés, le surplus de liquidation recevra une affectation qui se rapproche le plus possible du but social de la société ».

Ainsi, nous pouvons dire qu'en Belgique, il existe deux types de société à finalité sociale qui sont prévues par le législateur. La première forme est celle de la société coopérative agréée par le Conseil National de la Coopération et la deuxième forme, est celle des sociétés à finalité sociale. À ce propos, ceci doit être explicitement cité dans leur statut.

Cependant, les deux finalités peuvent se recouper et donc se regrouper partiellement. En effet, les principes des sociétés à finalité sociale sont assez similaires à ceux proposés par le Conseil National de la Coopération (Van Opstal, 2012). Cependant, s'ils ne sont pas identiques, nous pouvons dire qu'ils sont plutôt complémentaires. En conclusion, ces deux spécificités, propres à la Belgique, offrent la possibilité juridique aux entreprises de faire respecter et de faire valoir les valeurs coopératives proposées par l'Alliance Coopérative International à travers les critères d'agréments (Dufays & Mertens, 2017).

Il est important de signaler que le législateur a sorti un nouveau code des sociétés et des associations le 1^{er} mai 2019. À présent, il existera quatre types de société en Belgique : la société de droit commun, la société coopérative (SC), la société anonyme (SA) et la société privée (SP) (Cera, 2019(a)).

En ce qui concerne la société coopérative, cinq points principaux seront modifiés. Premièrement, la société coopérative (SC) devient l'unique forme légale pour les coopératives, il n'y aura, par exemple, plus de Société Coopérative à Responsabilité Illimitée. Deuxièmement, la finalité sociale des coopératives devra, à présent, être claire dans les

statuts. Quant à la définition de la finalité sociale, elle sera renouvelée. Troisièmement, il n'y aura plus de notion de capital minimum et de limitation financière de la responsabilité de l'administrateur (Cera, 2019 (b)).

Ainsi, la définition légale s'appuie sur la définition de l'ACI. Cependant, l'agrément du CNC reste, quand-même en vigueur. Finalement, une base légale est, désormais, octroyée à un certain nombre de bonnes pratiques liées aux coopératives (Cera, 2019 (b)).

En ce qui concerne les coopératives qui existaient avant le 1^{er} mai 2019, elles devront répondre aux dispositions du nouveau code des Sociétés et des Associations progressivement. En effet, cette période de transition s'étend jusqu'au 1^{er} janvier 2024. (Cera, 2019 (b)).

B. Quelques chiffres clefs des coopérative belges

À l'heure actuelle, le statut juridique belge concernant les coopératives ne garantit pas que celles-ci correspondent au modèle coopératif prôné par les sept principes de l'ACI. De ce fait, beaucoup d'entreprises utilisent ce statut juridique pour les facilités et les opportunités administratives que cette forme légale leur offre lors de la constitution d'une société. Dans ce cas-ci, ces entreprises ne s'identifient pas à ce mouvement coopératif et leur mission n'a aucune finalité sociale. Elles ont simplement choisi ce statut pour ses avantages juridiques (Dufays et Mertens, 2017).

Cependant, si nous voulons avoir une idée du nombre d'organisations qui se rapprochent effectivement de ce modèle en Belgique, nous devons identifier les coopératives agréées CNC et les coopératives non agréées mais à finalité sociale. Ainsi, en 2015, le nombre d'entreprises coopératives CNC est de 513 et 464 coopératives non agréées à finalité sociale, ce qui représente un total de 977 entreprises. Cela représente environ 4% de l'ensemble des coopératives belges (Dufays et Mertens, 2017).

En ce qui concerne les coopératives en Belgique, on n'en recense pas moins de 25 400. Par rapport à l'économie belge, toutes ces organisations représentent approximativement 5,5% du PIB de notre pays. Il est important de noter que, par rapport à 2010, cela représente une hausse de 18% (Febecoop, 2017).

CHAPITRE 3 : LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES AU SEIN DES COOPÉRATIVES

I. LA GOUVERNANCE DANS LES COOPÉRATIVES

A. Principe de gouvernance

Comme mentionné précédemment, la gouvernance représente un ensemble de principes, de mécanismes et de pratiques qui coordonnent et répartissent les pouvoirs entre les acteurs au sein d'une organisation. Par ailleurs, c'est aussi ce qui régit les rapports entre la structure et son environnement. De ce fait, la gouvernance interagit non seulement dans une dimension interne mais aussi dans une dimension externe à elle. (Rijpens, 2014)

La finalité de ce principe étant de s'assurer que les actions d'une organisation soient en adéquation avec l'objectif poursuivi et les missions choisies initialement par l'organisation. Dès lors, cela permet de s'assurer que tout est mis efficacement en œuvre pour réaliser les objectifs et les missions d'une entreprise. (Rijpens, 2014)

En ce qui concerne les coopératives, le contrôle démocratique et la protection des membres doivent être assurés par cette gouvernance tout en s'assurant que les valeurs de la coopérative soient respectées. (Novkovic & Miner, 2015)

B. Diversité de mécanisme de gouvernance dans les coopératives

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, même si elles suivent toutes un but social, il existe plusieurs mécanismes différents en matière de gouvernance au sein des coopératives. En effet, celles-ci sont influencées par plusieurs facteurs propres à elle, internes et externes, et cela justifie le fait qu'elles n'ont pas toutes un type de gouvernance identique. Selon Rijpens et Mertens (2016), cette diversité peut, principalement, s'expliquer de trois manières différentes.

Premièrement, les coopératives présentent certaines marques particulières. En effet, elles ont plusieurs traits caractéristiques qui influencent le modèle de gouvernance et les rendent ainsi plus complexes. Il y a quatre distinctions qui peuvent être avancées à ce sujet ;

- En premier lieu, les objectifs multidimensionnels et la finalité sociétale, propre à chaque coopérative, influencent les mécanismes de gouvernance. Effectivement, elles ont généralement une finalité sociale et elles essayent de satisfaire les besoins communs des membres qui la composent. Ainsi, les objectifs poursuivis peuvent être d'ordre

social, économique ou politique et la poursuite de l'un peut se faire au détriment d'un autre. En effet, cela dépend des priorités des organisations et de leur allocation des ressources. Il y a donc une multitude de combinaisons en fonction des résultats recherchés par les coopératives.

- En second lieu, le principe de démocratie et de contrôle exercé par les membres d'une coopérative peut lui aussi varier et donc influencer le modèle de gouvernance. En effet, selon le type de coopérative, les coopérateurs seront amenés, ou pas, à pratiquer leur droit de contrôle et de décision de manière plus importante afin d'assurer l'activité de la coopérative et finalement, la subsistance de celle-ci.
- Un autre trait caractéristique aux coopératives doit être mentionné. Ainsi, la multiplicité des parties prenantes et leur attrait participatif peut aussi avoir un enjeu sur la gouvernance. Un ou plusieurs acteurs peuvent être influencés, activement ou passivement, par les comportements d'une coopérative. Ces parties prenantes sont donc souvent amenées à participer à la gestion et à la gouvernance des coopératives. De ce fait, cette démarche participative complexifie, notamment, les prises de décisions collectives ainsi que les actions de la coopérative. Cette participation active des parties prenantes peut être mise en place par d'autres structures que les traditionnelles instances formelles. Sur ce point, plusieurs auteurs font mention de « structures de gouvernance élargie » (Rijpens, 2010)
- Enfin, l'éthique et les valeurs partagées par les coopératives se prolongent inévitablement dans les modes d'organisation et de gestion (Novkovic & Miner, 2015). En théorie, celles-ci préservent « les principes de bonnes gouvernances ». Cependant, cette affirmation n'est pas suffisante pour garantir la bonne continuation de la mission établie au préalable par les coopératives.

Deuxièmement, comme l'expliquent certains auteurs, le modèle de gouvernance est le fruit de leur évolution au fil des années. En effet, le passé propre de chaque coopérative a modifié profondément et progressivement la mise en place des mécanismes de gouvernance. A ce titre, les auteurs citent des exemples tels que le type de coopérative, son âge, sa taille, son secteur d'activité, le degré de participation des parties prenantes, etc. (Novkovic & Miner, 2015).

Enfin, en troisième position, elles sont influencées par des demandes et des attentes liées à l'environnement externe de toute organisation quelle qu'elle soit. Ainsi, ces pressions extérieures aux coopératives composent, modélisent et structurent les comportements d'organisation de celles-ci. Les coopératives doivent trouver un équilibre dans leur mode de gouvernance entre leur capacité stratégique et les attentes externes. À ce propos, les auteurs Rijpens & Adam (2011) parlent de « cadre de gouvernance ». C'est à l'intérieur de ce cadre que les organisations doivent absolument préserver une marge de manœuvre afin de garantir la bonne conduite de leurs propres besoins et objectifs tout en s'ajustant à l'évolution des dynamiques extérieures.

C. Obstacle de la mise en pratique

Évidemment, il n'est pas chose aisée de transposer un « idéal coopératif » et d'installer les principes qui en découlent dans la gouvernance d'une entreprise. Ainsi, Rijpens et Mertens (2016) décèlent principalement trois obstacles que nous allons d'ailleurs présenter dans les prochains paragraphes. En effet, la mise en place de la propriété sur un principe démocratique et collectif présente évidemment des avantages, mais cela peut aussi engendrer différents désavantages comme les coûts de propriété liés au contrôle, les difficultés de supporter les risques et les coûts liés à la décision collective (Rijpens & Mertens, 2016).

En premier lieu réside la difficulté de mesurer les contributions individuelles au sein d'un effort collectif. C'est ici que survient le problème du passager clandestin. Ce dernier est un individu que ne fournit pas d'efforts, ou beaucoup moins d'efforts que les autres alors qu'il bénéficie de tous les produits engendrés par la collectivité. C'est pour cela que les processus de suivi et de contrôle sont difficiles à mettre en place.

En second lieu, survient le risque lié à l'investissement dans une coopérative et la difficulté de diversifier ceux-ci. En effet, il peut arriver que ce risque soit trop important pour que des personnes deviennent collectivement propriétaires d'une entreprise.

Finalement, la décision collective au sein d'une coopérative peut engendrer des ralentissements au niveau du processus de décision ou encore mener des décisions inefficaces. Ces coûts sont d'autant plus importants lorsque l'hétérogénéité des préférences et intérêts des parties prenantes représentés, est forte. En effet, les intérêts des investisseurs sont censés être homogènes étant donné que leur but principal est de maximiser le

rendement de leur investissement alors que les intérêts des coopérateurs sont, eux, potentiellement beaucoup plus diversifiés surtout dans les coopératives multi-stakeholders. (Hansmann, 1999 & Birchall 2015)

Cependant, d'autres auteurs remettent en question l'efficacité des pratiques démocratiques. Plus précisément, ils dénoncent un problème d'entropie démocratique. (Rosanvallon, 1976) Celui-ci s'explique par plusieurs facteurs : type de coopérative, agrandissement de la taille de la coopérative, poids de la concurrence et du marché, affermissement du contrôle des pouvoirs publics (Collette & Pige ,2008 & Novkovic & Miner, 2015).

D. Intensification des problèmes lorsque la coopérative grandit

Il n'est pas chose aisée de gérer démocratiquement une organisation quelle qu'elle soit mais aussi de satisfaire l'ensemble de ses parties prenantes. En effet, une coopérative peut avoir tendance à regrouper beaucoup de coopérateurs différents. De ce fait, il est évident d'affirmer qu'on ne gère pas de la même manière une entreprise construite autour de plusieurs dizaines de coopérateurs et une organisation fondée par un ou quelques associés.

Ainsi, Rijpens et Mertens (2016) observent cinq problèmes qui s'accroissent lorsqu'une coopérative augmente en taille. Ceux-ci sont intéressants parce qu'ils traitent du problème lié à la gouvernance des coopératives et font généralement référence aux parties prenantes.

En premiers lieu, les auteurs citent le fait qu'au plus une coopérative s'agrandit, plus il est difficile pour les associés de garantir le projet coopératif initial et donc ne plus satisfaire les besoins des coopérateurs.

En deuxième lieu, elles parlent du problème de dilution des droits de propriété. En effet, plus un grand nombre d'associés détient des parts de l'organisation, plus chacun détient peu de parts. Cependant, elles citent Birchall (2015) qui affirme que : « *moins les membres ont le sentiment de détenir leur coopérative, moins ils vont la soutenir et prendre part à la gouvernance.* » (p. 25). De ce fait, ce phénomène peut engendrer une perte de motivation ainsi que des défaillances en termes de contrôle.

En troisième lieu, Rijpens et Mertens parlent du phénomène de complexification. Celle-ci, due à l'agrandissement de la coopérative, se fait ressentir tant au niveau des activités réalisées qu'au niveau de la structure. Ce phénomène nécessite que la coopérative développe des

nouvelles compétences afin d'explorer de nouveaux marchés mais cela exige aussi que les associés reconsidèrent le mode de structure de gouvernance.

En quatrième lieu, elles citent le problème du passager clandestin que nous avons déjà expliqué précédemment dans ce travail. Enfin, les auteures terminent par le problème du contrôle du management. En effet, l'agrandissement de la coopérative dégrade les interactions entre les différentes instances de décisions.

Pour continuer, Birchall (2015) propose trois suggestions qui peuvent faire face à ces problèmes potentiels. Celles-ci doivent coexister au sein d'une coopérative afin de garantir la légitimité et l'efficacité du modèle de gouvernance. À savoir ; l'implication des membres, l'implication de la représentation et l'expertise.

D'abord, supporter les modalités de participation des membres-coopérateurs dans le but d'entretenir leur implication dans le processus de décision et de gestion et, ainsi, assurer le maintien de leurs besoins. Il y a plusieurs solutions pour garantir la participation de l'ensemble des associés. Par exemple, élire un ou des représentants dans les organes de gouvernance. Il peut aussi y avoir un travail de réflexion et de formalisation afin de maintenir l'implication de chaque membre dans la coopérative, comme par exemple une concertation régulière des parties prenantes dans le but de favoriser une vision partagée du projet coopératif, de la mission, des finalités. Ceci permettra, notamment, d'éviter des dérives du projet coopératif ou encore une prise du pouvoir par un groupe limité d'individus qui ne représentent pas l'ensemble des membres de la coopérative.

Ensuite, Birchall explique qu'un autre élément important réside dans la représentation de tous les membres (ainsi que les intérêts) au sein des instances de gouvernance. Le but étant que le projet coopératif soit le plus proche possible des besoins des membres. Cependant, quatre phénomènes compliquent la représentation : les différents types de membres et leurs intérêts comme dans une coopérative multi-stakeholders, la combinaison entre des membres en coopérative et des membres individuels, le fait de conserver des relations commerciales avec des coopératives qui sont aussi associées et enfin l'étendue transnationale de la coopérative. De ce fait, la coopérative doit concevoir des méthodes pour représenter les différents intérêts. Nous pouvons citer, par exemple, des mécanismes comme les groupements régionaux ou

encore l'agencement de différents collègues par types de membres au sein de l'assemblée générale.

Enfin, l'auteur remet en question l'expertise et les compétences nécessaires pour conduire à bien un projet coopératif. En effet, comme expliqué précédemment, plus une coopérative grandit, plus la structure et les activités de celle-ci se complexifient, exigeant l'acquisition de nouvelles compétences pour les associés au fil du temps. Une fois de plus, cela variera en fonction du type de gouvernance. Ainsi, il y aura moins de problèmes dans une coopérative de travailleurs ou de producteurs, étant donné que les membres qui composent les instances de gouvernance maîtrisent les activités de la coopérative, alors que dans une coopérative multi-stakeholder, il existe une distance beaucoup plus importante entre les membres du conseil d'administration et le secteur d'activités (Birchall, 2015).

En conclusion, le modèle de gouvernance d'une coopérative de taille importante doit trouver un certain équilibre entre l'implication des membres, leur représentation et leur expertise et ce, tout en offrant la possibilité, pour chaque niveau de gouvernance, de prendre des décisions dans les conditions les plus optimales. Cela requiert que les associés possèdent les informations pertinentes et les compétences nécessaires pour prendre des décisions. C'est aussi grâce à cet équilibre qu'une coopérative évitera qu'une poignée d'individus confisque la prise de décision en proposant un système de pouvoir et de contre-pouvoir (Birchall, 2015). Dès lors, Novkovic & Miner (2015) proposent, pour conforter cet équilibre nécessaire, d'appliquer un modèle de gouvernance polycentrique ou de réseau pour faciliter un modèle de décisions décentralisé.

CHAPITRE 4 : PROBLÉMATIQUE

I. ÉLABORATION DE LA QUESTION DE RECHERCHE

Lors de cette revue de littérature, nous avons pu observer que la théorie des parties prenantes est un élément majeur pour constituer un modèle de gouvernance organisationnel « sain ». Ainsi, cette théorie permet, au sein du modèle de gouvernance d'une entreprise, de définir un objectif répondant, non plus seulement aux besoins des actionnaires, mais aussi aux besoins de l'ensemble des parties prenantes concernées par l'entreprise. En outre, cette théorie permet d'analyser et comprendre les besoins et la répartition de la valeur entre les différents acteurs qui composent une organisation. (Boespflug & Pasquet & Sauviat, 2015).

Cependant, nous pouvons relever quelques limites concernant la théorie des parties prenantes. Face à des problèmes urgents, des pressions extérieures ou un manque d'informations, les dirigeants des entreprises seront parfois dans une impasse et ceux-ci seront contraints de prendre des décisions qui ne conviendront pas à l'ensemble des parties prenantes. Il est donc important de prendre en compte le contexte extérieur. Dans ce cas, la satisfaction des besoins d'une partie prenante peut se faire au détriment d'une autre, ce qui limite l'acquisition d'une performance globale pour tous les membres (Laplagne, 2015). De plus, il peut paraître fantaisiste que la somme des intérêts des parties prenantes, en faisant l'hypothèse que ceux-ci convergent, concorde avec un intérêt général (Capron & Quairel, 2007). Enfin, ce genre de théorie managériale a plutôt tendance à s'appliquer dans les entreprises de grande taille.

Ensuite, nous avons aussi défini le modèle coopératif. Nous avons décrit les sept principes qui représentent le fondement d'une coopérative, selon l'ACI. De plus, nous avons décrit ses trois principales caractéristiques qui la composent, à savoir : la double identité des coopérateurs (utilisateurs et propriétaires), le fonctionnement démocratique et la propriété collective. Cela permet de garder le contrôle sur les décisions importantes grâce à l'implication des coopérateurs dans les structures de gouvernance mais aussi de consolider la structure bilantaire (les investisseurs sont aussi les utilisateurs) et finalement de limiter les asymétries d'informations ainsi qu'augmenter la confiance des associés envers la coopérative (Rijpens & Mertens, 2016).

Il y a un lien très important entre la théorie des parties prenantes et le modèle de gouvernance des coopératives. En effet, cette théorie paraît inséparable du contexte coopératif dans lequel les parties prenantes se retrouvent en situation de propriété, ainsi que pour beaucoup de travaux abordant la responsabilité sociale de l'entreprise (Müllenbach, 2007).

De plus, nous avons décrit à quel point il était parfois difficile d'appliquer le principe de gouvernance ainsi que de satisfaire l'ensemble des intérêts des parties prenantes d'une coopérative. En effet, plusieurs parties prenantes composant une coopérative peuvent poursuivre des objectifs contradictoires. Il se peut aussi que, même si elles partagent les mêmes valeurs, celles-ci n'arrivent pas à se concilier parfaitement. Enfin, un écart trop

important, d'un point de vue vision d'entreprise, entre les administrateurs et les associés peut perturber la coopération entre les membres de la coopérative.

Conscients de ce lien indéniable et essentiel entre les parties prenantes et les principes caractérisant les coopératives, plusieurs questions nous viennent à l'esprit. Toutes les parties prenantes d'une coopérative sont-elles toujours consultées ? Celles-ci sont-elles toutes considérées de la même manière ? Sur un même pied d'égalité ? Une coopérative essaie-t-elle toujours de concilier les intérêts de toutes les parties prenantes qui la composent ? Le simple fait d'être une coopérative assure-t-elle la prise en compte optimale de toutes les parties prenantes ? Toutes les parties prenantes suivent-elles le même objectif que la coopérative ? Par conséquent, la question de recherche qui en découle est : Comment les coopératives cherchent-elles à satisfaire les besoins et les attentes des parties prenantes qui les composent ?

Ainsi, cette question étant assez large, nous pouvons la décomposer en plusieurs objectifs qui donneront de la structure à notre sujet principal. Dans un premier temps, nous allons essayer de comprendre quels sont les mécanismes utilisés par les coopératives pour satisfaire les besoins de ces parties prenantes. Nous essayerons tout d'abord de comprendre comment elles satisfont les besoins des membres qui sont aussi actionnaires. Ensuite, nous nous intéresserons à ceux qui ne le sont pas. En effet, nous essayerons d'observer s'il y a une distinction entre les parties prenantes qui sont à la fois actionnaires et utilisatrices de la coopérative et celles qui sont uniquement utilisatrices. Nous essayerons de décrire les mécanismes mis en place pour tenter de satisfaire les besoins des parties prenantes mais aussi les différentes méthodes afin de les impliquer dans la gouvernance. D'autre part, nous essayerons de comprendre comment les coopératives règlent leurs conflits, de manière formelle ou informelle, quand ceux-ci se produisent au sein de leur organisation.

PARTIE II : EMPIRIQUE

Lors de cette deuxième partie, nous allons expliquer notre méthodologie pour la récolte et l'analyse des données. Ensuite, nous présenterons et analyserons les résultats. Par après, nous révélerons des propositions de recherche lors de notre discussion. Enfin, nous exposerons une conclusion générale dans laquelle nous expliquerons le dénouement de notre travail mais aussi ses limites ainsi que les implications managériales.

CHAPITRE 1 : MÉTHODOLOGIE

I. APPROCHE DE LA MÉTHODOLOGIE

L'approche théorique, réalisée lors de la revue de littérature, nous a permis d'établir un cadre théorique de référence. Cela nous a aussi aidé à faire émerger des pistes de recherche auxquelles nous devons essayer de répondre. Ainsi, pour tenter de résoudre au mieux à notre problématique de ce mémoire, il est important de suivre une méthodologie de recherche rigoureuse afin d'atteindre des résultats concrets. Pour ce faire, nous avons besoin de collecter des données sur le terrain et ensuite, de les analyser.

En ce qui nous concerne, l'orientation de notre recherche est une démarche exploratoire. En effet, nous essayerons d'explorer et de comprendre un phénomène encore peu connu. Il est donc plus pertinent, dans notre cas, d'opter pour une approche d'analyse qualitative. D'ailleurs, Paillé & Mucchielli entendent par « *enquête qualitative de terrain la recherche qui implique un contact personnel avec les sujets de la recherche, principalement par le biais d'entretiens et par l'observation des pratiques dans les milieux mêmes où évoluent les acteurs.* » (Paillé & Mucchielli, 2016, p. 13). Aussi, les données qualitatives sont plus pertinentes pour comprendre les interactions entre les personnes à travers les structures, processus, événements qui les entourent (Miles, Huberman, & Saldana, 2014).

Enfin, nous désirons comprendre les dynamiques et réaliser une analyse concrète du terrain, ce qui peut être réalisé par une approche qualitative. Ainsi, Paillé et Mucchielli (2012) précisent que « *l'analyse qualitative n'est pas une invention de la science. Elle est d'abord une faculté de l'esprit cherchant à se relier au monde et à autrui par les divers moyens que lui offrent ses sens, son intelligence et sa conscience.* » (Paillé et Mucchielli, 2012, p.33).

Étant donné que nous sommes dans une démarche exploratoire, nous ne désirons pas tester, ni vérifier des hypothèses préalablement énoncées. C'est pour cela que, dans notre cas, l'analyse quantitative n'est pas pertinente. De plus, la démarche exploratoire essaye de comprendre en profondeur une situation, faire des découvertes plutôt que de tester des hypothèses comme cela est réalisé dans une analyse quantitative (Paillé, 2011).

Aussi, notre sujet fait référence aux potentielles relations humaines entre les différents acteurs dans une organisation. En effet, la théorie des organisations fait partie intégrante de la science de gestion. En outre, nous sommes face à des situations complexes et difficilement quantifiables. C'est pour cela qu'une recherche qualitative est plus adaptée à notre cas. (Paillé & Mucchielli, 2016).

Une fois notre méthodologie expliquée, il faut réaliser notre « design de recherche » afin d'expliquer notre méthode de collecte de données, la composition de notre échantillon et la méthode d'analyse des données. A ce propos, Royer et Zarlowski disent que « *le design de la recherche consiste à définir les moyens nécessaires pour répondre à la problématique : méthodes d'analyse, types, sources et techniques de recueil des données, composition et taille de l'échantillon.* »(Thietart, 2007, p.8).

II. CHOIX DES ACTEURS INTERROGÉS

Afin de collecter et analyser des données qualitatives intéressantes, il faut tout d'abord sélectionner un échantillon pertinent. Ainsi, selon l'énoncé de notre question de recherche, nous allons interroger des personnes qui font partie d'une coopérative et plus précisément, une coopérative qui essaie de respecter l'idéal coopératif préconisé par l'Alliance Coopérative Internationale.

Ensuite, nous avons décrit, dans le cadre théorique, qu'on pouvait trouver des coopératives dans de nombreux secteurs économiques et sociaux. Néanmoins, pour augmenter la pertinence de notre échantillon, nous avons décidé de nous concentrer sur un seul secteur et interroger des coopératives de différentes tailles au sein de celui-ci. Ainsi, nous nous sommes dirigés vers le secteur agricole pour notre analyse de terrain. En ce qui concerne les coopératives, nous allons nous pencher sur deux types, bien précis, qui ont été définis précédemment dans le cadre théorique. Ainsi, nous avons choisi d'un côté, deux coopératives

de producteurs et de l'autre, deux coopératives multi-stakeholders. Par conséquent, l'analyse qualitative se concentre sur deux coopératives de chacune de ces catégories.

En ce qui concerne les personnes interrogées au sein des coopératives, nous avons visé, principalement, à interviewer deux types d'acteurs. Une personne étant dans le management journalier de la coopérative d'une part et un membre du conseil d'administration d'autre part. Cela nous permettra d'avoir deux approches différentes au sein d'une même organisation.

Par conséquent, quatre coopératives, correspondant à nos attentes citées précédemment, ont accepté de répondre à une interview. De ce fait, huit personnes ont répondu positivement à l'interview.

III. COLLECTE DES DONNÉES

Afin de récolter les données que nous analyserons plus tard dans ce travail, nous devons sélectionner une méthode pour collecter l'information. Principalement, il existe trois types d'entretiens selon De Ketele et Roegiers (1996). Ceux-ci sont d'ailleurs précisés dans la figure suivante :

Entretien dirigé (ou directif)	Entretien semi-dirigé (ou semi-directif)	Entretien libre (ou non directif)
Discours non continu qui suit l'ordre des questions posées	Discours par thèmes dont l'ordre peut être plus ou moins bien déterminé selon la réactivité de l'interviewé	Discours continu
Questions préparées à l'avance et posées dans un ordre bien précis	Quelques points de repère (passages obligés) pour l'interviewer	Aucune question préparée à l'avance
Information partielle et réduite	Information de bonne qualité, orientée vers le but poursuivi	Information de très bonne qualité, mais pas nécessairement pertinente
Information recueillie rapidement ou très rapidement	Information recueillie dans un laps de temps raisonnable	Durée de recueil d'informations non prévisible
Inférence assez faible	Inférence modérée	Inférence exclusivement fonction du mode de recueil

Source : D'après De Ketele & Roegiers, 1996.

Figure 5 : Caractéristique des trois types d'entretiens

On peut apercevoir trois types d'entretiens différents. Ils diffèrent suivant la façon dont nous allons conduire la discussion et aussi, par rapport aux informations que nous désirons récolter. Dans notre cas, nous avons décidé d'opter pour un entretien semi-dirigé, qui se veut être ouvert et flexible, à travers un fil conducteur prédéfini, afin d'obtenir des réponses de qualité.

Ainsi, nous avons choisi cet entretien pour plusieurs raisons et notamment pour une question pratique. En effet, un entretien semi-dirigé permet de recueillir des informations dans un laps

de temps plus raisonnable qu'un entretien libre. À ce sujet, nous savons comme il est parfois difficile d'obtenir des personnes libres et disponibles pour répondre à des questions. Ainsi, ce type d'entrevue nous offrira plus d'opportunités. De plus, l'entretien semi-directif permet de collecter des informations pertinentes. Par rapport aux deux autres entretiens, cela permet aussi d'obtenir un discours par thèmes ce qui facilite la tâche lorsque nous allons comparer les résultats entre eux. Enfin, l'entretien dirigé n'offre pas d'aussi grandes libertés et flexibilités aux réponses de l'intervenant que l'entretien semi-dirigé (Gavard-Perret et al., 2012). Cela offre la possibilité d'obtenir, parfois, des réponses fortuites en fonction du chemin que prend l'entretien lors de la discussion et selon le degré de réactivité de l'auditeur.

Après avoir choisi le type d'entretien, il est important d'établir, préalablement, le guide d'entretien. En effet, celui-ci permettra de déterminer le fil conducteur de la discussion et ainsi, d'établir les tendances à aborder lors de l'interview. Il faut préciser qu'il n'y a pas un ordre strict de questions à respecter et que nous pouvons organiser l'agencement des thèmes comme nous le souhaitons. Le guide peut être transformé en fonction du déroulement de chaque entretien (Gavard-Perret et al., 2012). De ce fait, le guide d'entretien sera constitué d'une série de points à ne pas oublier lors de l'interview. À ce propos, vous pouvez consulter le guide d'entretien à l'annexe 1.

En ce qui concerne les personnes interrogées, nous en avons rencontré huit qui ont répondu positivement à nos sollicitations. La durée des entretiens oscillait entre trente minutes et une heure. Ils ont tous été enregistrés et vous pouvez trouver leurs retranscriptions aux annexes 2 à 7. Bien sûr, nous avons garanti l'anonymat à toutes les personnes qui ont répondu à notre entretien semi-directif, mais celles-ci nous ont garanti que ce n'était pas nécessaire. Enfin, nous pouvons trouver plus amples informations à propos ces huit personnes dans le tableau suivant (Tableau 1).

ENTREPRISE	TYPE	NOMBRE DE MEMBRES	RÉPONDANT	POSTE	DATE	DURÉE
Coprobél	Coopérative de producteurs	40	Elias, Julie	Gestion journalière	21/07	65 min
			Lacanne, Vincent	Président	21/07	65 min
SCAM	Coopérative de producteurs	2500	Balduyck, Christian	Directeur général	14/07	31 min
			Vancompernelle, Jean-Yves	Administrateur délégué	18/07	29 min
Faircoop	Multistakeholder	+ de 1000	Willeme, Michel	Administrateur délégué	10/07	61 min
			Dumont, Carine	Coordinatrice et Administrateur délégué	17/07	50 min
Agricovert	Multistakeholder	900	Monville, Pia	Administrateur Délégué	23/07	33 min
			Habran, Jean-Philippe	Coordinateur, gestion Ressource Humaine	23/07	33 min

Tableau 1 : Récapitulatif des personnes interrogées

IV. MÉTHODE D'ANALYSE DES RÉSULTATS

Étant donné que nous avons opté pour une recherche qualitative, nous avons décidé d'utiliser une méthode qui est appelée « descriptive coding ». Le but de cette méthode est de résumer, en un ou plusieurs mots, les passages importants de chaque interview afin d'identifier les différents thèmes qui seront pertinents pour notre future analyse (Saldaña, 2009). Pour mieux illustrer cela, Tesch (1990, p. 119) nous explique que « *it is important that these [codes] are identifications of the topic, not abbreviations of the content. The topic is what is talked or written about. The content is the substance of the message.* » La méthode permet de classer les données à un niveau plutôt basique afin de fournir au chercheur une compréhension organisationnelle des informations (Saldaña, 2009).

Par conséquent, nous allons tout d'abord identifier les parties que nous trouvons pertinentes dans chaque interview. Ensuite, les données récoltées et convergentes seront regroupées par thème. Enfin, ces divers renseignements seront retranscrits dans un tableau à double entrée afin de pouvoir les évaluer et analyser celles-ci plus facilement (Saldaña, 2009). L'étude de ces éléments sera horizontale. Cela nous permettra de confronter les différents résultats obtenus et de définir les convergences et les divergences entre ceux-ci (Miles & Huberman, 1994).

Enfin, nous avons tenté de décrypter les statuts et les derniers rapports annuels des différentes coopératives afin de récolter des informations qui pourraient confirmer et ou compléter les renseignements récoltés sur le terrain lors des entretiens. On parle alors de triangulation des données. Cela permet de renforcer nos résultats. Cependant, sur les sites internet des différentes coopératives, nous n'avons pas pu nous munir de ces rapports annuels.

V. PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON

Lors de ce dernier point du chapitre 1, nous allons définir le secteur agricole en Belgique dans lequel se développe nos quatre coopératives. Ensuite, nous allons les décrire brièvement afin de mieux les cerner.

A. Le secteur alimentaire.

L'importance de la situation de l'agriculture dans l'économie belge ne fait que régresser d'année en année. En 1980, le secteur agricole représentait 1,13% du PIB, contre 0,7% en 2016. Jadis, la majorité de la population travaillait dans le secteur agricole. Cependant, depuis

de nombreuses années maintenant, le nombre d'agriculteurs ne fait que régresser dans nos régions. En effet, de 1980 à 2016, la Belgique a perdu près de 68% de ses exploitations (SPF Économie, 2017). Toutefois, la superficie moyenne par exploitation a quasiment triplé. Enfin, entre 1980 et 2013, 60% des personnes, travaillant dans une activité agricole, ont été perdus dans ce secteur (SPF Économie, 2017).

Malgré cela, le secteur agricole tend à retrouver une place cruciale dans l'économie parce qu'il représente un énorme potentiel pour faire face aux défis énergétiques et environnementaux. En effet, l'agriculture biologique progresse fortement en Belgique et davantage en Wallonie. Entre 2010 et 2016, SPF Économie constate une croissance du nombre d'exploitations bio de 9,1% par an en moyenne (SPF Économie, 2017). Néanmoins, il est important de constater qu'il y a deux sortes d'agriculture biologique. D'un côté, nous avons les agriculteurs qui veulent produire des aliments tout en étant soucieux de l'écologie, de l'idéal biologique et de l'autre côté, ceux pour qui le bio ne représente qu'une opportunité commerciale, le seul but étant de vendre les marchandises à des prix plus avantageux (RTBF, 2016).

Concernant les coopératives belges dans le secteur agricole, leur nombre est en augmentation depuis plusieurs années même s'il reste l'un des plus faibles en Europe. La diversification des activités au sein du secteur agricole a permis de donner une bonne impulsion au mouvement. En effet, à travers la coopérative, les agriculteurs peuvent transformer, stocker, distribuer et commercialiser leurs produits sans devoir dépendre de grosses organisations contre lesquelles ils n'auraient pas assez de poids pour faire valoir leurs intérêts. De plus, cela permet de faciliter l'accès des jeunes agriculteurs au capital agricole, d'accentuer les liens sociaux, de renforcer l'économie locale et de promouvoir les produits agricoles de qualité (Cap Ruralité, 2018). Cependant, force est de constater que les principes coopératifs sont parfois bafoués dans certaines coopératives agricoles. En effet, des organisations choisissent ce statut légal pour les opportunités qu'il offre, notamment au niveau juridique, financier et fiscal, plutôt que pour les valeurs de la coopérative. Tout ceci laissant passer les intérêts des agriculteurs au second plan (Koulytchizky & Mauget, 2003). Toutefois, la coopération entre les agriculteurs semble rester une bonne solution pour l'avenir, notamment pour favoriser la transition vers l'agroécologie. En effet, cela leur permettra de se développer au niveau rural afin de surmonter les désavantages économiques et environnementaux (Entraide & Fraternité, 2015).

B. Les quatre coopératives

a) Coopérative de producteurs

D'abord, nous allons parler de la coopérative Coprobel. La marque Coq des Prés existe depuis 2010. Elle regroupe une soixantaine d'aviculteurs en Wallonie (et aussi deux éleveurs Luxembourgeois). Elle veut offrir aux consommateurs un poulet de campagne bio produit près de chez eux. Les quatre messages forts de la coopérative sont : le bon goût et l'amour de la gastronomie, la force du terroir, la proximité du consommateur et enfin un cahier des charges européen bio contrôlé (Coq des Prés, 2019 (c)) . Pour ce faire, les producteurs doivent respecter une charte de qualité et un cahier des charges propre à Coq des Prés. De plus, la traçabilité doit être respectée afin de pouvoir remonter jusqu'au maillon le plus haut de la filière de production. Ainsi, la volaille doit être nourrie par des aliments provenant de cultures bio en Belgique (Coq des Prés, 2019 (b)). Elle doit être élevée dans des poulaillers d'élevage qui sont naturellement lumineux et avec une ventilation naturelle, ceci limitant la consommation d'énergie. De plus, les bâtiments sont ouverts afin d'inciter la volaille à courir dans la prairie. Enfin, la vente se fait à la ferme ou dans divers commerces et deux personnes sont actuellement employées pour gérer la commercialisation des produits (Coq des Prés, 2019 (a)).

La deuxième coopérative de producteurs sur le territoire wallon est la SCAM. La société Coopérative Agricole de la Meuse est soutenue par près de 2400 coopérateurs et est gouvernée à 100% par les agriculteurs. Elle fabrique, collecte, stocke et commercialise toutes sortes de marchandises. De ce fait, la coopérative s'appuie sur cinq types de produits : les céréales, les semences, l'engrais, les produits de protection des plantes et les aliments pour animaux d'élevage (SCAM, 2017 (b)). Globalement, la SCAM s'engage à promouvoir une agriculture raisonnée et veut apporter aux agriculteurs une expertise qui s'appuie sur les résultats de leurs centres de recherche et développement. De plus, la coopérative participe à des programmes d'innovation technologique. D'ailleurs cette technologie permet à la SCAM de proposer à ses coopérateurs deux services : l'Agri drone qui est un drone utile dans les grandes cultures et l'Agreo qui est un logiciel de gestion agricole. La SCAM est donc une structure moderne de services et de prestations pour les agriculteurs et elle s'engage à assurer la pérennité des fermes (SCAM, 2017 (a)).

b) Coopérative multi-stakeholders

La première coopérative multi-stakeholders que nous allons présenter est Faircoop. Face à la concurrence déloyale, les agriculteurs n'arrivent plus à vendre au-dessus du prix de revient. Certains fermiers se sont donc regroupés, ensemble, dans une coopérative afin de créer leur propre marque et label : Fairebel. Cette organisation a pour mission de valoriser le lait de ses membres dans une structure de prix équitables pour tous. Leur objectif est de vendre leur gamme de produits laitiers sous une marque appartenant aux agriculteurs et qui garantit une rémunération juste à tous les acteurs de la chaîne (Fairebel, 2019 (b)). À ce propos, on trouve principalement quatre gammes de produits : du lait, des fromages, des crèmes glacées et du beurre (Fairebel, 2019 (d)). Les points de vente peuvent être aussi bien des magasins locaux (comme des fermes) que de grandes distributions. Concernant le rôle de la coopérative, celle-ci se limite à la gestion de la logistique, du marketing et des négociations avec les acheteurs. De ce fait, toutes les autres activités telles que la récolte, l'emballage des produits à base de lait sont réalisées par d'autres structures (Fairebel, 2019 (c)). Cependant, cette coopérative n'est pas composée que d'agriculteurs, en effet, elle intègre aussi des consommateurs. En conséquence, elle est formée par deux parties prenantes différentes. Les consommateurs peuvent devenir coopérateurs en achetant des parts et ainsi rentrer dans le capital de l'entreprise. De ce fait, ils peuvent participer aux décisions de la société lors des assemblées générales et ceux-ci sont représentés par une personne au sein du conseil d'administration. Ils peuvent donc soutenir l'activité économiquement, tout en prenant réellement part au projet de la coopérative (Fairebel, 2019 (a)).

La deuxième coopérative multi-stakeholder est Agricover. Celle-ci est une coopérative d'agriculture écologique et elle est à finalité sociale. Elle regroupe plusieurs producteurs de la région de Gembloux. Plus tard, des consommateurs se sont joints à leur projet. Actuellement, la coopérative est composée de 34 producteurs biologiques et de plus de 600 « consom'acteurs », comme ils les appellent. Ensemble, producteurs et consommateurs ont créé une charte qui constitue le fondement de leur coopérative (Agricover, 2018 (a)). Celle-ci est revue par l'assemblée générale tous les deux ans afin qu'elle reste conforme par rapport à l'évolution de l'environnement socio-économique. Les quatre points fondamentaux de la coopérative sont : une agriculture biologique, la localité des produits, la poursuite d'un modèle économique équitable et la saisonnalité des produits. Ils veulent prôner une

philosophie durable et respectueuse des producteurs (Agricovert, 2018 (b)). De plus, la coopérative promeut des emplois durables et elle tente aussi de réinsérer sur le marché du travail des personnes peu qualifiées.

CHAPITRE 2 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Lors de ce deuxième chapitre, nous allons nous concentrer sur l'analyse qualitative des informations récoltées lors de nos interviews. Une première synthèse des entretiens, reprenant les moments les plus intéressants, a été réalisée préalablement et est disponible sous forme de tableau aux annexes 8, 9, 10 et 11. Les résultats similaires ont été regroupés dans leur catégorie respective et nous allons analyser les variations qui se trouvent à l'intérieur de chacune d'entre elles. Cela permettra de faire ressortir les convergences et les divergences qui se trouvent à l'intérieur de chaque catégorie d'analyse. Pour ce faire, nous étudierons les instruments, officiels et non-officiels, mis en place pour satisfaire les besoins des membres utilisateurs et actionnaires de la coopérative. Ensuite, nous examinerons les mécanismes qui sont utilisés pour tenter de satisfaire les demandes des autres parties prenantes de la coopérative. Et finalement, nous essayerons de comprendre comment les quatre coopératives s'organisent pour régler les conflits avec les parties prenantes.

I. ANALYSE DES MÉCANISMES POUR LES COOPÉRATEURS-ACTIONNAIRES

A. L'assemblée générale

Le premier mécanisme que nous allons décrire est l'assemblée générale. En effet, pour les quatre coopératives, cet organe de gestion est un outil intéressant pour essayer de comprendre les attentes des coopérateurs. De plus, les dirigeants des coopératives peuvent informer leurs coopérateurs sur tel ou tel sujet. C'est aussi durant cette assemblée que certaines prises de décisions sont prises, telles que l'élection des administrateurs, l'approbation des budgets et des comptes annuels. Dès lors, chaque membre coopérateur a le droit de s'y rendre. Évidemment, lors de chaque décision prise lors de ce genre d'évènement, chacun détient un vote. Cependant, nous avons pu remarquer que les assemblées générales ne se déroulent pas de la même manière dans les quatre coopératives et d'autres éléments sont parfois abordés.

Pour la coopérative Coq des Prés, l'assemblée générale est un premier moyen pour rencontrer les coopérateurs. Ils ont droit à la parole et ils peuvent faire part de leurs besoins et leurs

attentes. Pour l'instant, les coopérateurs ne sont pas consultés en ce qui concerne la stratégie à long terme. Cependant, lors des années futures, ils comptent consulter, aux assemblées générales, leurs membres pour ce genre de décision.

À propos de la SCAM, les coopérateurs peuvent aussi faire part de leurs besoins lors de ce rassemblement. Cependant, lors de cette réunion annuelle, sur les 2400 coopérateurs, seulement 10% d'entre eux s'y rendent. Dès lors, proportionnellement, peu d'agriculteurs participent aux assemblées générales. Lors de celles-ci, les coopérateurs sont consultés pour les prises de décisions classiques expliquées précédemment. D'ailleurs, M. Balduyck, président-directeur-général de la SCAM cite à ce sujet, « l'objectif est d'expliquer le déroulement de l'année, donner les décharges aux administrateurs, parler de la bonne tenue des comptes et éventuellement approuver un nouvel administrateur » et M. Vancompernelle, membre du conseil d'administration de la SCAM, complète « Généralement, c'est plus symbolique qu'autre chose. La décharge des administrateurs, le taux de dividendes reversées à chaque coopérateur ».

Il y a beaucoup plus de consommateurs que de producteurs au sein de la coopérative Fairebel. Cependant, tous les membres ont le droit à un vote lors cet évènement annuel, malgré le fait qu'il n'y ait pas la même proportion de personnes entre les deux parties prenantes. Aussi, les assemblées générales sont l'occasion d'entendre les demandes précises des consommateurs concernant les nouveaux produits qu'ils désirent voir dans les commerces. D'ailleurs, il y a beaucoup plus souvent de consommateurs que de producteurs qui sont présents aux assemblées générales.

C'est le même cas pour Agricovert, concernant la proportion entre les producteurs et les consommateurs. Néanmoins, ils ont mis en place un système qui permet de protéger l'intérêt des producteurs et ainsi, contrebalancer le poids des autres membres qui sont, eux, plus nombreux. Lorsque des producteurs deviennent coopérateurs, ils ont droit à des parts « A » alors que les consommateurs et les agriculteurs moins investis dans la coopérative, eux, ont droit à des parts « B ». Pour qu'une décision soit admise lors des assemblées, il faut avoir une majorité de votes positifs parmi les membres qui ont des parts « A » et aussi parmi les membres qui ont des parts « B ». Il y a donc une obligation d'être majoritaire dans les deux parties pour prendre des décisions. À ce propos, M. Habran, coordinateur chez Agricovert,

raconte : « Vu que dans une coopérative, c'est une personne, une voix, les coopérateurs « A » ont mis un point un système pour se défendre, et ainsi garder la main mise sur la coopérative et éviter que le poids des consommateurs ne pèse pas trop dans la balance et sur leur vision des choses. Il y a donc cette obligation d'être majoritaire pour accepter toutes les décisions qui sont prises ».

En ce qui concerne Fairebel et Agricovert, ils interpellent aussi leur coopérateur pour un élément en plus. En effet, chacune des deux coopératives ont en leur possession, un règlement d'ordre intérieur. *« Le contenu du règlement intérieur est établi librement (hormis dans les cas où sa mise en place est imposée). Les règles contenues au sein du document précisent notamment celles de portée plus générale prévues au sein des statuts. Le règlement doit donc être conforme aux dispositions statutaires et ne pas aller à l'encontre de leur contenu. Les normes prévues au sein du règlement peuvent prendre en compte tous les éléments de la vie associative. Ces textes peuvent notamment porter sur les modalités de réunion et de vote de l'assemblée générale de l'association, l'utilisation du matériel associatif, les heures d'ouverture du local associatif, etc »* (Droit-finance, 2019, para 3). Ainsi, dès qu'ils décident de changer les règles de cet ordre intérieur, ils convoquent l'ensemble des coopérateurs lors d'une assemblée générale extraordinaire, afin de demander leur accord. Pour les deux coopératives, cet élément est un moyen de retranscrire, d'une certaine façon, les besoins que des membres à travers la coopérative.

B. Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est un autre organe de gouvernance dans lequel les coopérateurs sont représentés. Généralement, cet organisme s'occupe de la gestion opérationnelle, des grandes orientations stratégiques mais aussi financières de la coopérative. Ces réunions ont lieu une fois par mois.

En ce qui concerne Coq des Prés, il y a sept personnes qui participent à chaque conseil d'administration. Mme Elias, qui s'occupe de la gestion journalière de Coprobel, nous explique que « durant ce conseil d'administration, nous faisons le tour de tous les points à débattre, des décisions futures. Donc, nous parlons de tout ce qui se passe au quotidien et parfois nous prenons des grosses décisions ». Dans cet organe de décision, trois personnes sont des éleveurs. Ceux-ci représentent et sont la voix de l'ensemble des quarante coopérateurs. Deux

autres personnes font partie de la coopérative « SCAR » et « For Farmers ». Nous expliquerons pourquoi la coopérative a intégré ces deux personnalités dans le conseil d'administration. Enfin, les deux administrateurs restants sont les employés de la coopérative. Évidemment, tous ces individus ont été élus par les coopérateurs lors de l'assemblée générale. Les administrateurs ont remarqué que, de plus en plus, les coopérateurs passaient par les administrateurs pour faire part de leurs besoins, de leurs remarques, etc. En effet, M. Lacanne, président de la coopérative Coprobel, précise : « On a remarqué, ces derniers temps, que quand des coopérateurs ont quelque chose à dire, ils vont s'adresser directement aux éleveurs qui sont, aussi, administrateurs. Dès lors, ils font passer leur message de manière informelle, par leur intermédiaire. Ensuite, nous débattons de cela aux réunions avec les autres administrateurs ». Le conseil d'administration est donc un moyen de traiter et de répondre aux demandes des collaborateurs.

Pour la coopérative SCAM, cet organe de décision est composé de six personnes, quatre fermiers et deux individus externes à la coopérative. Selon les interviewés, ces deux personnes permettent d'apporter une autre vision que celle des agriculteurs, ainsi qu'une meilleure expertise concernant l'analyse financière. Les quatre autres membres représentent les intérêts des agriculteurs. Cependant, il est parfois difficile de prendre des décisions qui vont satisfaire l'ensemble des collaborateurs, tant ceux-ci sont nombreux. Parfois, selon Monsieur Vancompernelle « les membres doivent mettre leur casquette d'agriculteurs de côté et prendre celle de dirigeants d'entreprise pour prendre des décisions lors des conseils d'administration afin de garantir la pérennité financière de l'organisation ».

Le conseil d'administration de Fairebel est composé de onze collaborateurs. Dix d'entre eux sont des coopérateurs-producteurs et une personne représente les consommateurs. Fairebel étant une coopérative multi-stakeholder, les producteurs sont donc représentés plus fortement que les consommateurs. En effet, au départ, la coopérative a été créée par des producteurs de lait. Quelques années suivantes, les consommateurs ont rejoint l'organisation. Même s'il y a plus de coopérateurs-consommateurs que de coopérateurs-producteurs au sein de la coopérative, les deux personnes interviewées nous ont confié qu'il y avait une distinction entre les deux. En effet, « les agriculteurs désirent que la coopérative reste principalement entre les mains de ceux-ci parce qu'elle a été initialement fondée pour soutenir les producteurs. Il faut que leurs intérêts soient représentés en premier plan, ceux des

consommateurs passent en second plan ». Tout est transparent et les consommateurs ont tout à fait conscience de cette démarcation. D'ailleurs, tout est mentionné dans le règlement d'ordre intérieur. Cependant, M. Willem, administrateur délégué dans la coopérative agricole Fairecoop, nous a assuré que « leurs intérêts étaient également pris précieusement en compte lors des conseils d'administration. La personne qui représente les consommateurs a toujours son mot à dire dans n'importe quelle circonstance et celle-ci apporte une meilleure expertise en ce qui concerne les attentes des consommateurs ».

Enfin, le conseil d'administration de Agricover est formé par dix membres. Il y a parité égale entre les consommateurs et les producteurs, cinq membres de chaque partie prenante. Ceci n'est pas explicitement énoncé dans les statuts mais c'est une volonté de l'ensemble des coopérateurs de respecté cette proportion. Cependant, M. Habran nous a affirmé que « la priorité de la coopérative restait l'intérêt des producteurs et tout ce qui tourne autour d'eux ». C'est aussi mentionné dans leur règlement d'ordre intérieur.

C. Autres mécanismes

Certaines des quatre coopératives ont aussi organisé d'autres systèmes, moins classiques, afin de communiquer avec leurs parties prenantes et mieux cerner les attentes de ceux-ci. C'est en particulier le cas pour la Coq des Prés, la SCAM et Agricover.

Coprobél a mis en place deux types de réunions pour réunir les coopérateurs. Celles-ci sont des lieux de réflexion. Les participants ont l'occasion de parler de leurs problèmes, leurs ressentis sur la coopérative, leurs besoins et leurs attentes. Ils peuvent aussi échanger leurs astuces, leurs expériences, etc. Pour Mme Elias, « c'est aussi l'occasion de créer une réelle synergie entre les membres de la coopérative et tirer le groupe vers le haut, mais aussi de s'assurer que tout le monde partage la même philosophie ». La première rencontre, se déroulant au début de l'année, est une réunion à thème, comme ils l'appellent. Celle-ci est axée principalement sur la vente des produits à la ferme. La deuxième séance, vers la fin de l'année, s'appelle la réunion technique. Celle-ci est axée sur l'élevage et d'autres parties prenantes de la coopérative y participent.

En outre, l'année prochaine, la coopérative va fêter ses dix ans. Pour cette occasion, ils vont organiser des groupes de travail pour impliquer les quarante membres de l'organisation. Grâce à cela, les gérants espèrent que les membres fourniront un travail de méditation sur

l'évènement et qu'ils planifieront la répartition des tâches. Le conseil d'administration veut s'assurer que cet anniversaire appartienne aux coopérateurs et que cela corresponde exactement à leurs attentes.

À propos de la Société Coopérative Agricole de la Meuse, ils ont fondé « le conseil représentatif ». En fait, ce conseil précède le conseil d'administration et il est composé de quarante agriculteurs issus de l'assemblée générale. Plus précisément, les membres de cette assemblée représentent l'ensemble des agriculteurs d'une province. Cette représentativité est liée au chiffre d'affaire que réalisent les coopérateurs de chaque province. Par exemple, si les coopérateurs, se trouvant dans le Hainaut, produisent 40% du chiffre d'affaire de l'ensemble de la coopérative, ils auront seize représentants au sein du conseil représentatif. Dès lors, ils représentent les coopérateurs et ils servent d'intermédiaires entre l'assemblée générale et le conseil d'administration. Durant les trois ou quatre réunions par an, le conseil représentatif ne prend pas de décisions. En revanche, certaines propositions qui sont discutées au sein de cet organe. Ensuite, le comité de direction ou le conseil d'administration vote et applique les décisions. M. Balduyk nous affirme que « c'est aussi un moyen, pour les agriculteurs qui le désirent, de s'impliquer plus fortement dans la coopérative et ce, durant les quatre réunions annuelles. De plus, les membres de cette assemblée servent aussi de testeurs pratiques ». En effet, cela permet de tester les nouveaux projets sur le terrain afin d'avoir un retour sur ce qui doit être amélioré. Cela permet d'adapter aux mieux les projets pour qu'ils correspondent, le plus possible, aux attentes des agriculteurs. Enfin, pour faire partie du conseil d'administration, il faut avoir intégré le conseil représentatif préalablement. Un autre moyen a été installé par la coopérative pour recueillir les demandes des membres coopérateurs mais aussi pour conseiller ces mêmes personnes. En effet, des délégués, appartenant à la coopérative, voyagent à travers toute la Wallonie pour rencontrer les agriculteurs et ce, durant toute l'année. Par la suite, ces mêmes délégués peuvent faire remonter les informations, collectées sur le terrain, aux différents membres du conseil représentatif ou aux membres du conseil d'administration. C'est donc un moyen d'améliorer les canaux de communication entre les fermiers et les deux organes de gestion cités précédemment.

Quant à Agricovert, ils ont organisé deux groupes de réflexions bien distincts. L'un est composé uniquement de producteurs et l'autre groupe qui, lui, regroupe exclusivement des

consommateurs. Du côté des producteurs, ils ont des discussions à propos de la planification des cultures de toute l'année. En effet, selon Mme Monville, administratrice déléguée chez Agricover, « on essaie de répartir la charge de travail selon les envies de chacun et aussi, selon la capacité de production des membres. On s'emploie aussi de trouver des solutions pour cultiver des nouveaux produits afin de contenter les demandes des consommateurs. On essaye donc de satisfaire tout le monde, dans la mesure du possible ». En ce qui concerne l'autre groupe de réflexion, les collaborateurs réfléchissent plutôt à des aspects de communication, d'aménagement du magasin, mais aussi à des réflexions de fond par rapport à ce que doit représenter la philosophie de la coopérative, sur quel chemin doit prendre l'organisation dans le futur. De plus, ils discutent sur les perspectives d'avenir et les choses à respecter, notamment au niveau de l'éthique, pour ne pas tomber dans les travers de l'agriculture industrielle.

D. Revue de la situation

En règle générale, nous pouvons observer que toutes les coopératives utilisent les deux mêmes moyens pour discuter des attentes et des besoins de leurs parties prenantes : l'assemblée générale et le conseil d'administration. Cependant, nous pouvons examiner certaines différences. De plus, les coopératives ont aussi installé d'autres mécanismes, moins formels.

L'assemblée générale est donc un premier moyen de communication, les collaborateurs peuvent exprimer leur ressenti et leur demande à travers ce rassemblement annuel. C'est aussi un organe de décision, où les membres sont consultés et appelés à voter pour prendre certaines décisions. Dans chaque coopérative, ils sont aussi appelés à présenter des propositions, s'ils en ont. Cependant, nous pouvons observer que plus la coopérative est petite, et plus les membres se sentent concernés par cette assemblée générale. En effet, pour des coopératives comme la SCAM ou Fairebel, peu de collaborateurs se rendent à cette réunion annuelle.

Ensuite, le conseil d'administration représente, lui aussi, un moyen de représenter les intérêts des coopérateurs dans un organe de décision hiérarchiquement plus important que l'assemblée générale. Néanmoins, il n'est pas toujours facile de représenter équitablement les intérêts de l'ensemble des coopérateurs. En effet, dans une grande coopérative, il est

d'autant plus difficile de représenter et satisfaire les besoins de tous les collaborateurs, surtout quand ils sont plus de 2400. Plus la coopérative s'agrandit, plus certains coopérateurs se sentent de moins en moins entendus. De plus, M. Vancompernelle nous avoue qu'il faut « se mettre dans la peau d'un dirigeant plutôt que dans celle d'un agriculteur parce que c'est la pérennité de la coopérative qui doit primer ». En outre, nous pouvons observer aussi que les coopérateurs ne sont pas toujours représentés équitablement au sein de cet organe de décision. Les deux coopératives multi-stakeholder, Fairebel et Agricovert, ont établi des priorités entre les intérêts des différentes parties prenantes. Cependant, il est important de souligner que cette différenciation est également approuvée et consentie par l'ensemble des collaborateurs parce qu'en effet, cela sert, finalement, l'intérêt générale de la coopérative. D'ailleurs, ce genre de règle est clairement mentionné dans le règlement d'ordre intérieur qui a été préalablement établi par l'ensemble des coopérateurs.

Pour terminer, en plus des mécanismes précédents, certaines coopératives ont instauré d'autres systèmes pour venir en soutien aux deux autres. En effet, Coprobel et Agricovert ont établi d'autres réunions que les assemblées générales et les conseils d'administration. Elles permettent d'impliquer plus fortement les différents coopérateurs dans la coopérative, de les laisser s'exprimer plus librement et ainsi mieux comprendre leurs besoins. De plus, c'est aussi l'occasion de trouver des solutions pour satisfaire ces mêmes attentes. Concernant la SCAM, afin de palier la grande distance qui existe entre les coopérateurs de la coopérative et les dirigeants, celle-ci a fondé le conseil représentatif. Même s'ils n'ont pas l'opportunité de prendre des décisions, c'est avec eux que le comité de direction et le conseil d'administration discutent des futures propositions, avant de les voter plus tard. Avec une représentativité par province, ils sont donc les porte-paroles de l'ensemble des collaborateurs de la coopérative.

II. ANALYSE DES MÉCANISMES POUR INTÉGRER LES AUTRES PARTIES PRENANTES

A. Conseil d'administration

Comme mentionné précédemment, il y a deux personnes extérieures à la coopérative qui sont intégrées dans le conseil d'administration de Coprobel. Avant d'aller plus loin, nous allons brièvement les décrire pour mieux comprendre leur rôle au sein de l'organisation. L'une des deux personnes est un délégué de la SCAR. La Société Coopérative Agricole Réunie est une coopérative qui fournit de l'alimentation biologique pour nourrir les poulets de Coq des Prés. Dès lors, elle représente un collaborateur essentiel pour la société. Ce délégué, en particulier,

a été présent dès le début de la fondation de la coopérative pour fournir des conseils précieux et apporter son expérience, notamment, au niveau de la gestion administrative. Il faut aussi préciser que cette société a apporté des fonds financiers, lors des préambules de la coopérative. Dès lors, cette organisation a toujours été un partenaire important envers l'organisation. C'est pour cette raison qu'une personne les représente au sein du conseil d'administration.

L'autre personne présente dans cet organe de gestion, fait partie de l'entreprise For Farmers. Celle-ci apporte une expertise cruciale pour l'élevage de la volaille. C'est aussi elle qui vérifie, sur le terrain, si les éleveurs respectent quotidiennement les normes de production imposées par Coq des Prés. Elle peut donc faire remonter beaucoup d'informations au conseil d'administration. Par ailleurs, cette personne a de très bons contacts avec les autres partenaires de la filière. À ce sujet, Mme Elias suggère que : « grâce à ces deux membres, presque l'entièreté de la filière peut être représentée au conseil d'administration, ce qui permet de mieux cerner les attentes des parties prenantes extérieures. De plus, cela facilite la communication entre les éleveurs et le reste de la filière ».

Concernant la coopérative SCAM, celle-ci bénéficie de prêts privilégiés auprès des services publics wallons. Dès lors, un observateur de la Région Wallonne participe à la plupart des réunions du conseil d'administration afin d'être informé correctement et posséder une bonne vue d'ensemble sur la coopérative.

Dans les deux autres coopératives, il n'y a pas spécialement de parties prenantes, autres que les coopérateurs-actionnaires, qui sont présents lors des conseils d'administrations. Parfois, des invités externes se joignent aux réunions pour fournir une meilleure expertise quand celle-ci est requise pour comprendre certains sujets.

B. Autres mécanismes

Lors de chaque réunion technique au sein de Coq des Prés, il n'y a pas que les actionnaires de la coopérative qui y sont invités. Tous les partenaires sont aussi présents. Cela permet de montrer la coopération qui existe entre les différentes organisations mais aussi de communiquer avec toute la filière et obtenir une vision complète de celle-ci. Par ailleurs, il est important de mentionner la distinction faite au sein de la coopérative Coprobel. En effet, soixante éleveurs produisent du poulet Coq des Prés, mais seulement quarante d'entre eux

sont coopérateurs. Mme Elias nous a confié « qu'il y a une certaine différence d'attention entre les deux catégories ». En effet, les deux coordinatrices qui travaillent dans la coopérative n'ont jamais de réels contacts avec les éleveurs. De plus, les plannings de ventes de poulets sont réalisés pour privilégier les coopérateurs.

À propos de la SCAM, ils proposent certains types de contrats qui sont offerts exclusivement aux membres de la coopérative et non aux clients extérieurs à celle-ci. Ils ont aussi des actions bien spécifiques qui ne sont réservées qu'aux coopérateurs. Pour le reste, M. Balduyk nous affirme « qu'il n'y pas réelle politique à ce niveau-là ». Il nous a précisé que « la plupart des négociations avec les autres parties prenantes se réalisent comme dans une entreprise classique ». Celui-ci nous a aussi affirmé qu'ils essayaient de travailler davantage avec des partenaires qui partagent les mêmes valeurs que leur coopérative afin de trouver des axes de développement et créer des synergies entre eux. Il a aussi complété que ce projet n'en n'était qu'aux prémices.

Quant à Fairecoop, ils n'ont pas non plus de politique particulière à ce niveau-là. Cependant nous pouvons voir qu'ils essayent de garder de très bonnes relations avec l'entreprise laitière Luxlait. C'est un partenaire indispensable et donc très important pour eux. De plus, c'est l'un des seuls acteurs qui a donné sa confiance au projet dès le début de celui-ci. Ainsi, ils tentent toujours de trouver des compromis qui avantagent les deux parties. Ensuite, de plus en plus d'organisations extérieures, partageant le même genre de valeurs que la coopérative, aimeraient collaborer avec Fairecoop afin de trouver des partenariats dans lesquelles les deux parties sont gagnantes.

Finalement, concernant Agricovert, M. Habran nous affirme qu'ils traitent avec des parties prenantes qui possèdent la même dynamique qu'eux. Ils essayent d'avoir la même cohérence pour l'ensemble de la filière. Par ailleurs, il n'y pas spécialement de mécanismes formels qui sont mis en place pour assurer leurs attentes. Cependant, ils ont l'occasion de discuter régulièrement avec ses partenaires et d'ajuster ce qui doit l'être pour satisfaire les attentes de tout le monde. Mme Monville nous affirme que « nous sommes toujours à l'écoute des recommandations soumises par nos partenaires ». D'autre part, pour eux, le fait de partager les mêmes valeurs que les autres parties prenantes, aide à ce que tout le monde y trouve son compte.

C. Revue de la situation

Nous pouvons observer que Coq des Prés et la SCAM ont intégré certains membres, extérieurs à la coopérative, dans leur conseil d'administration. Ainsi, les valeurs d'autres partenaires importants sont représentées dans un organe de gestion. Cela permet d'améliorer la communication avec l'ensemble de la filière et créer une réelle synergie entre toutes les sociétés.

De plus, en ce qui concerne Coprobel, ils organisent d'autres réunions afin que l'ensemble des coopérateurs rencontrent également les autres partenaires de la filière. Cela offre l'opportunité à Coq des Prés d'être au courant des demandes souhaitées par les différents partenaires. De plus, chaque membre de la filière, étant conscient de son rôle crucial pour le bon fonctionnement de la chaîne de production, fera son maximum pour réaliser correctement la part du travail.

Enfin, nous pouvons observer une convergence d'opinion entre les quatre coopératives. En effet, ils trouvent tous qu'il est important de collaborer avec des partenaires qui possèdent les mêmes valeurs ainsi que la même philosophie qu'eux. Ainsi, chacun partage, globalement, le même objectif et il est plus facile de comprendre les attentes des autres parties prenantes.

III. ANALYSE DES MÉCANISMES POUR GÉRER LES TENSIONS LORSQUE LES INTÉRÊTS SONT EN CONTRADICTION

A. Mécanismes informels

Premièrement, nous allons nous intéresser au cas de Coprobel. Les deux intervenants ont, tout d'abord, précisé qu'« il y avait eu des tensions plus fortes entre les coopérateurs quand la société démarrait ». En effet, à la création de celle-ci, les éleveurs n'étaient pas les seuls actionnaires de la société, il y avait aussi d'autres parties prenantes qui possédaient des parts de la coopérative. De ce fait, tous les coopérateurs ne suivaient pas le même objectif au sein de l'organisation et du conseil d'administration. C'est la raison pour laquelle, il y avait beaucoup de conflits. Depuis que les éleveurs détiennent 100% des parts de la coopérative, il y a beaucoup moins de tensions, que ça soit entre les coopérateurs ou entre les membres du conseil d'administration. En ce qui concerne les mécanismes mis en place pour gérer les potentiels conflits, ils sont surtout informels. En effet, deux éléments ont été cités par les intervenants. D'abord, dès qu'un problème de ce genre se présente, ils essayent de le régler

en discutant du sujet avec les personnes concernées. Si le motif est plus important et que l'information a été correctement relayée à un administrateur, ils résolvent cela au sein du conseil d'administration, toujours par le dialogue. De plus, en ayant ces différentes réunions techniques et thématiques, définies précédemment, cela leur permet d'être, en quelque sorte, proactifs et ainsi résoudre tous les problèmes potentiels qui pourraient survenir. De plus, tout le monde poursuit le même objectif et partage la même philosophie, ce qui réduit la probabilité d'avoir de quelconques conflits.

Deuxièmement, la SCAM n'a pas réellement installé de mécanismes officiels pour gérer les conflits potentiels avec les parties prenantes. Au sein du conseil d'administration, dès qu'il y a un conflit d'intérêt entre un administrateur et un projet, la personne concernée ne participe pas aux discussions sur ce sujet afin d'éviter toute difficulté. Pour le conseil représentatif, la clef de répartition des membres se réfère aux chiffres d'affaire que réalise chaque province. Si quelqu'un se sent sous-représenté dans ce conseil, ce sera cette règle de répartition des membres par province qui primera. Enfin, M. Balduyk a aussi évoqué un fait relatif à la coopérative Coq des Prés. En effet, « depuis que la coopérative est détenue à 100% par les agriculteurs, il y a beaucoup moins de tensions au sein de l'organisation ».

Troisièmement, Fairebel, eux aussi, préconise la discussion pour régler tout conflit potentiel. Néanmoins, il est déjà arrivé que cette technique ne suffise pas pour résoudre le problème. Dès lors, lorsque le conflit est survenu, le coopérateur en question a dû être écarté de la coopérative, moyennant le remboursement ses parts. M. Willem nous a aussi exposé que « les votes démocratiques, lors des assemblées générales, représentent aussi un moyen pour régler des potentielles tensions entre les parties prenantes ». Enfin, ils affirment qu'il est toujours plus facile de trouver des arrangements lorsque les deux parties concernées partagent la même philosophie ainsi que les mêmes valeurs.

Finalement, Agricovert propose une solution originale. Ceux-ci se sont inspiré des principes de la sociocratie pour résoudre les tensions entre les coopérateurs. C'est un mécanisme qui essaie de mettre en évidence la parole de chaque membre afin que tout le monde puisse s'exprimer. Ensuite, ils tentent de trouver des points d'entente entre les différentes recommandations dans le but de réaliser un compromis dans lequel tout le monde y trouve son compte. À ce sujet, Mme Monville dit que « cela n'offre pas une solution idéale, mais ça

évite que certains coopérateurs ne soient déçus par la proposition finale, au point de ne pas pouvoir être en accord avec la décision qui a été prise ». Dès lors, l'écoute de chacun est très importante. En dehors de ça, les deux membres de la coopérative n'ont pas signalé d'autres mécanismes spécifiques pour résoudre tous les conflits potentiels. Néanmoins ils ont reconnu qu'une vision commune diminuerait le risque de conflits.

B. Revue de la situation

Nous pouvons observer qu'aucune des quatre coopératives n'a réellement instauré des mécanismes formels pour gérer un potentiel conflit qui pourrait survenir entre la coopérative et l'une de ses parties prenantes. Cependant, l'assemblée générale et le conseil d'administration sont des moyens plus officiels, pour régler les divergences d'opinions entre coopérateurs. Les personnes concernées résolvent leurs problèmes, principalement, en discutant de celui-ci. Si cela ne suffit pas, une décision est prise lors du conseil d'administration ou de l'assemblée générale.

Par ailleurs, nous pouvons constater que toutes les coopératives pensent qu'il est important de travailler avec des partenaires qui partagent la même philosophie, ce qui réduit les conflits entre parties prenantes. De plus, quand ceux-ci surviennent, ils sont plus faciles à gérer, étant donné que les deux organisations se comprennent l'une l'autre.

IV. SYNTHÈSE DE L'ENSEMBLE DES RÉSULTATS

MÉCANISMES POUR LES COOPÉRATEURS-ACTIONNAIRES	MÉCANISMES POUR INTÉGRER LES AUTRES PARTIES PRENANTES	MÉCANISME POUR GÉRER LES TENSIONS LORSQUE LES INTÉRÊTS SONT EN CONTRADICTION
<ul style="list-style-type: none"> • Assemblée Générale : - Vote traditionnelle ; élection des administrateurs, approbation des budgets et des comptes annuels et pour certaines décisions stratégiques - Premier moyen de communication entre les dirigeants et les coopérateurs - Présentation et discussion de propositions - Plus la coopérative grandit, moins les coopérateurs s'y rendent car ils se sentent moins concernés • Conseil d'administration : - Organe de gestion hiérarchiquement plus important - Difficulté de représenter équitablement les intérêts de l'ensemble des coopérateurs - Priorités parfois établies entre les intérêts des différentes parties prenantes • Autres mécanismes : - Constituions d'autres réunions pour renforcer les deux mécanismes précédents, notamment chez Coprobel et Agricovert - Conseil représentatif chez SCAM 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil d'administration : - Coq des Prés et SCAM ont intégré certains membres extérieurs à la coopérative afin d'améliorer la communication et créer une réelle synergie - Pas de présence d'autres parties prenantes au sein du conseil d'administration pour les deux autres coopératives • Autres mécanismes : - Coprobel organise deux réunions annuelles pour être au courant des demandes des leurs partenaires. Cela permet d'avoir une vision complète de la filière et chaque membre est conscient de son rôle au sein de cette filière. De plus, distinction marquée entre les coopérateurs et éleveurs produisant Coq des Prés - SCAM propose des contrats moins avantageux pour les clients extérieurs - Selon les quatre coopératives, il est important de collaborer avec des partenaires qui possèdent les mêmes valeurs et la même philosophie qu'eux afin de s'assurer que tout le monde partage le même objectif 	<ul style="list-style-type: none"> - Aucune des quatre coopératives n'a réellement installer des mécanismes formels pour gérer les potentiels conflits - L'assemblée générale et le conseil d'administration peuvent être considéré comme moyen officiel pour régler les conflits entre coopérateurs - Principalement, les parties prenantes règlent, entre elles, leur divergence et cela se réalise lors de discussions. Si cela ne suffit pas, un vote est réalisé lors du conseil d'administration ou de l'assemblée générale. - Les deux réunions annuelles proposée par Coprobel permettent d'être proactif et de diminuer les risques de tension. - Agricovert préconise le principe de sociocratie pour résoudre les conflits avec leur partie prenante - Importance de travailler avec des partenaires qui partagent les mêmes valeurs. Cela permet d'être proactif et les conflits ont potentiellement moins de chance de survenir. De plus, ils seront réglés plus facilement.

CHAPITRE 3 : DISCUSSION

Lors de la rédaction de notre revue littéraire, nous avons constaté un lien indéniable et essentiel entre la théorie des parties prenantes et les principes caractérisant les coopératives. Nous allons, à présent, discuter cette constatation et interpréter les résultats obtenus. Ensuite, nous soumettrons plusieurs propositions théoriques qui pourront contribuer aux futures recherches.

En premier lieu, notre recherche a aidé à comprendre que les coopératives utilisaient une certaine typologie pour classer leurs parties prenantes. Précédemment, nous avons exposé quatre typologies différentes permettant de mieux définir et de classer les différents partenaires (Mitchell et al., 1997 ; Carroll & Näsi, 1997 ; Martinet, 1984 ; Clarkson, 1995). Ainsi, nous pouvons observer que sur le terrain, il y a clairement une classification des différentes parties prenantes. Cependant, celle-ci n'est pas clairement ratifiée au sein de la coopérative et elle n'est pas aussi élaborée que dans les articles scientifiques. Toutefois, nous pouvons remarquer qu'il y a clairement une différenciation d'intérêts entre les coopérateurs-actionnaires de la coopérative et les autres parties prenantes externes à la coopérative, par exemple, chez SCAM où nous pouvons discerner une distinction implicite entre les clients et les coopérateurs. Dès lors, M. Balduyk nous explique qu'ils « exercent vraiment une politique ciblée vers nos coopérateurs, avec certaines actions commerciales qui ne sont réservées qu'à nos coopérateurs ». Ainsi, nous pouvons affirmer que même si cela n'est pas clairement cité, les quatre coopératives réalisent une classification entre les différentes parties prenantes.

Ensuite, le principe de gouvernance dont parlent Rijpens et Mertens (2016), est présent dans nos résultats. De ce fait, les parties prenantes sont amenées à participer à la gestion et à la gouvernance des coopératives. Nous pouvons constater que toutes les coopératives observées utilisent le conseil d'administration et l'assemblée générale pour représenter les intérêts de leurs coopérateurs. De ce fait, les coopérateurs peuvent prendre part aux décisions de la coopérative. Ces différentes instances de gestion permettent aussi de régler les potentielles tensions qui pourraient se produire entre des coopérateurs.

En outre, Rijpens et Mertens (2016) ajoutent que lorsque plusieurs parties prenantes participent à la gouvernance, cela complexifie la prise de décision. Selon eux, cela peut engendrer des ralentissements au niveau du processus de décision. Ils rajoutent même que

cela peut mener à des résolutions inefficaces. Cependant, dans les coopératives Coprobel, Fairebel et Agricover, d'autres parties extérieures sont amenées à participer au conseil d'administration. Ainsi, même s'il y a plusieurs parties prenantes, ils n'ont jamais stipulé que les intérêts et les préférences des parties prenantes étaient particulièrement hétérogènes. Au contraire, nous pouvons observer que tous les acteurs de la coopérative partagent la même philosophie et suivent le même objectif. Dès lors, ces trois coopératives n'ont jamais mentionné le fait que cela ralentissait la bonne gouvernance de l'entreprise. Par ailleurs, nous pouvons formuler notre première proposition théorique :

P1 : Lorsqu'il y a hétérogénéité des intérêts, on peut quand-même impliquer plusieurs parties prenantes dans la gouvernance d'une coopérative sans détériorer le processus de décision à condition que les acteurs partagent les mêmes valeurs.

D'autre part, nous avons remarqué que dans une coopérative de grande taille comme la SCAM, les coopérateurs se sentaient moins entendus et pas réellement représentés. De plus, seuls 10% des coopérateurs participent aux assemblées générales, alors que c'est l'occasion de participer à la gouvernance. En outre, le conseil d'administration vise plus à assurer la pérennité de la société plutôt que de satisfaire les besoins des agriculteurs. Ceci est comparable avec l'intensification des problèmes lorsqu'une coopérative s'agrandit, selon Birchall (2015). En effet, selon lui, plus une coopérative s'élargit, plus il est difficile pour les organisations de garantir les besoins des coopérateurs. De ce fait, cela peut engendrer des pertes de motivation et les coopérateurs prennent de moins en moins part à la gouvernance. De plus, l'agrandissement de la coopérative dégrade les interactions entre les différentes instances.

En outre, lors des différents entretiens, nous avons pu étudier que les coopératives ont établi d'autres mécanismes que l'assemblée générale et le conseil d'administration, pour assurer la satisfaction des besoins et des attentes de leurs membres. Effectivement, chez Agricover, ils ont développé des groupes de réflexions, Coprobel a instauré des réunions techniques et thématiques. Tous ces processus ont été implantés pour impliquer plus fortement les membres dans le processus de décision. Dès lors, nous pouvons faire référence aux modalités de participation des membres-coopérateurs, selon Birchall (2015). Ainsi, il explique qu'un travail de réflexion et de formalisation pourrait maintenir l'implication de chaque membre

dans la coopérative. Il précise aussi que les membres doivent être correctement représentés dans les instances de décision pour que le projet coopératif soit le plus proche possible des besoins des membres. Dès lors, la coopérative doit concevoir des méthodes pour représenter les différents intérêts. Lors de notre recherche, nous avons pu apercevoir que la SCAM a mis en place un conseil représentatif pour améliorer l'efficacité du modèle de gouvernance. Par ailleurs, Agricovert a aussi instauré des groupes de réflexion pour impliquer leurs membres plus fortement dans la coopérative. Enfin, Coprobel réalise des réunions pour discuter avec ses coopérateurs, mais aussi avec les autres parties prenantes.

Ensuite, nous avons vu dans la théorie sur les coopératives, que celles-ci étaient « détenues conjointement » et « contrôlées démocratiquement ». Dès lors, une coopérative n'appartient pas à un seul membre. En effet, les droits de propriété, de la société, appartiennent à l'ensemble des coopérateurs. De plus, afin de ne pas être influencé par le poids économique des membres-fondateurs, le droit de contrôle applique le principe, très simple, d'« une personne, une voix ». De ce fait, tous les membres de la coopérative ont le même poids démocratique dans les organes de décisions. Cependant, les différents intervenants nous ont affirmé que seulement certaines décisions étaient votées lors de ces assemblée générales. En effet, la majorité des décisions sont prises lors du conseil d'administration et dans certains cas, par le comité de direction comme à la SCAM. Tous les membres ne sont donc pas consultés pour certaines prises de décision concernant l'avenir de la coopérative. Même si les représentants du conseil d'administration sont élus par les coopérateurs lors de l'assemblée générale, ceux-ci se ressentent, parfois, sous-représentés. De plus, certaines coopératives ont décidé de privilégier et de protéger certaines parties prenantes par rapport à d'autres au sein de la société. Dès lors, nous pouvons soumettre la proposition suivante :

P2 : Toutes les parties prenantes d'une coopérative ont véritablement le même poids démocratique dans l'ensemble des organes de gestion de l'organisation.

Enfin, nous avons pu constater que dans deux coopératives multi-stakeholders, des producteurs et des consommateurs se réunissaient pour la réalisation d'un même projet. Ainsi, ceux-ci discutent ensemble pour tenter de satisfaire leurs intérêts. De ce fait, différentes méthodes sont mises en place, au sein de ces organisations, pour assurer cela. De plus, ceux-ci précisent que les tensions et les conflits sont aisément réglés lorsque les deux parties

partagent la même philosophie au sein de l'organisation. En effet, selon la théorie, ce type de coopérative permet de réunir différentes catégories de membres dans une même structure. De plus, ce modèle d'entreprise présente un énorme potentiel pour les parties prenantes parce que les problèmes qui étaient habituellement résolus à l'extérieur de la société par le marché, sont discutés et réglés en interne. De cette manière, nous pouvons mettre en avant cette dernière proposition :

P3 : Le modèle coopératif offre l'opportunité de rassembler plusieurs parties prenantes différentes ce qui permet de résoudre plus optimalement et en interne, les conflits d'intérêts alors que ceux-ci étaient, initialement, réglés par le marché.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Lors de l'élaboration de notre revue de littérature, nous avons pu observer qu'il y avait un lien indéniable entre la théorie des parties prenantes et le modèle de gouvernance des coopératives. Cependant, nous avons aussi remarqué qu'il pouvait, parfois, être compliqué d'appliquer le principe de gouvernance et satisfaire les recommandations des acteurs impliqués dans une coopérative. Dès lors, la question de recherche suivante est apparue : « Comment les coopératives recherchent-elles à satisfaire les besoins et les attentes des parties prenantes qui les composent. »

Nous avons décomposé cette question de recherche, assez vaste, en plusieurs objectifs. Le premier étant de comprendre quels sont les mécanismes mis en place pour assurer les besoins des parties prenantes. Nous avons classé ces dernières en deux catégories. D'un côté, les coopérateurs-actionnaires et de l'autre, les utilisateurs de la coopérative. Ensuite, nous avons étudié les dispositifs installés, par les coopératives, pour gérer les potentiels tensions et conflits entre les différentes parties prenantes.

Pour répondre à cette question de recherche, nous avons, dans un premier temps, réalisé une revue littéraire qui nous a permis de mieux comprendre le cadre théorique et ainsi de cerner plus précisément les interactions existantes entre le modèle de gouvernance, la théorie des parties prenantes et les coopératives.

Par la suite, nous avons tenté d'observer les faits sur le terrain. Étant donné que l'orientation de notre recherche est une démarche exploratoire, l'analyse qualitative était la méthode la plus pertinente pour récolter des données. Pour ce faire, nous avons donc interrogé, lors d'un entretien semi-directif, huit personnes différentes provenant de quatre coopératives agricoles.

Premièrement, cela nous a permis de constater que les coopératives observées ont, toutes, établi deux mécanismes officiels pour répondre et assurer les besoins et les attentes de leurs parties prenantes : l'assemblée générale et le conseil d'administration. Par la suite, nous avons aussi remarqué que certaines d'entre elles ont instauré d'autres dispositifs moins formels. Par ailleurs, nous avons pu aussi constater que les coopératives privilégient la satisfaction des

besoins de certains acteurs par rapport à d'autres. Enfin, aucun mécanisme vraiment formel n'est mis en place pour régler les potentielles tensions entre les acteurs.

D'un point de vue théorique, ce mémoire peut permettre aux gestionnaires d'une coopérative de mieux comprendre ce que représente la théorie des parties prenantes. De ce fait, cela peut contribuer à une meilleure compréhension des interactions qui existent entre le modèle de gouvernance et les acteurs qui composent une coopérative. Dès lors, cela permettra d'éviter certaines dérives néfastes pour l'entreprise. En effet, un écart trop important, au point de vue de la vision de l'entreprise, entre les administrateurs et les associés, peut perturber la coopération entre les membres de la coopérative.

En outre, même si le projet grossit de plus en plus, il est important de ne jamais délaissier l'idéal coopératif et toutes les valeurs qui l'entourent. Ainsi, au niveau de la gouvernance, on peut garder le contrôle sur les décisions importantes en impliquant les coopérateurs. De plus, cela permettra de réguler les asymétries d'informations et accroître le capital confiance des associés envers l'organisation. Par ailleurs, penser à mettre en place d'autres mécanismes pour assurer l'implication et la représentation des membres, serait très pertinent pour l'organisation. Cela permettra de devancer les risques potentiels engendrés par l'agrandissement, en taille, d'une coopérative. Enfin, nous invitons les coopératives à constamment réexaminer leur fonctionnement, lors de réunions collectives avec les parties prenantes, afin de s'assurer que tout le monde partage toujours les mêmes valeurs et se sente correctement représenté et écouté au sein des organes de gestion.

Par conséquent, il est très important que les associés soient clairement informés de leur rôle dans les organes de décisions. Afin de ne pas perdre de vue l'idéal coopératif, une recommandation serait de renforcer le poids de l'assemblée générale au sein des organes de décisions. En effet, celle-ci doit jouer un rôle primordial dans la prise de décision. Elle permet de consulter et d'informer l'ensemble des coopérateurs. De ce fait, les membres de l'entreprise peuvent ainsi garder la mainmise sur l'orientation des stratégies, à long terme, de l'organisation. Ceci permettra, aussi, de garantir l'idéal coopératif et promouvoir les valeurs suggérées par l'Alliance Coopérative Internationale. Il faut aussi s'assurer que chaque coopérateur ait, en sa possession, les capacités nécessaires pour assumer son rôle dans les différents organes de gestion. D'ailleurs, ceci est l'un des sept principes coopératifs.

Lors de notre travail de recherche que nous avons effectué dans ce mémoire, nous avons relevé plusieurs limites. Il est important de les citer pour montrer que nous en sommes conscients.

Une première limite peut être exposée quant à la représentativité de l'échantillon. En effet, celui-ci se limite à quatre coopératives, issues du milieu agricole en Wallonie. Il aurait été pertinent d'élargir l'échantillon et de s'intéresser à d'autres secteurs. En outre, le paysage coopératif flamand n'est pas le même qu'en Wallonie et peut donc apporter de la qualité supplémentaire à l'échantillonnage. De plus, en ce qui concerne les personnes interrogées, nous n'avons pas pu discuter avec des coopérateurs qui ne participent pas aux instances décisions. Il aurait peut-être été intéressant de récolter leur témoignage pour compléter notre analyse.

La deuxième limite réside dans l'analyse qualitative de notre recherche. En effet, ce type d'analyse possède plusieurs biais analytiques que nous allons citer. Selon Miles, Huberman et Saldana (2014), il y aurait quatre biais potentiels. Le premier est l'illusion holistique. Il se peut que lorsque nous analysons les résultats, il y ait une surinterprétation, par les chercheurs, des informations récoltées afin de pouvoir leur donner plus de signification et de convergence qu'elles n'en ont en réalité. Le deuxième biais possible est celui de la sur-assimilation où le chercheur n'est plus totalement objectif lors de l'entretien parce que celui-ci se laisse entrainer par la conception des idées de l'interviewé. Les auteurs citent le biais élitiste comme troisième possibilité. Effectivement, notre objectivité peut être remise en cause parce que nous allons apporter plus d'importance aux témoignages des personnes les plus hauts placées. Enfin, la quatrième approche est plus personnelle. C'est le fait que nous ne sommes jamais entièrement objectifs. Lorsque nous interprétons les résultats de notre recherche, il y aura toujours une part d'interprétation personnelle qui, elle, varie selon les motivations du chercheur.

Pour conclure, nous pouvons citer quelques prolongements possibles à ce travail. Pour commencer, nous nous sommes intéressés qu'à quatre coopératives, provenant d'un même secteur. Il serait intéressant d'élargir l'échantillon afin d'analyser les mécanismes mis en place pour satisfaire les intérêts des parties prenantes.

Enfin, lors de ce mémoire, nous avons interrogé des membres de l'administration et des personnes qui s'occupent de l'organisation journalière de la coopérative. Il serait intéressant de se pencher sur l'avis des membres qui ne participent pas à ce genre d'activité. Nous pouvons nous demander si ceux-ci se ressentent correctement représentés au sein des instances de gouvernance de la coopérative ?

BIBLIOGRAPHIE

Adam, S. & Rijpens, J. (2011). La gouvernance dans les ASBL : Dans quels cadres jouent les acteurs associatifs ? *Les dossiers d'ASBL Actualité*, 12, 18-36.

Alliance Coopérative Internationale (s.d. (a)). *Alliance Coopérative Internationnale*. En ligne <https://www.ica.coop/fr/qui-sommes-nous/alliance-coop%C3%A9rative-internationale>, consulté le 25/05/2019

Alliance Coopérative Internationale (s.d. (b)). *Histoire du mouvement coopératif*. En ligne <https://www.ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/histoire-du-mouvement-cooperatif>, consulté le 25/05/2019

Alliance Coopérative Internationale (s.d. (c)). *Identité coopérative*. En ligne <https://www.ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/identite-cooperative>, consulté le @-25/05/2019.

Andriof, J., Waddock, S., Husted, B., Rahman, S. (2002). *Unfolding Stakeholder Thinking*. London: Routledge, <https://doi.org/10.4324/9781351281881>.

Ansoff, H.I., & Stewart, J.M (1967). *Strategies for a Technology-Based Business*. Harvard Business Review, 45, 71-83.

Agricovert (2018 (a)). *Agricovert, c'est quoi ?* En ligne http://www.agricouvert.be/?page_id=6, consulté le 16/06/2019.

Agricovert (2018(b)). *La charte*. En ligne <http://www.agricouvert.be/?p=11346>, consulté le 16/06/2019.

RTBF. (2016). *L'agriculture bio, "pas que pour les bobos", mais attention aux dérives*. En ligne https://www.rtbef.be/info/economie/detail_l-agriculture-bio-pas-que-pour-les-bobos-mais-attention-aux-derives?id=9263477, consulté le 18/06/2019.

Arrêté royal du 8 janvier 1962 fixant les conditions d'agrément des groupements nationaux de sociétés coopératives et des sociétés coopératives, publié le 19 janvier 1962.

Ballet, J., & DeBry, F. (2001) *L'entreprise et l'éthique*. Paris: Editions du Seuil.

- Berle, A., & Means, G. (1932) *The Modern Corporation and Private Property*. New-York: Commerce Clearing House.
- Brown, M.M. (2000). *Gouvernance : l'assise du développement*. Choix vol. 9, n°1, P.N.U.D.
- Birchall, J. (2015). The design of effective democratic governance structures for large co-operatives in International Co-operative Alliance (Eds.), *Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity* (pp. 25-31). Brussels : International Co-operative Alliance.
- Boespflug M., Pasquet P., & Sauviat I. (2015, octobre). *La reconnaissance des parties prenantes dans une coopérative de consommation*. Communication présentée au 18ème Colloque International Etienne Thil, Paris. En ligne sur <https://www.association-etienne-thil.com/wp-content/uploads/2018/02/12.-La-reconnaissance-des-parties-prenantes-dans-une-cooperative-de-consommation.-Magali-Boespflug-Philippe-Pasquet-et-Isabelle-Sauviat.pdf>, consulté le 14/05/2019.
- Boivin, P. (2016). *Les coopératives en Europe*. Observatoire Européen de l'économie sociale.
- Capron, M. & Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris: La Découverte, pp 40-42.
- Cap Ruralité (2018). *Coopération dans le secteur agricole*. En ligne <http://www.capru.be/coop%C3%A9ration-dans-le-secteur-agricole>, consulté le 21/05/2019.
- Carroll, A. B., & Näsi, J. (1997). Understanding stakeholder thinking: Themes from a Finnish conference. *Business Ethics: A European Review*, 6(1), 46-51. doi:10.1111/1467-8608.00047
- Cera (2019 (a)). *La nouvelle loi sur les sociétés est devenue réalité*. En ligne https://www.cera.coop/fr/Coop%C3%A9ratives/Actualit%C3%A9s/2019/20190301_NF_nieuwe-vennootschapswet-is-een-feit, consulté le 10/05/2019.
- Cera (2019 (b)). *Nouveau Code des sociétés : les implications pour votre coopérative*. En ligne https://www.cera.coop/fr/Coop%C3%A9ratives/Actualit%C3%A9s/2019/20190305_NF_inwerkingtreiding-vennootschapswet, consulté le 05/06/2019.

- Clark, T. (2004). *Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundations of Corporate Governance*. London and New York: Routledge, p. 370.
- Clarkson, M. (1995). A Stakeholder Framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Collette, C., & Pige, B. (2008). *Economie sociale et solidaire. Gouvernance et contrôle*. Paris : Dunod.
- Compain, G. (2017). *La coopérative multi-parties prenantes : une innovation sociale*.
- Coq des Prés (2019 (a)). *La filière Coq des Prés*. En ligne <https://www.coqdespres.be/fr/filiere-coq-pres/>, Consulté le 18/06/2019.
- Coq des Prés (2019 (b)). *Notre charte*. En ligne <https://www.coqdespres.be/fr/charte-qualite-coq-pres/>, consulté le 18/06/2019.
- Coq des Prés (2019 (c)). *Notre histoire*. En ligne <https://www.coqdespres.be/fr/notre-histoire>, consulté le 18/06/2019.
- Cornforth, C. (2004). La gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles : une perspective de paradoxe. *Économie et Solidarités*, 35(1-2), 81-99.
- Cornforth, C. (2010). Challenges and future directions for third sector governance research. Presented at the 10th EURAM Conference, Rome, Italy.
- De Ketele, J.-M., & Roegiers, X. (1996). *Méthodologie du recueil d'informations. Fondements des méthodes d'observations, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents*(3^e éd.). Paris : De Boeck Université.
- Digital Wallonia (2018). *Société coopérative agricole de la Meuse (SCAM)*. En ligne <https://www.digitalwallonia.be/fr/annuaire/societe-cooperative-agricole-de-la-meuse>, consulté le 25/06/2019.
- Donaldson, L., & Davis, J. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64.

- Donaldson, T., & Preston, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Doty, D.H., & Glick, W.H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, 19(2), 230-251.
- Droit-finances (2019). *Règlement intérieur d'une association : procédure et contenu*. En ligne <https://droit-finances.commentcamarche.com/contents/1375-reglement-interieur-d-une-association-procedure-et-contenu>, consulté le 24/05/2019.
- Drucker, P. (1957). *La pratique de la direction des entreprises*. Paris: Ed. d'organisation.
- Dufays, F., & Mertens, S. (2017). *Belgian Cooperative Monitor: Exploring the Belgian Cooperative Economy (2005-2015)*. Bruxelles, Leuven : Cera-Febecoop.
- Entraide & Fraternité (2015). *Les coopératives agricoles dans la transition agroécologique*. En ligne <https://www.entraide.be/IMG/pdf/cooperativesagroecologie.pdf>, consulté le 05/06/2019.
- Fairebel (2019 (a)). *Consommateurs – Devenir membre*. En ligne <https://www.fairebel.be/consommateurs>, consulté le 26/06/2019.
- Fairebel (2019 (b)). *Mission & Bénéfices*. En ligne <https://www.fairebel.be/cooperative>, consulté le 20/06/2019
- Fairebel (2019 (c)). *Philosophie*. En ligne <https://www.fairebel.be/a-propos/>, consulté le 20/06/2019.
- Fairebel (2019 (d)). *Produits*. En ligne <https://www.fairebel.be/produits/>, consulté le 20/06/2019.
- Febecoop (2017). *25 400 sociétés coopératives belges réalisent 5,5 % de notre PIB – nombre de coopératives agréées en hausse*. En ligne <https://febecoop.be/fr/cases/25-400-societes-cooperatives-belges-realisent-55-notre-pib-nombre-cooperatives-agreees-en-hausse/>, consulté le 17/06/2019.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman Publishing.

- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*. Montreuil: Pearson France.
- Gond, J.-P., & Mercier, S. (2004). Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature. Dans G. Simard et G. Lévesque (Eds.), *La GRH mesurée* (Actes du 15e congrès annuel de l'AGRH), 1, 379-399.
- Hansmann H., (1996). *The ownership of enterprise*. The Belknap Press of Harvard University Press.
- Hansmann, H. (1999). *Cooperative Firms in Theory and Practice*. *Finish Journal of Business Economics*, 4, 387-403.
- Hung, H. (1998). A typology or theories of the roles of governing boards. *Corporate Governance: An International Review*, 6(2), 101-111.
- Hollebecq, H., & Jacob, J. (2018). Nouvelle législation sur la société coopérative. *Accountacy and fiscalité*, 24(44), 1-8.
- Huybrechts, B. (2010). *Explaining organizational diversity in fair trade social enterprises*. Ph.D. Thesis in Management Sciences. HEC-ULg.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Jonas T. (1995). Instrumental Stakeholder Theory : a synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20, 404-437.
- Koulytchizky, S., & Mauget, R. (2003). Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle: A la recherche d'un nouveau paradigme. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (287), 14-40.
- Laplagne, G. (2015). Limites de la théorie des parties prenantes de E. FREEMAN. En ligne <http://laplagnedcg7.blogspot.com/2015/12/124-limites-de-la-theorie-des-parties.html?view=timeslide>, consulté le 20/06/2019.

- Paillé, P. (2011). *Les conditions de l'analyse qualitative : réflexions autour de l'utilisation des logiciels*. Sociologies. En ligne <http://sociologies.revues.org/3557>, consulté le 11/06/2019
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Malakoff: Armand Collin.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Dictionary Cambridge (s.d.). *Stakeholder*. En ligne <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/stakeholder>, consulté le 04/04/2019
- Martinet, A.C. (1984). *Management stratégique : organisation et politique*. New York: McGraw-Hill.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., & Wood, D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: defining the Principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis* (2è éd.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Miles, M. B., Huberman, M. A., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis* (3è éd.). Sage.
- Mercier, S. (2001). *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature*. In Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.
- Müllenbach, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223(1), 109-120.
- Novkovic, S., & Miner, K. (2015). *Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity*. Brussels: International Co-operative Alliance.

- Niyungeko, T., & Huybrechts, B (2013). *La gouvernance des coopératives en situation de conflit et de post-conflit*. Eprint/Working paper retranscrit de <http://www.iapsocent.be>.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research: Analysis types and software tools*. New-York : Falmer Press.
- Rosanvallon, P. (1976). *L'âge de l'autogestion*. Paris : Le Seuil.
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2007). Echantillons. *Méthodes de recherche en management*. Gestion sup (Paris). Paris: Dunod.
- Rijpens, J. (2010). La gouvernance des entreprises sociales. In Mertens, S. (Ed). *La gestion des entreprises sociales*. Liège: EdiPro, 219-285.
- Rijpens, J. (2014). *Explaining diversity in social enterprise governance through the prism of the organisation-environment interaction*. Liège: The Case of WISEs. (PhD in Economic and Management Sciences).
- Rijpens, J., & Mertens de Wilmars, S. (2016). Gouvernance et coopératives: l'idéal coopératif à l'épreuve de la pratique. Focus sur les coopératives de grande taille. *Smart in Progress*.
- Roelants B., Diovgan D., Eum H., Terrasi E. (2012). *The Resilience of the Cooperative Model*. Brussels: CECOP-CICOPA Europe
- Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. Thousand Oaks, CA, : Sage Publications Ltd.
- SCAM (2017 (a)). *Devenir coopérateur*. En ligne <http://www.scam-sc.be/La-cooperative/Devenir-coopérateur.aspx>, consulté le 19/06/2019.
- SCAM (2017 (b)). *Présentation*. En ligne <http://www.scam-sc.be/La-cooperative/Presentation.aspx>, consulté le 19/06/2019.
- SPF Economie (2017). *Chiffres clés de l'agriculture 2017*. En ligne https://statbel.fgov.be/sites/default/files/Over_Statbel_FR/FR_Kerncijfers%20landbouw_2017_final.pdf, consulté le 19/06/2019.

SPF Economie. (2018). *Conditions d'agrément des sociétés coopératives*. En ligne <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creerune/formes-de-societes/societes-cooperatives/agrement/conditions-dagrément-des>, consulté le 19/06/2019.

Thietart, R.A. (2007). *Méthodes de recherche en management* (3^e éd.). Paris: Dunod

Van Doosselaere, T. (2004). *Les racines de la solidarité*. En ligne <http://www.pourlasolidarite.eu/fr/publication/les-racines-de-la-solidarite>, consulté le 08/07/2019.

Van Opstal, W. (2012). *Les coopératives en Belgique. Profil 2005-2010*. Leuven : CESOC-KHLeuven & Coopburo.

Vanhove, M. (2012). Les coopératives en Belgique. *Coopératives, un modèle tout terrien. Les dossiers de l'économie sociale*, (05), 46-65.

Wélé, P. (2009). La qualité de la gouvernance microfinancière dans les pays de l'UEMOA: construction d'un indice agrégé de gouvernance des IMF appliquée au cas du Bénin. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 48(3), 73-83.

