

# **Une analyse comparative des systèmes de gouvernance des firmes et des coopératives**

**Elhoussaine ERRAOUI**

Professeur chercheur

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales

Agadir, BP 8658

Tél :0662100372

Email : e.erraoui@uiz.ac.ma

## Résumé

### **Titre : Une analyse comparative des systèmes de gouvernance des firmes et des coopératives**

Lorsque les scandales financiers ont éclaté, dans certaines grandes firmes, on a remis en cause le système de gouvernance. Le débat, qui en a suivi, a ignoré, dans une certaine mesure, le modèle des entreprises coopératives. Une analyse comparative de ces deux modèles remet en surface l'hypothèse de la fiabilité du système de gouvernance des structures coopératives dans l'atténuation des conflits d'intérêt par rapport à celui des firmes capitalistes.

Il est alors question d'examiner la structure organisationnelle des coopératives en vue de faire ressortir ses spécificités en mettant l'accent sur les modalités de gestion des divergences d'intérêts. A cet effet, on examinera le cadre conceptuel de la gouvernance et ensuite la spécificité de ce cadre dans le cas des coopératives. Mais, au préalable, on présentera le fonctionnement de la structure coopérative et le jeu d'intérêt qui anime cette structure par opposition à la firme privée. Enfin, on déduira les conséquences de cette spécificité sur les modalités de gestion et d'atténuation des conflits, à travers le modèle entrepreneurial que véhiculent ces deux modèles organisationnelles.

**Mots clefs :** gouvernance, entrepreneuriat, parties prenantes, coopérative, structure de propriété

## **Abstract:**

### **The System of Cooperative Governance: a Comparative Analysis**

When financial scandals have erupted some large firms in recent years, people start questioning the system of governance. However, the debate that followed has ignored -to some extent- the model of cooperative companies. In this study, we present a comparative analysis of these two models. We bring into surface and discuss the prevailing assumption of the reliability of the governance system of cooperative structures in mitigating conflicts of interest related to capitalist firms.

It is then pertinent to review the organizational structure of cooperatives in order to highlight its specificities and focusing on how to manage differences of interests. To this end, we first consider the conceptual framework of governance and its specificity in the case of cooperatives. But before this we will present the functioning of the cooperative structure and the game of interest behind this structure, as opposed to the private firm. Finally, we deduce the consequences of

this specificity in terms of management and more specifically on entrepreneurship in the two organizational models

**Keywords:** governance, entrepreneurship, stakeholder, cooperative ownership structure

### الملخص

العنوان: التحليل المقارن لنظم الحكامة لدى الشركات الرأسمالية والتعاونيات

عندما اندلعت الفضائح المالية في بعض الشركات العالمية، ثمت المطالبة باعادة النظر في نظام الحكامة. حيث أن النقاش تركّز على المقاولات الخاصة دون الخوض في نموذج المؤسسات التعاونية. التحليل المقارن لهذين النموذجين يبرز فرضية نجاعة نظام الحكامة عند التعاونيات في التخفيف من تضارب المصالح. هذا البحث يسعى لدراسة البنية التنظيمية للتعاونيات من أجل الوقوف على خصوصياتها في تدبير الاختلافات. تحقيقا لهذه الغاية، سنقوم بدراسة وفحص الإطار المفاهيمي للحكامة ومن ثم خصوصية هذا الإطار في حالة التعاونيات. ولكن قبل ذلك، سندرس شكل عمل نظام التعاونيات مع ابراز ما يتخلل هذا الشكل من المصالح المتضاربة مقارنة مع شكل الشركات الرأسمالية الخاصة. وأخيرا، فإننا سنخلص إلى استنتاج أثار هذه الخصوصية على كيفية إدارة وتخفيف حدة النزاعات، من خلال نموذج المقاولاتية الذي يتسم به هذان الشكلان من التنظيم

الكلمات المفتاحية: الحكامة، المقاولاتية، أصحاب المصلحة، التعاونيات، بنية الملكية الخاصة

## Introduction

La gouvernance d'une organisation coopérative est réalisée, selon le théoricien des organisations coopératives Vienney, par un groupement de personnes en double rapport de sociétariat et d'activités avec l'entreprise. Les membres et les dirigeants élus, selon le type de coopératives, sont des fournisseurs, des employés ou des clients. Cette spécificité des coopératives génère un mode de fonctionnement et de gouvernance différent des firmes capitalistes, avec aussi des objectifs distincts, en termes de valorisation.

D'un autre côté, lorsque les scandales financiers ont éclaté partout dans le monde, notamment au niveau de certaines grandes entreprises telles qu'Enron aux Etats-Unis, ou bien encore France Télécom et Vivendi Universal en France, on a remis ainsi en cause le système de gouvernance de ces firmes. A l'évidence, cela a contribué à relancer les débats en matière de gouvernance. A cet égard, en parallèle à ce débat, les organisations de l'économie sociale ont été épargnées, dans une certaine mesure, de ce type d'affaires. Et même, elles continuent d'afficher une résistance remarquable aux mutations des marchés et de la concurrence. Une analyse comparative de ces deux modèles nous conduira surtout à discuter l'hypothèse de la spécificité du système de gouvernance des structures coopératives et son aptitude à faire face aux conflits d'intérêt par rapport à celui des firmes capitalistes.

L'importance de cette analyse comparative des SG trouve son origine dans le postulat qui affirme que la gouvernance des coopératives est moins défaillante (moins de grands scandales,..). Autrement dit, cette comparaison nous conduira non pas à établir la supériorité du modèle coopératif mais plutôt à reconnaître ses spécificités distinctives sur tous les plans et à mettre en évidence les facteurs qui réduisent l'apparition des conflits dans ce modèle..

D'un point de vue théorique, nous allons faire appel aux théories contractualistes, qui constitueront la base de notre analyse. A cet effet, on présentera, en premier lieu, le cadre conceptuel de l'analyse. Ensuite, à la lumière de ce passage de la littérature, on approfondira la problématique. En parallèle à cela, on présentera la méthodologie de l'analyse. En suite, on entame le développement de la problématique, en réalisant une analyse comparative. A la fin, on détermine les résultats de cette analyse.

### **1- Le cadre conceptuel de la gouvernance : les approches théorique de la régulation des conflits d'intérêt**

La gouvernance a suscité, depuis longtemps, de nombreux écrits et des controverses entre les différents courants de pensée qui ont évolué avec le développement du capitalisme. A ce titre, A.Smith (1776) a été le premier à faire

part de ce problème de gouvernance, en soulevant la séparation des fonctions de direction et de propriété. Il estimait que les directeurs des entreprises par actions étaient moins vigilants dans la gestion des affaires que leurs associés apporteurs de fonds.

Ce n'est qu'au début du XXe siècle, que ce problème va susciter de nouveau de l'intérêt par l'ouvrage publié par Berle et Means (1932) « *L'entreprise moderne et la propriété privée* », où il souligne que la prolifération des entreprises par actions à actionnariat diffus était non seulement une illustration du problème identifié par Adam Smith mais aussi le signe de l'apparition d'une nouvelle forme de propriété qui devrait être protégée contre les intérêts des dirigeants de ces entreprises.

Après l'ouvrage de Berle et Means, en 1942, Schumpeter, dans son ouvrage « *capitalisme, socialisme et démocratie...* », a été aussi un des auteurs qui se sont intéressés au devenir du capitalisme en s'interrogeant sur le devenir de la fonction d'entrepreneur. Il va poser ce problème sous un autre angle. Il considère que cette fonction est condamnée à la disparition à la suite du perfectionnement des techniques et son rôle va se limiter aux fonctions administratives, ce qui bien entendu, élimine le problème de gouvernance dans cette approche.

Par la suite, en 1976 Jensen & Meckling relevaient à nouveau l'impact des conflits d'intérêts, entre propriétaires et managers, sur la performance des entreprises.

La plupart des auteurs s'accordent sur le fait que la problématique majeure soulevée par la gouvernance des organisations est celle de la mise en place de mécanismes permettant d'encadrer les pouvoirs des dirigeants, afin d'éviter qu'ils se détournent des objectifs de l'organisation au profit d'intérêts personnels. Cette problématique a été déclinée par différents auteurs suivant des paradigmes différents. Chaque approche se limite à cerner un aspect de la problématique. En examinant ces approches, on cherche à traiter le problème dans sa globalité de tel sorte à avoir un aperçu théorique qui englobe toute sorte d'organisation..

### **1.1. L'approche actionnariale**

Selon Shleifer A. et Vishny R. W. "la corporate governance porte sur les moyens par lesquels les fournisseurs de capitaux de l'entreprise peuvent s'assurer de la rentabilité de leur investissement"<sup>1</sup>. Ainsi, l'objectif du gouvernement d'entreprise est, d'après ces auteurs, limité à la maximisation de la richesse des actionnaires. Une telle définition s'inscrit dans un courant d'origine anglo-saxonne, qui est fondé sur la prédominance de l'actionnaire. Selon la conception anglo-saxonne, les systèmes de gouvernance régulent le pouvoir des managers et

---

<sup>1</sup>K. Le Joly et B. Moingeon, *Gouvernement d'entreprise : débats théoriques et pratiques*; Ed Ellipse, 2001; P 13.

permettent de combler le rôle régulateur du marché dans la mesure où celui-ci, en raison de l'asymétrie d'informations, n'assure pas efficacement son rôle. Le manager doit être surveillé, il faut augmenter le pouvoir de contrôle des actionnaires. Cette vision appelée actionnariale, cherche à mettre en place des règles et procédures, un système de contrôle et d'incitations, qui conduisent les dirigeants (l'agent) à se conformer aux objectifs et aux consignes données par les actionnaires (le principal). Découlant de cette logique, la condition d'une bonne gouvernance est de contraindre ou d'inciter les dirigeants à agir dans l'intérêt des actionnaires, et ce faisant, dans l'intérêt général. L'actionnaire est considéré dans cette théorie comme un créancier résiduel, c'est-à-dire qu'il dispose de la valeur créée par l'entreprise après que toutes les autres parties prenantes (*stakeholders*) ont été rémunérées, sur une base contractuelle. D'ailleurs, le dirigeant en cherchant à maximiser la valeur de l'entreprise, il maximisera la valeur des actions. Selon cette approche, le dirigeant agira dans l'intérêt de toutes les parties prenantes et de ce fait le mode d'organisation efficace, au bout du compte, c'est l'approche actionnariale.

### 1.2. L'approche partenariale

D'autres définitions ne partagent pas la même conception du gouvernement de l'entreprise. C'est le cas notamment de G. Charreaux (1997, p. 1), qui affirme que "le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur espace discrétionnaire."<sup>2</sup> L'auteur précise aussi que la définition centrée sur le rôle déterminant des dirigeants privilégie, souvent les seules relations entre dirigeants et actionnaires. Il propose d'élargir cette définition en "replaçant le problème du gouvernement des entreprises dans l'ensemble des contrats et de relations qu'entretient l'entreprise (et ses dirigeants) avec ses multiples partenaires". Cette définition élargit le gouvernement d'entreprise aux parties prenantes comme les salariés, les prêteurs, les clients, les pouvoirs publics, etc. C'est la vision partenariale.

Ce modèle s'inscrit dans le prolongement d'une approche institutionnaliste. L'entreprise a une identité autonome, elle n'appartient pas aux seuls actionnaires et elle est porteuse d'un intérêt social qu'elle doit faire prévaloir. Les salariés en sont une partie prenante.

L'origine du terme parties prenantes (« *stakeholders* ») remonte aux travaux de Dood (1932) et Barnard (1938) qui considèrent que l'entreprise doit

---

<sup>2</sup>G.Charreaux (1997), *Le gouvernement des entreprises. CorporateGovernance, Théories et faits*, Economica.

équilibrer les intérêts concurrents des différents participants dans le but de maintenir leur coopération nécessaire. La définition référence revient à R.E.Freeman (1984), qui recommande de porter attention aux différents partenaires de la firme dans la formulation des orientations stratégiques. Sa définition à ce sujet est la plus mobilisée : « Une partie prenante (PP) est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation », les plus cités sont les employés, les sous-traitants, les gouvernements, les actionnaires, les syndicats.

Chacune des parties prenantes peut influencer la réalisation des objectifs de l'entreprise. Mais le degré d'influence des parties prenantes n'est pas équidistribué. Les intérêts des parties prenantes peuvent évoluer, être contradictoires ou convergents selon la période. Un ensemble des parties prenantes peuvent contester ou partager le pouvoir des autres parties prenantes et ainsi entretenir avec ces dernières des relations conflictuelles ou partenariales.

Cependant, la diversité de la nature des partenaires et la multiplicité des intérêts en cause, rends difficile leur identification et leur prise en compte. Ainsi, parmi les multiples tentatives de classification et d'identification des PP, nous retenant celle de Carroll et Näsi (1997) qui opposent les parties prenantes internes (propriétaires, dirigeants, employés) aux parties prenantes externes (concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, media, communauté et environnement naturel).

La contribution récente de Kochan et Rubinstein (2000) a pu combler en partie les limites de la définition de Freeman. Un partenaire est alors défini par son degré d'influence sur les performances de l'entreprise, mesurées à partir de trois variables:

- 1) le niveau auquel le partenaire constitue une ressource valorisable pour la firme ;
- 2) le niveau auquel ce dernier prend des risques en engageant ses ressources au service de la firme et connaîtra des pertes en cas d'insuccès ou de rupture de la relation ;
- 3) le pouvoir qu'il détient dans et en dehors de la firme.

Le partenaire possédant une de ses caractéristiques est dit latent tandis que celui qui les détient toutes est appelé permanent.

Force est de constater que, bien qu'ancrée dans les recherches portant sur la vie des entreprises, la notion de partie prenante a pris une place croissante hors du management, en considérant l'entreprise comme une unité sociale fondamentale et pas seulement une unité économique et en mettant l'accent aussi sur le processus démocratiques au gouvernement d'entreprise, au travers de pratiques délibératives et participatives. (Maria Bonnafous-Boucher, 2014)

## 2- La problématique

Dans l'approche (partenariale), on relève des similitudes avec les principes qui guident le fonctionnement des coopératives. La spécificité de cette approche réside dans l'association de la notion de démocratie participative à celle du contrôle. Elle vise à susciter ou renforcer des comportements solidaires dans les relations entre tous les acteurs du collectif.

Cette approche soulève le problème de gouvernance des firmes dans le cadre d'une vision qui relève des principes des coopératives. Cette ressemblance nous mène à se poser des questions sur d'abord le degré d'intégration de ces principes dans le système de gouvernance (SG) des firmes et aussi sur la fiabilité de ce système de gouvernance dans les firmes par rapport à celui qui règne dans les coopératives.

## 3- Méthodologie

Afin de répondre à ce questionnement, on détermine d'abord les critères de base sur lesquels s'établit la comparaison. Bien entendu, ces critères vont être identifiés sur la base d'un idéal type des deux modèles d'organisation, tout en sachant que dans la réalité ces modèles types connaissent des situations plus ou moins éloignées de cet idéal type.

Pour définir ces critères de base, on établit, dans un souci de simplification, un tableau qui retrace l'ensemble des éléments qui sont susceptibles de faire l'objet de comparaison au sein de chaque type d'organisation. Le choix a été fait sur la base des déterminants de la gouvernance dans toute organisation. En suite, on définit les critères associés à chaque élément. Et, à partir de ces critères, on procède à une analyse comparée.

**Tableau 1 : Elaboration des critères de comparaison des éléments de la firme et de la coopérative**

Eléments	Critères	Coopératif	Firme capitaliste
<b>Principe de fonctionnement</b>	Pouvoir, valeur créée et le contrôle	Un membre « une voix »	Part du capital détenue
<b>Conflit d'intérêt</b>	Acteur	Dirigeant, salarié et membre	Dirigeant et propriétaire
<b>Système de gouvernance</b>	Forme institutionnelle	Dualité ou double qualité	Parties prenantes ou gouvernement de l'Ese
<b>Fonction entrepreneuriale</b>	L'entrepreneur et choix d'orientation stratégique	Collectif	Individuel

Source : Synthèse établie sur la base de l'analyse des fondements des organisations



Aussi, il est à signaler que la spécificité du modèle coopératif, notamment au niveau du SG, n'apparaît pas de façon claire, si on se limite uniquement à présenter les instances de gouvernance qui sont similaires à ceux des firmes classiques, sans préciser pour autant le mode de fonctionnement de ces instances, ainsi que le mode entrepreneurial en vigueur dans ce type de structure. Cette présentation va se faire, d'ailleurs, en parallèle avec la firme, à titre comparatif.

#### **4- L'analyse comparée**

##### **4.1. Les principes de fonctionnement**

Il est question de présenter le modèle organisationnel des structures coopératives et de déterminer les éléments qui le distinguent des firmes privés. En effet, ce modèle repose sur des spécificités au niveau de la distribution des pouvoirs, au niveau des mécanismes de contrôle et au niveau de la répartition de la valeur créée, qui en font un modèle original et, à ce jour, durable. A cet égard, les éléments de ce modèle contribuent à maintenir l'équilibre entre les parties prenantes.

D'après les spécialistes du monde coopératif (Vienney, 1994 ; Defourny, 1990, Desroche, 1993) « les coopératives accordent la priorité aux êtres humains. Elles sont la propriété de leurs membres et sont régies par des principes démocratiques ». Mais, considèrent aussi que ses coopératives agissent comme des entreprises capitalistes, « elles sont des entreprises compétitives qui, dans leurs opérations et dans la manière de gérer le capital, font preuve d'une efficience tout aussi grande que leurs concurrentes sur le marché. (...)La composante coopérative de l'économie sociale se fait entendre comme une entreprise, c'est-à-dire, avec un objectif de réalisation de profit (surplus). Un objectif qui est corollaire à une insertion dans le marché. »<sup>3</sup>

Il en découle de ce qui précède que le modèle coopératif se constitue sur des règles qui préservent les intérêts de la communauté, en positionnant l'individu au centre de son développement. A l'opposé de l'entreprise privée, le modèle coopératif se constitue sur des principes de gestion qui combinent la logique privée de management avec les principes de l'association. En effet, ses règles de fonctionnement combinent le souci marchand aux respects des besoins des adhérents. Cette combinaison de deux logiques différentes est à l'origine de la dichotomie entreprise-association. Claude Vienney (1980), théoricien des coopératives, présente les règles spécifiques de base, qui fondent cette « double identité de la coopérative ». Il définit quatre règles:

---

<sup>3</sup> Martin Akouangou, « L'entreprise coopérative : source d'innovations et actrice de développement dans la ruralité québécoise » 2004

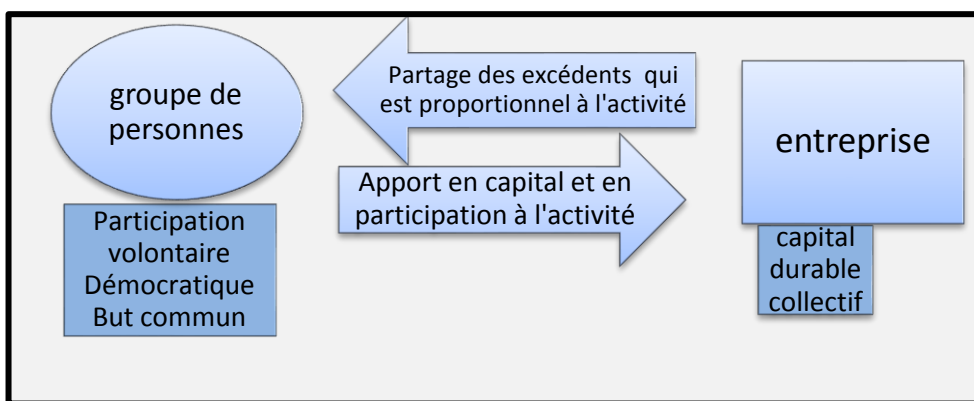
1) Il faut qu'il y ait un groupe de personnes et que ce groupe ait des caractéristiques sociales communes. Le groupe doit être formé volontairement et doit être organisé démocratiquement, et animé par un but commun. De plus tous les membres sont égaux en droit comme sociétaire; un membre équivaut à une voix.

2) Ensuite, les rapports entre « membres » et « entreprise » sont déterminés par la partie commune de l'activité, soit l'apport par chaque membre d'une quote-part équitable du capital nécessaire et une participation active au fonctionnement.

3) De même, les rapports entre « entreprise » et « membres » sont, quant à eux, déterminés réciproquement par un partage des excédents proportionnels aux opérations faites avec l'entreprise. Les membres acceptent donc une juste participation aux risques et aux fruits de l'entreprise.

4) Enfin, Vienney ajoute cependant que les résultats des activités qui ne sont pas partagés entre les membres doivent se transformer en capital durable collectif.

**Figure 1: LE MODELE COOPERATF SIMPLIFIE**



Source : C. Vienny, (1980). Adapté par Tadros, Catherine (2002)

Ces quatre principes engendrent un système de valeurs qui accorde la primauté à l'homme sur le capital, et organisent l'intérêt commun entre les différentes parties prenantes. En plus, ces règles consacrent le principe de lucrativité limitée qui donne la priorité à la formation d'une base financière solide de la coopérative. Par contre, au niveau de la firme privée, la priorité est accordée au détenteur du capital, tant au niveau du pouvoir qu'au niveau de la répartition des dividendes. Il en découle qu'en pratique, ces règles induisent la dualité intrinsèque du modèle des entreprises coopératives. Cette dualité se base

sur le principe de la double qualité qui signifie que le sociétaire est à la fois actionnaire et client.

Par opposition à la firme privée, le but de la création de la coopérative n'est pas seulement de maximiser la rentabilité financière, mais prioritairement de satisfaire les besoins des sociétaires/clients qui, simultanément, participent à l'orientation de l'entreprise et bénéficient des services proposés.

## **4.2. Les conflits d'intérêt**

Au sein de chaque organisation le pouvoir se répartie entre les membres de l'organisation en fonction du statut des membres de l'organisation et des objectifs de cette organisation. De cette répartition se détermine le jeu d'intérêts et de conflits qui animent l'organisation.

### **4.2.1. Au sein de la firme capitaliste**

Dans les firmes privées, la séparation des fonctions de direction et de propriété génère un comportement qui se caractérise par moins de soucie à la gestion des affaires de la part des directeurs que celui des propriétaires. Selon A.Smith, les entreprises par actions allaient être rarement en état d'égaliser les entreprises dirigées par leurs propriétaires.

Dans cette logique d'agence, c'est-à-dire de séparation des fonctions de propriété et de délégation de pouvoir, le conflit prend sa racine dans la possibilité d'avoir un comportement de l'agent (dirigeant) non conforme aux intérêts du principal (actionnaire). Il en résulte un coût de gestion du conflit, que celui-ci soit latent ou qu'il éclate ouvertement.

### **4.2.2. Au sein des organisations coopératives**

Dans les organisations de type coopératif, la dualité intrinsèque, qui anime la structure coopérative, induit des enjeux différents de ceux de la firme privée. Henri Desroche analyse la répartition du pouvoir au sein des coopératives et met l'accent sur le jeu d'intérêts et de conflits entre les différentes parties. Il schématise ce jeu sous la forme d'un quadrilatère composé de quatre pôles qui représentent les acteurs des coopératives. L'auteur présente les pôles qui véhiculent les deux logiques de fonctionnement des coopératives comme suit :

- Le pôle des avoirs qui concerne la gestion du capital social, de la ristourne et le volume de transactions des membres.

- Le pôle des savoirs s'occupe de la promotion culturelle dans les ensembles coopératifs et d'autre part de la promotion coopérative dans les ensembles culturels.

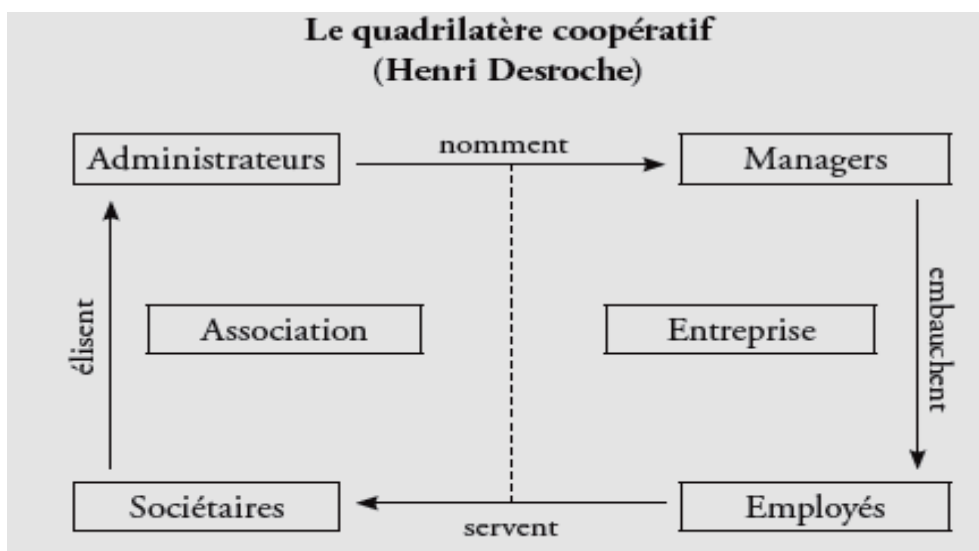
- Le pôle des vouloir se préoccupe de l'intercoopération nécessaire à l'évolution du mouvement coopératif.

• Enfin, le pôle des pouvoirs qui concerne plus particulièrement le problème de gouvernance.

Dans les faits, le dernier pôle conditionne le sort de la coopérative sur le marché. Il détermine l'orientation de la coopérative en fonction de l'équilibre qui se dégage de la dualité du fonctionnement de la coopérative. L'auteur fait usage d'un autre quadrilatère pour représenter les composantes du pouvoir, dans chacun de ses coins se positionne les composantes du système de gouvernance de la coopérative.

Cette figure, qualifiée de « quadrilatère coopératif », identifie d'une part, les acteurs de la coopérative en mettant l'accent sur la façon dont s'équilibre le jeu des intérêts propres ; et d'autre part, elle fait ressortir les lignes de fractures pouvant apparaître lors de l'exercice du pouvoir.

**Figure 2 : la double structure de la coopérative**



Source : tiré d' André Martin, et alii. (2012), p201

Au départ, il positionne au premier coin les sociétaires (les membres) qui élisent les administrateurs (les dirigeants), ceux-ci se situant au coin opposé du quadrilatère. Les administrateurs à leur tour choisissent la technocratie (spécialistes commerciaux, financiers, administratifs, pédagogiques, éducatifs, direction générale), qui se situe au troisième coin, laquelle embauche les employés qui ferment le quadrilatère par le lien de service aux membres. Ce quadrilatère coopératif est composé à la fois du réseau d'association, constitué par le lien entre les sociétaires et les administrateurs ; de l'appareil administratif ou technocratique, constituée des administrateurs et des cadres de la

coopérative ; et enfin de l'appareil d'entreprise qui représente le lien entre les cadres et les employés.

A la différence des entreprises privées, la gestion des ressources humaines (G.R.H) se caractérise dans le modèle des entreprises coopératives par l'association de ressources humaines bénévoles à des salariées. Or, cette combinaison des « forces de travail » bénévoles et salariés se retrouve aux deux étages de la gouvernance ; au niveau de la gestion et au niveau de la production d'une coopérative, selon le quadrilatère coopératif de H. Desroche. Sur cette base que les clivages, selon l'auteur, naissent entre les 4 parties prenantes qui occupent les 4 coins : les Managers – les Administrateurs, d'une part et les Employés – les Sociétaires, d'autre part.

Ainsi, la question de la gouvernance ne concerne pas uniquement les sociétés cotées en Bourse ou les firmes multinationales, mais toutes les organisations dans lesquelles existe une séparation entre gestionnaires et propriétaires. Les coopératives constituent, à ce titre, un exemple significatif.

#### **4.3. Le système de gouvernance**

Dans les coopératives, comme dans les sociétés de capitaux cotées en bourse, les principes d'une bonne gouvernance s'ordonnent d'abord autour de la question centrale du partage et du contrôle du pouvoir. Pour les firmes, cette question se réduit à la détention majoritaire du capital, alors que pour les coopératives, elle relève du principe de gestion démocratique (« un homme, une voix »).

Au départ, on considère que les principes de transparence comptable et financière et ceux de la sélection, du contrôle et de l'évaluation des dirigeants et des administrateurs, constituent le fond commun des bonnes pratiques de gouvernance de tout type d'entreprise. Comme, on considère aussi que la gouvernance des coopératives se retrouve soumise à des impératives différentes de celles de la firme privée, mais se partage la permanence des conflits d'intérêts, les asymétries d'information et les difficultés à mesurer la performance.

Dès lors, pour faire apparaître cette distinction, on doit se référer aux quatre grands principes qui fondent la nature et le fonctionnement particuliers des coopératives (principe de gestion démocratique, principe de double qualité, principe de lucrativité limitée et le principe de solidarité), comme point de départ de la spécificité de la gouvernance des coopératives.

En effet, la traduction de ces principes en des dispositifs appropriés, caractérisés par des formes institutionnelles particulières qui engendre un système de gouvernance (SG) particulier, dont le cœur se situe au niveau des relations existant entre le dirigeant et les instances électives composées de

salariés-sociétaires (conseil d'administration et assemblée générale). En effet, le dirigeant est par nature, selon les principes et règles qui spécifient le mode de fonctionnement des coopératives, le mandataire de l'ensemble des parties prenantes (stake-holders)<sup>4</sup>. D'un autre côté, le principe (« un homme, une voix »), selon H. Desroche, ne produit ses effets positifs que si un certain équilibre se maintient entre les points du quadrilatère. Cet équilibre, selon l'auteur, nécessite que la communication circule. Il affirme qu'il est nécessaire d'avoir des « thérapeutiques préventives ou curatives » sous forme des procédures de formation, d'information, d'animation et de promotion. Ces dispositions permettent ainsi d'aboutir à une gestion équilibrée et efficace qui évitera, selon l'auteur, les clivages entre les différents groupes d'intérêt de la coopérative.

Par ailleurs, l'architecture de la structure de gouvernance des coopératives ne diffère pas de celle de la société de capitaux qui comprend également une assemblée d'actionnaires, un conseil d'administration et une direction. Apriori, cette similitude n'est qu'apparente car fondamentalement en économie sociale, notamment les coopératives, les instances formelles de décision sont formées non pas d'actionnaires (shareholders) mais de parties prenantes (stakeholders) internes (membres-travailleurs) ou externes (membres-usagers), en vertu du principe de la double qualité et de la gestion démocratique. De même, le dirigeant, dans la firme, ne représente que les intérêts des actionnaires, sa marge de manœuvre pour répondre aux exigences des autres parties prenantes est réduite puisque subordonnée à l'impératif de dégager des taux de rentabilité élevée. Par conséquent, le système de gouvernance dans ces deux structures génère des implications différentes.

En effet, la gouvernance des organisations de l'économie sociale vise, au-delà des règles, règlements et codes, la création d'une dynamique des rôles et des interactions entre des membres de l'organisation, de telle manière à développer la participation et l'engagement des membres dans le processus de formation de la stratégie, en valorisant des structures décentralisées (Marie-Claire Malo et alii, 2003). Il s'agit de faire émerger une gouvernance de type participatif. De l'autre côté, dans le cas des firmes capitalistes, cet objectif fait défaut puisque il y a une concentration du pouvoir suivant la part du capital détenu.

En plus, il découle de cette différence, des conséquences au niveau de la fonction entrepreneuriale, tant sur le plan des prises de décisions que sur le plan des orientations stratégiques.

---

<sup>4</sup>Marie Flores. Maurice Parodi. « La professionnalisation des entrepreneurs de l'économie sociale : un enjeu au regard de la responsabilité des entreprises » in REM Vol. 53, n° 211, 3/2005, pp. 329-357.

#### 4.4. L'entrepreneuriat

A première vue, trois facteurs majeurs communs fondent et conditionnent l'entrepreneuriat dans toute entité: l'initiateur du projet, le déroulement du projet, les moyens mis en œuvre<sup>5</sup>. Ces trois facteurs, bien qu'ils constituent le tronc commun de toute action d'un entrepreneur, connaissent tout de même sur le plan des caractéristiques respectives des différences selon que l'entrepreneuriat se déroule au sein de l'économie sociale ou au sein de l'économie capitaliste.

En effet, les objectifs de l'entrepreneuriat dans l'économie sociale diffèrent de ceux de l'économie classique dans la mesure où l'entrepreneur dans ce champ s'engage à fournir une plus-value sociale par une démarche caractérisée par des valeurs et une éthique, c'est à dire un souci d'instaurer une conduite interne démocratique où la participation de chacun est de règle et une absence d'enrichissement financier personnel. Dans ce cadre, l'organisation engendre une création de valeur, qui n'est pas seulement financière, comme dans d'autres formes d'entreprises, mais aussi sociale.

##### 4.4.1- La notion d'entrepreneur

L'entrepreneur comme le définit Vienney c'est l'agent qui a le pouvoir sur la combinaison productive qu'est l'entreprise (Vienney, 1994) et cet agent dans les coopératives est un groupement de personnes et non de capitaux (Angers, 1974 et 1976 ; Vienney, 1994). Comme le remarque Michel Hernandez<sup>6</sup>, cette notion manque d'une définition standardisée et universelle. Elle mérite d'être bien définie pour cerner ses différents contours. Ainsi, il définit la notion d'entrepreneur « comme un initiateur d'un processus complexe : initiateur, car il est celui qui est à l'origine, qui ouvre une voie nouvelle ; processus, pour montrer l'importance du temps et le caractère organisé des phénomènes en jeu ; complexe, pour faire ressortir la grande variété des éléments à considérer et leur interdépendance ». Il en découle de cette définition que l'entrepreneuriat c'est « l'action de l'entrepreneur qui peut s'exercer dans des contextes différents ».

En plus de ces attributs, cette notion ne sera pertinente au niveau des coopératives que si on lui associe les valeurs inhérentes aux coopératives, et en particulier la participation ou la démocratie participative. Autrement dit, dans ce cas on passe d'une vision d'un entrepreneuriat individuel à celle d'un entrepreneuriat collectif.

D'ailleurs, la définition de Malo, dans cet ordre d'idée, considère l'entrepreneur collectif comme l'ensemble des acteurs participant au processus

---

<sup>5</sup> Jérôme Boncler, *L'économie solidaire : une nouvelle forme d'entrepreneuriat* Univ. Bordeaux IV

<sup>6</sup> E-M. Hernandez, *L'entrepreneuriat : approche théorique*, Paris : l'Harmattan, 2001, 270p.

de formation des orientations stratégiques de la coopérative avec des valeurs et des visions qui tiennent compte, dans l'idéal-type de l'économie sociale et solidaire, à la fois de la perspective de transformation sociale et du positionnement concurrentiel dans le marché (Malo, 2000a).

D'un autre côté, certaines études<sup>7</sup> ont abouti à cerner et à mobiliser un noyau de compétences spécifiques à l'entrepreneur collectif, ou dans un sens plus large, l'entrepreneur social. Ces compétences ne se recoupent que partiellement avec celles de l'entrepreneur classique, du fait de la nature particulière des coopératives et plus généralement des entreprises sociales et de leurs valeurs.

#### **4.4.2. Les compétences spécifiques de l'entrepreneur en économie sociale**

L'entrepreneuriat en économie sociale doit avoir des compétences collectives spécifiques. Hervé Gouil<sup>8</sup>, par ses nombreux contacts avec un certain nombre de dirigeants de l'économie sociale, construit une vision particulière sur les compétences spécifiques de l'entrepreneur en économie sociale, il admet qu'en plus de ses compétences classiques, il développe une expertise dans le champ des relations humaines et du développement local, associé à un esprit d'initiative remarquable et d'une grande motivation, qui confortent sinon génèrent une implication avantageuse dans des projets « sociaux ». De même, il ajoute que l'entrepreneur en économie sociale doit présenter des qualités morales exceptionnelles, notamment être altruiste, savoir se mettre au service des autres, être désintéressé.

#### **4.4.3. Le choix d'orientations stratégiques**

Selon les théoriciens de gestion, la formation du processus qui conduit aux choix d'orientations stratégiques se base sur trois facteurs, à savoir, le dirigeant, l'environnement et l'entreprise. Ce processus s'illustre sous la forme d'un triangle, au sommet duquel se positionne le dirigeant tout seul face à la base du triangle où se positionne des deux côtés l'environnement et l'entreprise. Dès lors, le succès de la gouvernance, dans ce cas, se restreint aux compétences de la direction.

Dans le cas des coopératives, la dominance du caractère participatif et décentralisé de l'action des membres, a poussé Malo<sup>9</sup>, dans un article sur la

---

<sup>7</sup>Rapport réalisé au profit de la Délégation Interministérielle à l'Innovation, à l'Expérimentation Sociale et à l'Economie Sociale, par l'Equipe de Recherche du Collège Coopératif Provence Alpes Méditerranée(PAM) sous la direction de Maurice PARODI « Une comparaison interrégionale et intersectorielle des guides ou démarches d'évaluation de l'utilité sociale générée par les entreprises et les organisations de l'ESS (économie sociale et solidaire) » ; 2007

<sup>8</sup> H. Gouil,- Entreprendre en économie sociale : sens s des affaires de sens ? Paris : Edition Liaisons, 1999. 190p

<sup>9</sup>Marie-Claire Malo. « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale » ; RECMA – Revue internationale de l'économie sociale ; n°281



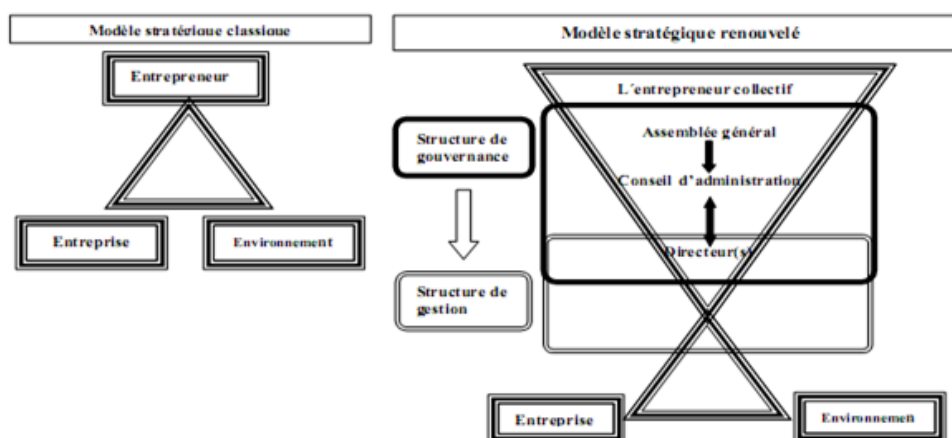
gestion stratégique de la coopérative, à transformer le triangle du processus stratégique en sablier (schéma ci-dessous). Dans la représentation classique, le sommet du triangle est occupé par le dirigeant. Or, dans la coopérative la fonction de dirigeant est différente, le dirigeant nommé partage le pouvoir avec le conseil d'administration élu, celui-ci fonctionne selon la règle de la démocratie formelle «un membre égale un vote».

Pour autant, le gestionnaire n'est pas éliminé du processus stratégique. En effet, la direction générale, en duo avec la présidence, joue un rôle de médiateur à l'interface des structures d'association et d'entreprise. Dans le sablier, la direction générale est précisément placée au niveau du goulot, à la rencontre du haut du sablier (la gouvernance par le groupement de personnes) et du bas du sablier (le rapport entre l'environnement sectoriel et l'entreprise).

**Figure 3: Le triangle du processus stratégique(Malo, 2001)**

**Figure 3**

(D'après Malo, 2001)



Par cette représentation, Malo fait ressortir la dimension collective de l'exercice du pouvoir dans le processus de formation de la stratégie des entités de l'économie sociale. D'ailleurs, lorsque les auteurs tels Vienney (1994), (Malo et Vézina 2003), analysent la gouvernance de ces structures, ils mettent l'accent sur la notion d'entrepreneur collectif (Malo 2000 et 2001), non seulement pour faire apparaître la dimension collective et démocratique de la prise de décision mais surtout pour affirmer la spécificité de la gouvernance de ses structures. Même si le leadership d'un individu peut s'exprimer dans ce type d'organisation, qui n'ont

pas à leur tête un entrepreneur individuel mais un ensemble d'acteurs disposés statutairement.

## **5- Résultats**

Cette analyse comparative des SG qui a pris appui sur deux structures organisationnelles différentes, la firme et la coopérative, est menée sur deux niveaux de développement. D'abord sur le plan théorique et ensuite sur le plan opérationnel ou pratique.

### **5.1. Apport théorique**

Sur le plan théorique, la littérature qui détermine le SG se décline en deux approches : l'approche actionnariale et l'approche partenariale. Notre démarche de comparaison s'est fondée sur le choix de l'approche partenariale qui peut être générée sur les deux types de structures, à la différence de l'approche actionnariale qui se fonde uniquement sur le dirigeant sans prendre en considération le rôle des autres parties prenantes. De ce fait, cette approche ne peut saisir le SG en vigueur dans les organisations de type coopérative.

### **5.2. Apport opérationnel**

Sur le plan opérationnel, il est certain que les deux SG (approche partenariale) liés aux deux types d'organisation présentent les mêmes principes et affiche une similitude au niveau des objectifs. Mais, la déclinaison de ces principes dans chaque structure organisationnelle va dépendre en premier lieu du mode de fonctionnement de chaque structure. Autrement dit, les règles qui animent chaque structure organisationnelle produisent des influences sur l'approche partenariale du SG. A cet effet, le principe de l'approche partenarial qui vise, par exemple, à faire impliquer de façon démocratique toutes les parties prenantes dans la prise de décision se trouve réduit dans le cas de la firme capitaliste, à la différence de la structure coopérative. Par ailleurs, certaines règles organisationnelles, qui relèvent de la structure coopérative, participent à augmenter la fiabilité de l'approche partenariale à réduire les circonstances de déclenchement des conflits.

Ainsi, les quatre principes qui fondent le fonctionnement des coopératives (la gestion démocratique, lucrativité limitée, double qualité et le principe de la solidarité) affectent positivement le SG des coopératives. A cet égard, la gestion démocratique et la double qualité ne peuvent aboutir à une gestion équilibrée et efficace que si des mesures préventives soient prises sous forme des procédures de formation et d'information. Ces mesures participent à instaurer une certaine harmonie des relations entre les quatre composantes du SG à savoir les managers et les administrateurs (élus), d'un côté ; les employés et les sociétaires, d'un autre côté, selon le quadrilatère de H. Desroche.

En outre, les instances formelles de décision sont formées non pas d'actionnaires mais de parties prenantes (stakeholders) internes (membres-travailleurs) ou externes (membres-usagers). Cette nature de la composition contribue à favoriser la création d'une dynamique des interactions entre les membres de l'organisation. Il en découle alors que le dirigeant, qui ne représente que les intérêts des actionnaires, dans le cas des firmes capitalistes, est encadré dans le cas des coopératives par l'engagement des membres de la coopérative. A la limite cette configuration des relations des acteurs dans la coopérative est moins coûteuse en termes de coût d'agence et de coût de transaction que dans le cas de la firme.

De façon générale, le clivage qui existe au niveau organisationnel de ces deux structures ne demeure pas sans effet sur la fiabilité du SG.

Par ailleurs, il découle, aussi de cette différence, des conséquences au niveau de la fonction entrepreneuriale. En effet, dans le cas de la structure coopérative, le principe de la gestion démocratique induit un entrepreneuriat de type collectif, à la différence de la firme où domine un entrepreneuriat de nature individuel. Cette différence se répercute surtout au niveau des choix de l'orientation stratégique. Dans ce domaine les décisions sont prises de façon concertée avec l'implication de toutes les parties prenantes, une garantie de plus à limiter les sources de conflits, alors que dans le cas de la firme le succès de la gouvernance se restreint aux compétences de la direction.

## CONCLUSION

Cette analyse comparative des SG des deux structures organisationnelle a mis en lumière certaines spécificités de la gouvernance dans les organisations de type coopératif.

D'abord sur le plan théorique, l'approche partenariale a été adoptée pour pouvoir cerner les deux SG en vigueur dans les deux structures organisationnelles. Cette approche favorise la prise en compte de toutes les parties prenantes dans la gouvernance de l'organisation afin de réduire les sources de conflits d'intérêt.

En suite, cette comparaison a permis de faire ressortir le rôle des règles de fonctionnement des structures organisationnelles dans la fiabilité de la gouvernance. Ainsi, les coopératives par leur mode de fonctionnement et par les principes qui animent leur action renforcent la fiabilité du SG plus que dans le cas des firmes. D'ailleurs, les conséquences de ce mode de fonctionnement se traduisent principalement au niveau de l'entrepreneuriat. En effet, dans les coopératives, on parle d'un entrepreneuriat collectif qui permet, d'une part, d'avoir un consensus sur les orientations stratégiques de l'organisation, ce qui réduit, évidemment, les problèmes d'information et de mobilisation ; et d'autre part, de répondre à des objectifs sociaux, notamment favoriser la responsabilisation des membres de la coopérative et la mise à niveau par la sensibilisation. Par contre dans le cas de la firme capitaliste, on rencontre un entrepreneuriat de type individuel qui se fonde essentiellement sur le dirigeant. Parmi les effets négatifs de cette architecture, c'est les coûts de transaction et d'agence qui sont relativement élevés par rapport à ceux des coopératives.

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES

**Angers**, (1974), « La coopération : de la réalité à la théorie économique »- tome 1, Editions Fides, Montréal. 226p

**Berle A.A. et Means G.C.** (1932) "The Modern Corporation and Private Property", MacMillan: NY.

**Bonnafous M.,-Boucher**, (2012), La théorie des parties prenantes, La Découverte « Repères ».

**Carroll A.B.,Buchholtz A.K.** (2000), "Business and Society : Ethics and Stakeholder Management", South-Western Publishing, 4ème edition, Cincinnati

**Charreaux G.** (1997), « Le gouvernement des entreprises CorporateGovernance, Théories et Faits », Economica

**Charreaux G., et alii.** (1987).« Des nouvelles théories pour gérer l'entreprise ». Paris. Economica. **André Martin,etalii.** (2012).,« Sens et pertinence de la coopération : un défi d'éducation »Collectif d'éducation à la coopération, imprimé au Canada en août 2012.

**Defourny J.**, (1990), « Démocratie coopérative et efficacité économique – La performance comparée des SCOP françaises », De Boeck Université, coll. Ouvertures économiques.

**Desroche H.** (1976), « Le projet coopératif, son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues », Paris, Editions Ouvrières, Economie et Humanisme.

**Freeman R.E.** (1984), "Strategic Management: A Stakeholder Approach", Pitman, Boston

**Le Boterf G.**, (1990)« L'Ingénierie et l'Evaluation de la Formation ». Les Editions d'Organisation.

**Malo M.-C.**, (2000a), « La coopération et l'économie sociale », Hec Montréal, Les cahiers des leçons inaugurales, novembre. Aussi publié dans le Cahier du CRISES no 0101 (<http://www.crisis.uqam.ca>)

**Mehaut P., Delcourt J.** (1995), « Le rôle de l'entreprise dans la production des qualifications : effets formateurs de l'organisation du travail », Document de synthèse CEDEFOP.

**Oster S., O'Regan K., Millstein I.** (2000), "Governance Practices Among Nonprofit Organisations contracting " with New York City , Yales school of Management, Work paper series E public Management

**Schumpeter J.**, (1942), « Capitalisme, socialisme et démocratie », document produit en version numérique par Jean-Marie Tremblay, professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi ; site web : <http://pages.infinit.net/sociojmt>

**Smith A.** (1776), « Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations »

**Vienney C.**, (1980) « Socio-économie des organisations coopératives », CIEM, Paris.

**Vienney C.**, (1994) « L'économie sociale », La Découverte, Paris.

## REVUES

**Carroll A.B., Näsi J.** (1997), "Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference", Business Ethics: A European Review, 6 (1), p. 46-51.

**Charreaux G.** [1997], « Gouvernement des entreprises et efficacité des entreprises publiques », Revue Française de Gestion, n° 115, septembre-octobre, p. 38-56.

**Charreaux G., Desbrières P.**, (1998). Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, Finance Contrôle Stratégie. 1. (2). 57-88.

**Catherine Tadros.**, (2002) « le modèle coopératif au sein du commerce équitable :Le cas d'equal exchange, un organisme de commerce équitable du nord », Mémoire, école des hautes études commerciales de Montréalaffiliée à l'université de Montréal.

**Clavignier B.** (1994), « La répartition des pouvoirs dans l'association », Juris Classeur Association n°96

**Donaldson T., Preston L. E.** (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", Academy of Management Review, 20 (1), p. 65-91.

**Freeman R. E.** (1999), "Divergent Stakeholder Theory", Academy of Management Review, vol. 24, n° 2, p. 233-236.

**Jensen M.C., Meckling W. H.** [1976], « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership structure », Journal of Financial Economics, vol. 3, p. 305-360.

**Kochan T. A. et Rubinstein S. A.**(2000). "Towards a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership", *Organization Science*, 11 (4), p. 367-386.

**Kochan T. A., Rubinstein S.A.** (2000), "Towards a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership", *Organization Science*, 11 (4), p. 367-386.

**Labye A., Lagoutte C. et Renversez F.** (2002), « Banques mutualistes et systèmes financiers : Une analyse comparative Allemagne, Grande Bretagne, France », *Revue d'économie financière*, n°67, p.85-106.

**Madhok**, « The Organization of Economic Activity : Transaction Costs, Firm Capabilities, and the Nature of Governance », *Organization Science*, Vol.7,5, 1996, p.577-590.

**Malo M.C, Vezina M.**, (2003), « Stratégie, gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'utilisateurs », Montréal, Canada, UQAM, Les cahiers du CRISES, collection WorkingPapers.

**Malo M.C. et Andrea Leite Rodrigues** ; « Entrepreneur collectif et social et structuration de la gouvernance : le cas de Doutores da Alegria », *Cahiers du CRISES*, Nov 2003

**Renault M. et Renou Y.**; « Une conception transactionnelle de la firme: des fondements analytiques pour appréhender la firme partenariale » ; XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique ; juin 2007.

**Shleifer A. et Vishny R.W.** (1997) "A Survey of Corporate Governance", *Journal of Finance*, vol. 52., pp. 737-783.

### Liste des tableaux

Tableau 1 : Elaboration des critères de comparaison des éléments de la firme et de la coopérative l'organisation

### Liste des figures

Figure 1: Vienny et le modèle coopératif simplifié

Figure 2: La double structure d'une coopérative

Figure 3: Le triangle du processus stratégique(Malo)