

LA GOUVERNANCE DES COOPERATIVES : UN ZOOM SUR LA SPECIFICITE

De

Faïçal AIT EL AMRIA

Chercheur à la FSJES de Rabat- Souissi, Université Mohamed V- Rabat.

&

Hicham ATTOUCH

**Professeur d'Economie et de Gestion, FSJES à Rabat- Souissi, Université
Mohamed V- Rabat.**

Résumé : Dans le sillage de la responsabilité sociétale des entreprises et plus largement des organisations suite à l'adoption du référentiel ISO 26000, la question de la gouvernance n'a cessé d'occuper une place de choix dans les politiques, les stratégies et les programmes aussi bien des pays, des entreprises et des organisations de la société civile. En évoquant la construite gouvernance, plusieurs auteurs insistent sur son rôle primordial, bien qu'il soit jugé indirect, dans la création de la valeur (Charreaux, 1998).

Toutefois, les différentes recherches consacrées à la gouvernance des coopératives ont emprunté une approche simpliste de rapprochement aveugle à l'entreprise classique sans tenir compte de la raison d'être particulière à une coopérative. Dans le présent article, on reviendra davantage sur les spécificités de gouvernance des coopératives à la lumière des particularités organisationnelles de celles-ci et des sujets abordés par les principaux courants de la gouvernance.

Mots clés : Gouvernance, Coopératives, principes démocratiques, spécificité organisationnelle.

Abstract: In the wake of the social responsibility of companies and organizations more widely following the adoption of the ISO 26000 standard, the issue of governance has continued to occupy a prominent place in the policies, strategies and programs as many countries, companies

and civil society. Evoking the built governance, several authors stress its crucial role, although considered indirect, in the creation of value (Charreaux, 1998) .However, the various research on the governance of cooperatives have taken a simplistic approach to reconciliation blind the classic business regardless of the reason for characterizing particular cooperative. In this article we will return further on the specifics of governance of cooperatives in the light of organizational characteristics thereof and the topics covered by the main currents of governance.

Keywords: Governance, Cooperatives, democratic principles, organizational specificity.

Introduction :

La question de la gouvernance a été abondamment abordée dans le contexte des entreprises classiques. Plusieurs études et recherches sont partis examiner l'impact des mécanismes de gouvernance sur le processus de la création de la valeur, sans pour autant puiser le champ ou encore s'arrêter sur un modèle linéaire de cet impact.

En effet, en évoquant la notion de la gouvernance d'entreprise, plusieurs auteurs insistent sur son rôle primordial dans la création de la valeur, (CHARREAUX, Juin 1998) que ce soit au profit des actionnaires ou de celui de l'ensemble des parties actives au sein de l'entreprise. Plus précisément, la gouvernance agit à travers plusieurs mécanismes visant l'augmentation de la valeur de l'entreprise. Il en découle que toute entreprise cherchant à survivre et à être compétitive doit accorder une attention particulière à la question de gouvernance. D'un point de vue plus opérationnel, les évolutions en cours de la gouvernance d'entreprise apparaissent actuellement au travers des nouveaux outils et mécanismes avec même une certaine démarche normative par rapport à un ensemble de bonnes pratiques. Qu'en est-il de la coopérative ?

La coopérative de par sa nature vient comme une configuration organisationnelle spécifique vue l'hybridation qu'elle témoigne entre sa raison d'être, qui vient pour rôle inclusif et d'émancipation, et son objectif économique. Les différentes recherches consacrées à ce type d'organisation en matière de gouvernance ont emprunté une approche simpliste dans les essais consentis pour comprendre les spécificités d'un dispositif de gouvernance adéquat à la nature de la coopérative, cela abstraction faite de ses spécificités. Les éléments avancés renvoient encore à une insuffisance en matière de la gouvernance des coopératives qui réside sous théorisée, dans le présent article nous essayerons de faire une projection sur les différentes approches selon lesquelles la coopérative s'est analysée sous un angle de rapprochement aveugle à l'entreprise classique. Pour enfin renouer un débat qui s'est déclenché dès lors pour plaider pour une approche paradoxale.

1. Les coopératives vis-à-vis des valeurs et de la spécificité organisationnelle.

1.1 : les valeurs coopératives : des principes de solidarité et de démocratie :

Le mouvement coopératif puise sa légitimité à travers une armada de valeurs et principes d'ordre éthique et déontologique. Ces principes placent l'Homme au sein de la préoccupation de chaque action entreprise au chapitre d'un projet coopératif. Les grandes valeurs qui animent l'économie sociale et cette autre façon « d'entreprendre » sont essentiellement la solidarité, la liberté (de s'associer, d'entreprendre, d'agir...), la responsabilité morale de la personne, la démocratie fondée elle-même sur l'égalité et aussi la primauté du développement de l'homme et « de tout l'homme » (F. PERROUX 2004).

Il faut dire que l'ensemble des principes et valeurs, depuis 1844 date de création de l'association des tisserands en grande Bretagne dite les équitables pionnières de Rochdale, ont connu une prolifération et une montée en puissance remarquable¹. L'idée de base c'est que la fonction économique ne doit pas essentiellement servir une minorité de la population au détriment d'une majorité laborieuse, la force de travail et l'effort doivent s'agréger donc pour améliorer les conditions de vie des membres d'une communauté. Cette communauté a bien entendu un ensemble de valeurs communes et une culture aussi particulière, d'où nous évoquerons que la question de solidarité qui vient comme vertu qui dépasse toute considération de race ou de genre voir également religieuse. C'est l'humanité qui prévale dans le processus de l'activité économique, d'une manière à optimiser l'allocation des ressources et optimiser le degré de bien être pour chacun des membres de l'initiative coopérative.

Face à cette nécessité de solidarité et d'entraide s'oppose un impératif de rentabilité économique et d'efficacité. La rentabilité et l'amélioration des conditions de vie sont le point névralgique qui détermine la viabilité de tout projet coopératif, certes, les principes coopératifs n'ont pas négligé cette ambivalence très spéciale au mouvement. En générale, ces principes sont en nombre de Sept et qui vient complémentaires, l'adhésion volontaire et ouverte à tous et dont ce principe renvoie au respect de la diversité et veille à la non discrimination. Le pouvoir démocratique exercé par les membres et qui est une spécificité très marquante au sein des coopératives reste à savoir est ce toujours ce principe trouve son essor dans les pratiques quotidiennes des coopératives.

¹ Pour plus d'informations : <http://www.autogestion.asso.fr/?p=4038>. site visité le 03/06/2015.

La participation économique des membres, ici les membres ont une marge importante dans les prises de capital, c'est eux qui le constitue et le contrôle d'une manière équitable et juste, la rémunération sur le capital vient limitée vu le principe de la non partageabilité.

L'autonomie et l'indépendance est un principe très distinctif quand à la manière dont les coopératives sont gérées, les coopérateurs sont appelés à gérer leur coopérative indépendamment à toute forme d'intervention extérieure, et qui sous n'importe quelle forme peut nuire au principe de gestion démocratique.

L'éducation et la formation ainsi que le droit d'accès à l'information ont un principe fondamental, vu le rôle que peut jouer la coopérative dans le processus de l'émancipation de la population. Les coopérateurs peuvent renouer un climat d'échange et d'apprentissage intéressant et qui ne fera qu'une valorisation du capital cognitif du construit social qu'ils sont entrain de bâtir, afin d'assurer sa survie et sa pérennité.

La coopération entre les coopératives et l'engagement envers la communauté sont les deux derniers principes qui tissent les lignes directrices de l'orientation durable et d'ouverture des coopératives sur leur environnement externe. Le partage des expériences et la capitalisation sur les acquis se concrétisent beaucoup plus dans le cadre des réseaux et des fédérations². Un élément très intéressant lors de ces coalitions réside dans la consolidation des branches de l'économie. Parfois et dans différents contextes les coopératives facilitent le processus d'approvisionnement aux entreprises classiques, cela est essentiellement due au fait que les coopératives sont généralement placées en amont de la filière. Ainsi dans des contextes où la micro-finance a déjà marqué ses lettres de noblesse ; les coopératives se placent en aval pour renforcer le pouvoir d'achat d'une population démunie lui permettant d'accéder à des niveaux de consommation non franchis auparavant. Le développement durable en est une essence au mouvement coopératif à travers la réponse aux besoins sociaux, à la base des idées innovantes et nouvelles qui préservent les ressources, chose qui vient marquer la coopérative comme une forme organisationnelle particulière.

² Le Maroc est parmi les rares pays arabes qui ont des réseaux encastrés au sein du tissu coopératif.

1.2 : Les spécificités organisationnelles des coopératives : la coalition d'intérêts et l'action collégiale :

L'économie néo-institutionnelle cherche schématiquement à répondre à trois questions : quelles sont les différentes formes de coordination existantes entre les agents ? Quelle est l'efficacité de ces formes de coordination et de leur rôle redistributif ? Quels sont les facteurs d'apparition et d'évolution des différentes formes de coordination ?, de l'ensemble de ces questions nous pouvons déduire que la coopérative vient comme une forme de coordination de l'activité économique, mais elle fera rupture avec la cupidité et la primauté du profit financier pour laisser place à l'intérêt commun via la réponse à un besoin social.

Vienney (1980) met en avant les coopératives en tant que forme d'organisation spécifique, on peut se poser la question de savoir si la coopérative est réellement une firme (Saïssset, 2013). Ce débat n'est plus à l'ordre du jour du fait que la coopérative s'est imposée sur le marché concurrentiel comme une organisation créatrice de valeur.

La firme et comme Coase la définit dans son fameux article « la nature de la firme » est un système de relations qui apparaît quand la répartition des ressources dépend d'un entrepreneur, et pour lui un entrepreneur désigne la ou les personnes qui, dans un système concurrentiel, se substituent, en matière de répartition des ressources, au système des prix. Nous pouvons dire que la coopérative reprend une bonne part de cette définition à travers les distributions faites à la base du travail fourni par chaque membre et non au détriment des chiffres réalisés sur le marché.

La forme organisationnelle, quant à la spécificité de la mission des coopératives, peut éventuellement se voir particulière. La coopérative se diffère du modèle classique de l'organisation car elle est une entité initiée par un groupe de personnes. Cette coalition d'intérêts ne trouve pas aisément un consensus sur la même finalité qu'à travers un exercice démocratique. Dans ce regroupement, les personnes sont appelées à satisfaire leurs propres intérêts en communauté, donc il en découle une action sociale motivée par des aspirations universelles afin de répondre à des besoins sociaux manifestés sur une zone géographique bien précise. A ce titre, la proximité vient comme un aspect primordial dans la configuration organisationnelle de la

coopérative, s'ajoute à cette notion de proximité l'ancrage territorial au quel s'identifie l'organisation qui sert bien ses membres ainsi que leur milieu socio-économique.

Attouch (2012) démontre par rapport à la question du management, qu'il n'y a pas de spécificité à déclarer quand il s'agit de son déploiement dans le contexte des coopératives « *le processus managérial exige comme plateforme la stratégie et se compose de la planification ; l'organisation, la direction des hommes et le contrôle et ceux quelque soit la nature de l'organisation ou du projet étudié* »³. De là nous pouvons déduire que la coopérative emprunte la même logique du management général « *les ajustements qui s'imposent varient selon la variable ou les variables contextuelles prises en considération : finalité de l'organisation, style de leadership, culture de l'organisation, étendu fonctionnelle ou géographique de l'application, etc.* », face à ce constat, il est à signaler que les membres des coopératives se donnent une volonté d'atteindre des objectifs d'ordre socio-économique via une consécration des moyens nécessaires, tout en adoptant les coordinations optimales les plus appropriées. Comme tout groupement social ce processus n'échappe pas aux tentatives mal honnêtes et aux tensions lors de la gestion quotidienne, donc la manière la plus souhaitée pour augmenter l'utilité sociale du projet coopératif réside dans le fait d'avoir un véritable dispositif de gouvernance.

2. La gouvernance des coopératives : les différentes approches et acceptions

2.1. Les courants de la gouvernance :

Il est communément reconnu que le concept de gouvernance a connu des utilisations multiples sous différentes acceptions. Il a été vulgarisé dans plusieurs contextes tout en se reportant aux sciences sociales ; en particulier l'économie et les sciences politiques. Il fait référence, aussi bien dans le contexte entrepreneurial qu'étatique, à l'exercice du pouvoir dans son ensemble⁴.

Cet exercice du pouvoir renvoie à une détention de droit de propriété dans les entreprises classiques et que cette question de gouvernance puise dans le courant de pensée néo-institutionnelle. Sous différents angles les questions ; qui recèlent de la manière dont l'entreprise est gérée, ont été abordé en donnant naissance à plusieurs modèles qui résident plus au moins complémentaire.

³ Extrait de son article « Spécificité du management des coopératives » paru dans la revue REMACOOP édition 2012. PP 86-91.

⁴ D'après le livret des Lignes directrices d'Euro Coop sur la gouvernance coopérative.

Entre les différentes théories, nous trouvons celle qui s'intéresse à des analyses internes de la structure de propriété, d'autres ont attaqués l'explication des influences externes. Nous citons la théorie de la dépendance à la ressource extérieure (Pfeffer 1972). Cet auteur stipule que l'entreprise et sa performance sont tributaire des interventions externes, en l'occurrence des experts et toutes autres personnes et qui apportent, grâce à leur réseau social, le conseil et l'information dont l'entreprise a besoin.

Pour ne citer que les plus connus, le courant contractuel est un courant financier, basé sur les fondements de la théorie d'agence (Jensen et Meckling 1976). Cette théorie parle de la nécessité d'un contrôle que le propriétaire du capital exerce sur le manager de l'entreprise, à qui le dernier a délégué les responsabilités de la gestion de l'entreprise. Ce contrôle bien entendu engendre des coûts dits coûts d'agence. À côté de ce postulat, nous trouvons comme deuxième courant la théorie de la valeur partenariale (Charreaux et Desbrières, 1998), qui décrit l'organisation comme une formule de création de la valeur partagée. Cette vision pluraliste place la rente de la firme comme une quête de l'ensemble des parties prenantes⁵ d'une organisation.

Le Troisième courant de la gouvernance réside très récent, il met en exergue le rôle des capacités cognitives et comportementales des membres du conseil d'administration. Le fait de composer un conseil d'administration en administrateurs ayant des profils différents permet de dynamiser le processus de création des connaissances (Wirtz, 2006 et 2011). À la lumière de ces trois courants de la gouvernance, nous voulons ouvrir le débat sur les particularités des coopératives face à la divergence en matière de la mission et de la composition qu'elle témoigne face aux entreprises classiques. De ce qui précède une question se pose, qu'en est-il d'une approche appropriée aux coopératives quand à l'appréhension de leur mode de gouvernance ?

2.2. La spécificité de la gouvernance coopérative : une approche axée sur le principe démocratique :

Au sein des coopératives, la donne se change quand à la structure de propriété. Dans ces organisations le droit de propriété est détenu par l'ensemble des coopérateurs, ces derniers exercent le pouvoir d'une manière démocratique suivant le principe d'une personne = une voix. Dans les coopératives, c'est plus la maximisation de la valeur pour les actionnaires qui prévaut, mais plutôt la maximisation de l'avantage coopératif selon une logique dominante d'appartenance

⁵ Théorie initiée à la base dans les travaux de Freeman et Reed 1983.

(Gagnon et Girad, 2001), cet avantage coopératif profite à l'ensemble des coopérateurs suivant des principes d'équité et de solidarité ainsi que de transparence.

De là, nous avons compris que la coopérative présente un cas particulier quand à son mode de gouvernance. Le côté entreprise de la coopérative ne confère pas des traits particuliers à son mode de gouvernance et à son management stratégique mais c'est bien le côté association de personne (Attouch, 2012). Nous évoquerons également que la coopérative connaît deux type de démocratie dans le processus de déploiement de sa bonne gouvernance à savoir :

- Démocratie participative exercée au sein de l'assemblée générale qui constitue l'organe décisionnel suprême et qui permet aux coopérateurs de participer au fonctionnement de l'entreprise : leadership collectif⁶.
- Démocratie élective grâce à laquelle le conseil d'administration et le bureau sont mandatés pour gérer la coopérative.

Donc nous pouvons conclure que le principe démocratique vient pour asseoir la spécificité de la coopérative vis-à-vis les entreprises classiques en matière de gouvernance. Aussi s'ajoute à ce principe le fait de la cohabitation de deux structures dans la coopérative, à savoir la structure de l'entreprise productive ou de service et la structure d'association des personnes ayant les mêmes aspirations pour répondre à une demande sociale. Cette bipolarité renvoie à l'aspect complexe de l'organisation de la coopérative qui vient composite. Il en découle que le pouvoir des membres est collégial et aucun membre n'a de pouvoir sur la coopérative une fois pris individuellement, cela sous-entend la non primauté de la détention du capital comme déjà cité.

En matière pratique dans les coopératives, « *l'assemblée générale en tant que moment phare dans la vie d'une coopérative, est une occasion de présenter les caractéristiques essentielles de la coopérative et de susciter un mouvement d'adhésion aux valeurs et principes à l'œuvre dans l'organisation* » (LEFRANC-MOREL, 2013).

L'assemblée générale donne des prérogatives au conseil d'administration et qui à son tour désigne la direction, ce processus se base sur des principes de transparence et de reddition des comptes. Le conseil d'administration a l'obligation « *d'engager un directeur général ou un gérant, d'assurer la coopérative contre les risques, de désigner les personnes autorisées à signer tout contrat ou*

⁶ Concept cité par H.ATTOUCH.

document de rendre compte de son mandat, de présenter le rapport annuel, de faire des recommandations sur l'affectation des excédents ; d'encourager l'éducation coopérative et d'intercoopération » (Coté et saint-matin1999). A ce titre le pouvoir est délégué mais à la limite du rendement des élus dans leur mission et leurs résultats de performance, comme nous venons de voir à travers les différentes attributions du conseil d'administration.

Comme constat majeur, les études déjà menées sur la question de la gouvernance et sa particularité ont choisi le plus souvent comme axes d'études :

- Pouvoirs et respects des champs des compétences (Qui fait quoi).
- Transparence et communication
- Leadership
- Gestion démocratique
- Education-formation

Ces axes reprennent en quelque sorte les principes fondamentaux du mouvement coopératif, reste à savoir est ce que peut-on ouvrir le débat sur un renouvellement des bonnes pratiques coopératives ?, à la lumière de ces même principes, comme en issue des expériences des coopératives « succes story », et qui ont arrivé à montrer l'exemple dans le processus de l'exercice du pouvoir démocratique, voir même gagner une place sur un marché local que national voir même international.

3. Face à la nature des coopératives: la nécessité d'un nouveau code de bonnes pratiques coopératives au Maroc

3.1. La question de transparence :

Nous voulons par ce point faire une synthèse par rapport aux aspects particuliers de la gouvernance des coopératives. A ce titre, les coopératives désireuses d'avoir une bonne gouvernance, doivent se doter d'un dispositif de contrôle et d'audit efficace. Cet instrument va permettre un degré de transparence au sein de la coopérative et autour d'elle. La question de la transparence renvoie au droit d'accès à l'information pour tous les coopérateurs lors de l'assemblée générale et à n'importe quel moment de la vie de la coopérative.

Au Maroc, beaucoup de travail a été consenti qu'on à l'amélioration des conditions de travail des coopératives, certes, il reste encore des efforts à faire quant à la consécration d'une vraie mentalité coopérative. Dans le contexte actuel, le mouvement coopératif marocain connaît un épanouissement remarquable et réside à côté de celui de la Tunisie, les tissus les mieux dynamiser par la non intervention de l'Etat dans tout les affaires des coopératives. L'Etat et avec le dernier rapport du conseil économique sociale et environnemental sur l'économie sociale et solidaire ne cesse de montrer la nécessité d'une réhabilitation de tout le tissu.

La réforme de la loi 24-83 a donné naissance à un ensemble de mesures incitatives et allégés pour ce qui est création des coopératives. A côté de cette réforme, il sera judicieux de concevoir un nouveau guide de bonnes pratiques coopératives, ce guide aura comme principal rôle la sensibilisation et la vulgarisation des bonnes pratiques de gestion de l'entité coopérative. La composition du conseil d'administration, le reporting social et les formations apportés aux différents membres à responsabilité au sein de la coopérative constitue une nécessité. Les bonnes pratiques coopératives peuvent connaître plusieurs facettes de déploiement autre que la facette financier qui est intimement liée au non partageabilité des bénéfices qu'à des taux moins importants, au même titre vient la question de rémunération sur le capital.

Le nouveau code sera à mobiliser encore les coopérateurs pour diffuser les principes coopératifs sous leur expression économique la plus performante. De la question de la constitution à la réglementation régissant le registre local et la structure du sociétariat quant à la prise de participation dans le capital de la coopérative etc.

Face à ses impératives, nul avancement ne peut être enregistré sans une véritable volonté et un engagement du point névralgique de la coopérative, à savoir son capital humain.

3.2. Une valorisation du capital humain consolide l'engagement des coopérateurs :

La variante du management qui se rapproche le plus de l'esprit de gestion des coopératives c'est celles des organisations aux forces de l'intelligence humaine (sérieyx, 1993)⁷. Cette acception renvoie automatiquement au courant de la gouvernance cognitive et comportementale cité plus haut. Le rôle que peut jouer les coopérateurs dans une coopérative reste inestimable quant à son impact sur le développement du projet coopératif quelque soit la nature de sa branche d'activité.

⁷ Cité par H.Attouch 2012.

La valorisation de l'Homme donc se démarque comme la pièce angulaire de l'arène coopérative, cette valorisation peut s'émanciper par l'Education et la formation. Ces deux éléments viennent complémentaire comme principe fondamental du mouvement coopératif. Il faut s'investir davantage dans l'Homme et lui doter des connaissances suffisantes et adéquates pour qu'il puisse mener à bien son projet personnel au sein de sa communauté. Ainsi nous pouvons s'assurer d'une genèse de l'appropriation de la mentalité coopérative.

Conclusion :

A travers cet essai, nous avons pu déclencher un débat sur la nécessité de revoir la manière dont la gouvernance des coopératives est abordée, sans pour autant prendre en considération les spécificités de ces organisations dans le contexte marocain.

Le débat reste ouvert au Maroc puisque le secteur des coopératives est un secteur assez jeune et prometteur. La réforme de la loi formant code aux coopératives est récemment promulguée, cette réforme incarne une multitude de souplesse par rapport à celle qui la précède. Nous estimions que l'idée de conception d'un nouveau code de bonnes pratiques pour les coopératives trouve un façonnement dans les délais les plus proches, et que les lignes directrices de ce code peuvent se tracer sous plusieurs axes, les plus saillants seront :

- Pouvoirs et respects des champs des compétences (Qui fait quoi).
- Transparence et communication
- Leadership collectif
- Gestion démocratique
- Education-formation

Bibliographie:

ATTOUCH H, (2012), " Spécificité du management des coopératives" in REMACOOOP n°3, ODCO, Avril, PP 86-92.

CHARREAUX, G. Juin 1998. Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale Finance Contrôle Stratégie, 1(N° 2): P.57-88.

CHARREAUX, G. Décembre 2004. Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux Corporate Governance Theories : From Micro Theories to National Systems Theories. *Cahier du FAGRO*, 1040101.

Fulton, M. 1999. Cooperatives and member commitment. *LTA* 4: PP.418-437.

LEFRANC-MOREL, S. 2013. Valorisation de l'histoire et du patrimoine des coopératives agricoles : L'exemple de la Loire. Unpublished History, Université Jean Monnet - Saint-Etienne; (Rennes).

Mintzberg H. 1982. Structure et dynamique des organisations.

Saïsset, L. A. C., J.P. 2013. Les trois dimensions de la gouvernance coopérative à la recherche d'un équilibre instable WORKING PAPER UMR MOISA.

L.A. Saisset, J. P. C. 2009. Approche typologique de la gouvernance coopérative agricole: le cas des caves coopératives du Languedoc-Roussillon.