

## Formes coopératives hybrides Cooperative hybrids

Roger Spear

Numéro 320, avril 2011

Le monde coopératif dans une économie plurielle : le problème de l'attractivité

Cooperatives in a plural Economy: The issue of their Attractiveness

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1020906ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1020906ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Association Recma

ISSN

1626-1682 (imprimé)

2261-2599 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Spear, R. (2011). Formes coopératives hybrides. *Revue internationale de l'économie sociale*, (320), 26–42. <https://doi.org/10.7202/1020906ar>

Résumé de l'article

On constate avec un intérêt croissant la transformation d'organisations du tiers secteur en organisations hybrides. Les chercheurs se sont penchés sur les processus d'« hybridation » ayant mené au développement de l'entreprise sociale, dont l'incarnation la plus remarquable est le modèle italien de la coopérative sociale. Il s'agit d'un modèle doublement « hybride », tant par son mode de gouvernance que par la diversité de ses pourvoyeurs de ressources. D'autres formes hybrides de coopératives se sont développées au cours de ces dernières années, en particulier dans le secteur des coopératives agricoles, qui ont adopté certaines pratiques des entreprises privées (par exemple au niveau des droits de vote). D'autres formes d'hybridation ont concerné les coopératives de consommateurs ou les coopératives ouvrières. Parfois, ce processus s'opère au niveau multi-organisationnel, avec le développement de structures de holding, lorsqu'une coopérative diversifie ses activités en créant une filiale ou en ayant recours à une structure d'entreprise traditionnelle.

# FORMES COOPÉRATIVES HYBRIDES

par Roger Spear\*

*On constate avec un intérêt croissant la transformation d'organisations du tiers secteur en organisations hybrides. Les chercheurs se sont penchés sur les processus d'« hybridation » ayant mené au développement de l'entreprise sociale, dont l'incarnation la plus remarquable est le modèle italien de la coopérative sociale. Il s'agit d'un modèle doublement « hybride », tant par son mode de gouvernance que par la diversité de ses pourvoyeurs de ressources. D'autres formes hybrides de coopératives se sont développées au cours de ces dernières années, en particulier dans le secteur des coopératives agricoles, qui ont adopté certaines pratiques des entreprises privées (par exemple au niveau des droits de vote). D'autres formes d'hybridation ont concerné les coopératives de consommateurs ou les coopératives ouvrières. Parfois, ce processus s'opère au niveau multi-organisationnel, avec le développement de structures de holding, lorsqu'une coopérative diversifie ses activités en créant une filiale ou en ayant recours à une structure d'entreprise traditionnelle\*\*.*

\* Co-ops Research Unit, Open University, Royaume-Uni. Mél. : R.G.Spear@open.ac.uk.

\*\* Communication présentée à la conférence du comité de recherche de l'Alliance coopérative internationale avec le Cress Rhône-Alpes et l'université de Lyon, « La contribution des coopératives à une économie plurielle » (2-4 septembre 2010). Traduction de Catherine Laurent, revue par la rédaction.

Les universitaires abordent différemment l'étude des hybrides et celle de l'hybridation. Ils se réfèrent souvent à la nécessité pour l'hybride de combiner différentes formes institutionnelles dans le cadre d'une structure nouvelle, en particulier lorsque existent des tensions entre les dimensions sociales et économiques.

Dans cet article, nous verrons comment se sont développées certaines formes de coopératives hybrides et comment celles-ci peuvent être vues comme un « idéal type de coopérative » selon les critères de l'Alliance coopérative internationale (ACI).

Après une revue de littérature des travaux récents menés par différents universitaires sur les hybrides du tiers secteur (Laville, Nyssens, 2001 ; Evers, 2005, 2007) et les coopératives hybrides, y compris sur les entreprises sociales (Billis, 2010 ; Spear *et al.*, 2008), la deuxième partie de cet article étudie les adaptations de la forme coopérative dans plusieurs pays (principalement en Europe), les facteurs moteurs de l'hybridation et les principaux schémas d'adaptation. L'article aborde ensuite le thème du « idéal type » de coopérative et propose trois grands types d'hybride : la coopérative contrôlée par les dirigeants, la coopérative d'affaires et la coopérative de bien-service public. L'article se conclut par une réflexion sur le cadre général des hybrides et des idéaux types d'organisation et propose d'étudier les coopératives en fonction de leur voie d'hybridation. Nous verrons ainsi si l'hybridation constitue une réponse inévitable à une pression isomorphe constante de la part de l'Etat et du marché ou s'il

existe certaines formes hybrides qui parviennent à conserver sur certains aspects leur identité coopérative propre, comme le suggère Aiken (2001).

## Etat des recherches sur l'hybridation

Les phénomènes d'hybridation sont de plus en plus fréquents dans l'économie sociale. Par exemple, les chercheurs du réseau Emes (Borzaga, Defourny, 2001 ; Nyssens, 2006) se sont intéressés à la principale organisation hybride : l'entreprise sociale, dont l'une des formes les plus remarquables est représentée par le modèle de coopérative sociale en Italie. Il s'agit d'un modèle doublement hybride, tant par son mode de gouvernance, impliquant de multiples intervenants, que par la diversité de ses pourvoyeurs de ressources (État, marché, capital social).

### L'entreprise sociale

Les chercheurs d'Emes ont avancé que les entreprises sociales sont des hybrides de coopératives et sont à but non lucratif. Ils ont défini le champ d'action des entreprises sociales par neuf critères qu'il convient d'utiliser comme une typologie idéale. Ainsi certaines entreprises sociales ne vont-elles remplir que certains de ces critères. Cela signifie (comme plus généralement dans le tiers secteur) qu'il existe une grande variété de formes d'entreprises sociales, quel que soit le contexte particulier.

Bode, Evers et Schulz (2006, p. 237) considèrent que l'entreprise sociale hybride se distingue par trois caractéristiques : la multiplicité des buts, la multiplicité des ressources et la multiplicité des parties prenantes. Ils font également référence à « *l'hybridation des buts, des ressources et des extrants* », lorsqu'ils abordent (p. 238) la question des entreprises sociales d'insertion par le travail (*work integration social enterprises*, WISEs).

Il convient de noter que les neuf critères retenus par le réseau Emes pour définir l'entreprise sociale n'incluent pas les structures à parties prenantes multiples ou les ressources multiples. Ces dernières caractéristiques ont en effet émergé de la recherche empirique sur les entreprises sociales d'insertion par le travail et elles ne peuvent donc pas représenter une typologie idéale pour les autres entreprises sociales.

Laville et Nyssens (2001, p. 326) adoptent une approche polanyiste qui aboutit à une vision positive de l'hybridation. Selon ces auteurs, l'hybridation vise à assurer le caractère distinct des entreprises sociales par la gestion de diverses sources de ressources. Leur argument est que l'entreprise sociale peut apporter des bénéfices collectifs et résister à l'isomorphisme afin de demeurer autonome, par une mobilisation du capital social par l'intermédiaire de réseaux de solidarité intégrés, et en combinant cela à d'autres ressources économiques, provenant de l'État (redistribution) et du marché. Dans cette vision, l'absence relative d'une récupération totale des coûts par les entreprises à but non lucratif peut être considérée comme un indicateur de compensation du capital social, créant une

nouvelle dynamique en vue de générer des bénéfices collectifs. Cet article ne traite pas spécifiquement de l'hybridation, abordée dans un chapitre ultérieur sur la résistance à l'isomorphisme. Nous notons cependant que l'utilisation de ressources multiples engendre des coûts et des bénéfices et que la réduction de la dépendance n'est pas nécessairement liée à une diversification des sources de ressources.

### Les hybrides du tiers secteur

Billis (2010) identifie un idéal type pour chacun des secteurs (public, privé et tiers secteur) et caractérise un certain nombre d'hybrides similaires combinant les éléments de chaque secteur. Dans ce schéma, l'entreprise sociale serait un hybride du tiers secteur et du secteur privé – à la différence de la vision développée par Emes selon laquelle l'entreprise sociale combine des éléments provenant de deux formes à l'intérieur du tiers secteur, associations et coopératives. Les contributeurs à l'ouvrage de Billis ont suivi ce schéma pour définir les différentes formes hybrides, leurs caractéristiques et les dynamiques qui les soutiennent et les transforment. Dans le deuxième chapitre, Billis décrit « *l'association de membres* » comme étant l'idéal type d'association de bénévoles : « *Dans ce modèle, les personnes établissent une organisation formelle, afin de résoudre leurs propres problèmes ainsi que les problèmes des autres personnes. Par un processus d'élections privées, ces membres élisent alors des comités et des responsables [...]. L'organisation peut nécessiter le travail de bénévoles supplémentaires pour faire progresser "la cause". L'organisation peut rechercher d'autres ressources : il s'agit en général des cotisations, de dons et de legs. Le travail n'est pas motivé par la nécessité de réaliser des profits, ni par les politiques publiques, mais en premier lieu par le programme de l'association. [...] Néanmoins, un pourcentage non négligeable de ces propriétaires au sens légal-formel du terme peuvent rester passifs. En réalité, ils peuvent n'avoir que peu d'intérêt ou n'être que peu motivés par les activités de gestion ou de direction de l'association.* »

Spear *et alii* (2008), à l'instar de Billis, ont développé une théorie sur le processus de changement auquel sont soumises les organisations du tiers secteur, en mettant l'accent sur les adaptations par rapport à l'idéal type. Pour leur part, Brandsen, Van de Donk et Putters (2005) défendent la thèse selon laquelle le caractère hybride et le changement sont des caractéristiques permanentes des organisations du tiers secteur, qui luttent afin de gérer les tensions existantes, par exemple entre des logiques institutionnelles et des logiques prestations de services.

### Les hybrides de coopératives

Depuis de nombreuses années, nous assistons également à l'institutionnalisation d'autres formes hybrides des coopératives (Monzon Campos *et alii*, 1996; Spear, 2007). Dans de nombreuses coopératives agricoles, des changements opérés au niveau des droits de vote ont donné plus d'influence aux membres les plus importants; les statuts ont également

été modifiés afin de permettre l'arrivée de membres financiers. Toujours dans le secteur agricole se sont développées des formes hybrides dans lesquelles la coopérative est en partie transformée en société par actions afin de permettre des investissements extérieurs par des investisseurs privés – ce qui mène bien souvent à un processus de privatisation progressive.

Dans le secteur de la consommation s'est opérée une hybridation sous la forme de structures à parties prenantes multiples, les employés ayant le statut de membres: c'est le cas d'Eroski au sein du groupe coopératif Mondragon. Dans d'autres coopératives, les employés peuvent être membres, tout comme les consommateurs. De la même manière, nous voyons progresser le modèle Mondragon dans les coopératives ouvrières – la coopérative est détenue dans une grande mesure par ses employés et fonctionne comme une coopérative –, ainsi que d'autres modèles comme le modèle John Lewis.

Dans de nombreux secteurs, enfin, se développent des structures de holding, lorsqu'une coopérative grandit et diversifie ses activités dans le cadre d'une filiale détenue à 100 % par la coopérative ou ayant un statut d'entreprise conventionnelle.

Les formes hybrides peuvent apparaître de deux manières: le plus souvent par la transformation d'organisations existantes, mais également par la réplique de telles transformations et la création de nouveaux hybrides. Ce processus peut être entériné par la loi, comme c'est le cas avec la loi italienne sur les coopératives sociales (1991). Nous allons maintenant nous concentrer sur les changements institutionnels qui consolident ou facilitent le développement des hybrides.

## Les formes d'adaptation coopératives

Dans cette partie, nous allons étudier les différents types d'adaptation de la forme coopérative, qui tendent à s'éloigner du modèle proposé par l'ACI dans différents pays (principalement européens). Nous aborderons notamment les changements institutionnels, mais également ceux intervenus au niveau des pratiques. En premier lieu, un certain nombre d'adaptations, au niveau des adhésions et des aspects financiers, vont dans le sens d'un modèle plus entrepreneurial des coopératives. En second lieu, on observe une tendance à augmenter le contrôle des dirigeants. Parallèlement, d'autres changements visent au contraire à renforcer la dimension inclusive des coopératives, *via* des structures à parties prenantes multiples, et certaines adaptations financières sont plus mutualistes. Enfin, à un niveau multi-organisationnel, on a vu apparaître d'un côté des adaptations commerciales allant dans le sens des structures de holding et d'un autre côté des associations mutualistes entre plusieurs coopératives – les *consorzi* ou *grupos* (à structure locale fédérale).

Il convient de noter qu'en Europe, au cours des années 90, on a assisté à une vague de révisions des activités et à des modifications de la législation

visant à traiter des problèmes financiers et de compétitivité auxquels les coopératives semblaient confrontées.

Après avoir étudié les différents types d'adaptation concernant le statut de membre, les questions financières, le contrôle des dirigeants, la composition du sociétariat et la forme de l'organisation, nous analyserons les facteurs ayant mené à ces adaptations.

### **Adaptations au niveau du statut de membre**

#### *Modifications des droits de vote*

Les modifications de vote intervenues dans un certain nombre de pays visent à donner une influence plus grande aux membres ayant les plus gros volumes de transactions avec la coopérative. Depuis 1953, en France, les Scop ont la possibilité d'avoir des droits de vote différenciés, proportionnels à la durée d'adhésion<sup>(1)</sup>, et les Banques populaires ont le droit d'affecter des droits de vote proportionnels au capital investi. Et bien que le principe « Un membre, une voix » soit la norme, on admet souvent, par exemple en France, que « certaines coopératives puissent adopter des règles différentes » (Chomel, Vienney, 1996). C'est là une position que semblent avoir adoptée certaines coopératives agricoles : dans les régions autonomes du Pays basque et de Catalogne, la loi de 1992 sur les coopératives prévoit que les droits de vote soient proportionnels au volume de transactions entre un membre donné et la coopérative (Monzon Campos, 1996). En Belgique, depuis 1991, des partenaires (par exemple les salariés) peuvent détenir 10 % des votes.

#### *Transactions avec des non-membres*

Stryjan (1989) a mis en lumière l'importance de la dynamique d'adhésion dans la reproduction des relations coopératives. Dans de nombreux pays, cependant, on assiste à une tendance généralisée à l'augmentation des transactions avec des tiers non membres. Par exemple, bien que la loi française de 1947 eût interdit le commerce avec des non-membres, cette interdiction pouvait être levée ; après les années 70, cette tendance s'est accentuée en France et l'on a vu se développer le commerce avec les non-membres, en particulier de la part des coopératives de consommateurs, des coopératives ouvrières et des institutions coopératives de crédit (Chomel, Vienney, 1996). Dans les coopératives ouvrières Mondragon, lorsque la pression pour une plus grande flexibilité du travail s'est faite plus forte, le nombre d'ouvriers occasionnels et à temps partiel a lui aussi augmenté ; cette situation est devenue un tel problème qu'ils en sont venus à envisager des droits de vote différenciés pour ces ouvriers.

La loi italienne sur les coopératives établit, dans de tels cas, un principe de prédominance (Fici, 2010) : « La condition de prédominance doit être documentée de manière analytique dans la "note d'intégration" adossée au bilan, et doit souligner les paramètres suivants (cf. article 2513, c.c.) : « – Dans les coopératives de consommateurs, les revenus de ventes liés à la

(1) L'article 59 de la loi du 19 juillet 1978 limite désormais l'attribution de voix supplémentaires. Dans les sociétés qui utilisaient cette procédure, le nombre de voix supplémentaires a été réduit à deux par bénéficiaire depuis le 21 juillet 1980. De plus, ces voix sont perdues dès que le bénéficiaire cesse de travailler dans l'entreprise. Il s'agit donc d'une situation appelée à disparaître (NDLR).

*consommation de membres doivent être supérieurs à 50 % des revenus totaux des ventes;*

*« – Dans les coopératives ouvrières, les coûts de main-d'œuvre liés à la rémunération des membres doivent être supérieurs à 50 % des coûts de main-d'œuvre totaux;*

*« – Dans les coopératives de production, les coûts de fabrication des biens et des services produits et fournis par des membres doivent être supérieurs à 50 % des coûts de fabrication totaux. »*

Un principe similaire s'applique aux coopératives agricoles pour ce qui concerne la proportion de biens fournis par les membres.

Ce principe de prédominance a pour objet de limiter la tendance intéressée qui résulte de la limitation de la libre adhésion (premier principe de l'ACI); ainsi, les membres s'assurent plus de bénéfices pour eux-mêmes, par exemple dans les coopératives où les dividendes ne sont répartis qu'entre les membres ou dans les coopératives ouvrières où des dispositions de flexibilité du temps de travail (travail occasionnel, à temps partiel, temporaire, etc.) sont acceptées plus facilement, comme un moyen permettant de gérer l'incertitude.

### ***Augmentation des investissements en capital de la part des membres***

Dans certaines coopératives, par exemple au Royaume-Uni, on a mis l'accent sur la prise de participation en capital dans les coopératives; un tel investissement de la part des membres est considéré comme égalitaire et cohérent avec les principes d'adhésion ouverte à tous <sup>(2)</sup>.

Tout cela peut être nuancé par les changements des législations sur les coopératives qui interviennent dans certains pays européens afin de permettre un investissement plus important des membres dans une coopérative. La coopérative Mondragon insiste quant à elle sur l'importance d'une participation importante en capital de la part des membres, dans la mesure où cela renforce leur motivation et améliore la stabilité financière de la coopérative. Ce modèle Mondragon – avec investissement en capital significatif de la part des membres – s'apparente aux modèles qui se sont développés en Europe et aux Etats-Unis et dans lesquels les salariés sont propriétaires de leur entreprise. Nombre d'entreprises établies selon ces modèles fonctionnent comme des coopératives.

Les coopératives agricoles de nouvelle génération présentent elles aussi l'investissement en capital de la part de leurs membres comme une vertu (*encadré 1, en page suivante*).

## **Adaptations financières**

### ***Ouverture aux membres financiers***

Au cours des années 90, les règles ont été modifiées dans plusieurs pays européens pour permettre l'entrée de membres financiers dans un certain nombre de pays européens. En 1992, en Italie, différentes réformes ont relevé les limites portant sur les parts sociales des membres et elles ont autorisé les membres financiers à détenir jusqu'à 33 % des droits de vote

(2) La levée de capitaux *via* des membres existants ne disposant que de peu de capitaux en propre s'opère souvent de manière indirecte, durant la phase de démarrage d'une nouvelle coopérative, et prend la forme d'un apport personnel sous forme de travail.

et jusqu'à 49 % des sièges au conseil d'administration. En France, la loi de 1992 autorise les coopératives à émettre des parts sociales spéciales à hauteur de 35 % du capital de base; par ailleurs, les droits de vote des membres financiers sont devenus proportionnels au montant du capital détenu. En Espagne, la loi de 1995 a autorisé les coopératives à lever des capitaux propres à hauteur de 33 % du capital investi, mais les droits de vote restent limités à 35-45 % des votes (en fonction de la région), pour les actionnaires financiers; la loi ne prévoit aucune limitation sur le versement de dividendes. Cependant, comme le note Fici (2010), ces membres financiers ne viennent pas de l'extérieur du monde coopératif; bien au contraire, ils témoignent d'une sympathie pour ses valeurs et ses principes.

### *Adoption partielle des modèles de sociétés par actions*

Dans le secteur agricole, nous avons vu se développer des formes hybrides dans lesquelles la coopérative est en partie transformée en une société par actions afin de permettre des investissements extérieurs par des investisseurs privés. Initialement, les membres d'origine conservaient une majorité de contrôle, mais au fur et à mesure de l'augmentation des investissements réalisés par des actionnaires financiers extérieurs, ces derniers ont pris le contrôle de la nouvelle structure (voir par exemple le cas du groupe Kerry en annexe)<sup>(3)</sup>.

(3) La dernière coopérative envisageant ce type de stratégie est Frontera, coopérative agroalimentaire de Nouvelle-Zélande, qui compte 10 500 membres pour un chiffre d'affaires de 8 milliards de dollars.

## **Encadré 1**

### **Qu'est-ce qu'une coopérative de nouvelle génération?**

Une coopérative est une forme d'entreprise dont les statuts prévoient qu'elle soit contrôlée par ses membres. Une coopérative de nouvelle génération (CNG) est un type de coopérative qui a recours à un système de fidélisation pour réaliser une forme d'intégration verticale. Les CNG sont particulièrement adaptées aux entreprises travaillant dans le domaine de la transformation et de la commercialisation de produits agricoles à valeur ajoutée.

Fondées sur un modèle apparu pour la première fois en Californie, les CNG ont émergé et prospéré dans l'ouest des États-Unis durant les années 90. Depuis cette époque, les trois provinces des Prairies canadiennes ont introduit de nouvelles lois ou ont modifié leur législation afin d'autoriser les CNG. La loi sur les coopératives de l'État d'Alberta (entrée en vigueur le 2 avril 2002) définit les CNG dans ses articles 422 à 429 et réserve cette possibilité aux entreprises agricoles, sans qu'il soit obligatoire que les mots « coop » ou « coopérative » apparaissent dans le nom de l'entreprise. Les caractéristiques différenciant les CNG des coopératives traditionnelles sont les suivantes :

- Les CNG peuvent émettre des parts sociales spéciales assorties de droits et d'obligations de livraison.
- Les membres (et non-membres) individuels peuvent détenir une part plus importante du capital social en investissant dans l'achat de parts sociales.
- L'adhésion peut être réservée aux détenteurs de parts sociales spéciales.

*Extrait du site Web du gouvernement de la province d'Alberta.*



*Instruments financiers :**émissions d'actions ou d'obligations sur le marché*

En dehors des adaptations mentionnées ci-dessus et visant à lever des capitaux, se sont multipliées les tentatives de lever des capitaux par l'intermédiaire des membres – par l'intermédiaire de parts sociales ou de prêts. C'est ce que prévoit la loi italienne de 1992. Dans de nombreux pays, il est également possible d'émettre des parts sociales préférentielles ne portant pas droit de vote en faveur de sympathisants de la coopérative; ce dispositif est de plus en plus utilisé, par exemple au Royaume-Uni. Par ailleurs, on note un intérêt considérable pour les nouveaux instruments financiers qui sont en mesure d'offrir une souplesse similaire à celle du capital en actions, comme le « capital patient », qui permet un certain niveau de flexibilité au niveau des remboursements (Brown, 2004; Mendell, Nogales, 2009).

*Différenciation des parts sociales (et des droits de vote)*

Lorsque les coopératives adoptent les structures d'une société par actions, l'une des stratégies consiste à différencier les droits de vote en fonction des différents types de parts sociales – les membres de la coopérative conservant leur contrôle, du fait qu'ils détiennent la catégorie de parts sociales portant le plus de droits de vote. Un parfait exemple de cela est la Saskatchewan Wheat Pool: cette coopérative a eu recours à une structure de société par actions afin d'avoir accès au financement des marchés; elle avait émis des parts sociales de classe A assorties de droits de vote (non négociables et réservées aux membres) et des parts sociales de classe B (parts sociales préférentielles négociables et cotées à la Bourse de Toronto). Après quelques années difficiles en raison du faible coût des matières premières, la coopérative avait subi des pressions la poussant à se consolider. En 2007, elle a fini par reprendre Agricore United, puis a évolué pour devenir une structure entrepreneuriale conventionnelle qui opère aujourd'hui sous le nom de Viterra<sup>(4)</sup>.

(4) On notera qu'il existe des parts sociales spéciales similaires au sein des parts sociales assorties de droit de vote de certaines des plus grandes sociétés cotées. L'entreprise de télécommunications Ericsson, par exemple, était contrôlée par Investor (instrument financier de la famille Wallenberg) et Industrivarden. Ces deux entités détenaient à elles deux 50,2 % des droits de vote alors qu'elles ne détenaient que 5,9 % du capital.

**Contrôle des dirigeants**

Les pratiques des coopératives ne sont pas tant influencées par des changements législatifs que par des tendances.

*Déclin de la participation des membres*

Spear (2004) a clairement mis en évidence le fait que les coopératives basées sur leurs utilisateurs (coopératives de consommateurs et unions de crédit) souffrent fréquemment d'un très faible niveau de participation de leurs membres aux assemblées générales des membres (de l'ordre de 2 à 5 %).

*Séparation entre les membres et les problématiques et structures commerciales*

Kai Blomqvist et Sven Ake Book (1996) décrivent une série de changements intervenus dans les coopératives suédoises et constatés également

dans des coopératives d'utilisateurs dans d'autres pays. Au cours de la seconde partie du xx<sup>e</sup> siècle, le statut des membres a progressivement décliné, jusqu'au moment où ils n'ont plus été considérés que comme des clients « importants » parmi d'autres. Dans le même temps, avec l'essor des associations de consommateurs et la multiplication des lois de protection des consommateurs, les coopératives ont consacré moins de ressources à l'élaboration de politiques en faveur de leurs membres ou de leurs utilisateurs. Cela s'est traduit par un déclin des activités de recherche sur la consommation, des publications de magazines et d'hebdomadaires permettant l'information, l'éducation et le débat entre consommateurs, des pratiques de sociabilité... Ainsi, l'attention a été moins focalisée sur les membres et l'identité des coopératives s'en est trouvée amoindrie dans l'esprit des consommateurs.

#### *Carences de gouvernance*

Brazda et Schediwy (1989) ont décrit l'extraordinaire déclin de la gouvernance démocratique chez Konsum Austria (grande coopérative de consommateurs) dans les années 80. « *Le conseil d'administration de la coopérative a fini par être totalement constitué de dirigeants professionnels travaillant avec le directeur général et le président.* » Un tel échec n'est sans doute pas surprenant. Spear (2004) propose une analyse théorique des raisons pour lesquelles les conseils des coopératives sont moins en mesure de contrôler leurs dirigeants que les conseils des entreprises par actions. Dans leur code de gouvernance, plusieurs coopératives ont essayé de traiter de ces carences de gouvernance, mais le problème est loin d'être entièrement réglé. Fici (2010, p. 19) décrit trois systèmes de gouvernance prévus par la loi italienne sur les coopératives, et notamment un système dual (le plus courant) qui limite considérablement le contrôle des membres.

#### *Contrôle par le personnel et les dirigeants*

Des éléments de plus en plus nombreux, tant théoriques que pratiques, confirment la célèbre « *loi d'airain de l'oligarchie* » de Robert Michels et démontrent le fait que de nombreuses coopératives sont dirigées par leurs dirigeants plutôt que par leurs membres. Ce phénomène est favorisé par la facilité avec laquelle les salariés et les dirigeants peuvent devenir membres de très nombreuses coopératives; en France, par exemple, la loi de 1972 a autorisé les salariés à devenir membres des coopératives agricoles.

#### *Dérives au niveau de la mission et des procédés*

Cornforth *et alii* (1988) ont montré comment les valeurs et les pratiques coopératives peuvent dériver dans le temps, en raison de pressions isomorphes imposées par les marchés privés, accompagnées par les tendances de l'oligarchie à changer l'organisation. Cette tendance sape la dynamique du mouvement coopératif.

## Variantes autour d'un idéal type

Selon les voies d'adaptation empruntées (droits de vote, statut des membres, adaptations financières, renforcement du pouvoir des dirigeants...), il est possible de distinguer différents modèles d'hybrides coopératifs.

### Différents modèles d'hybrides coopératifs

#### *Adhésion élargie*

#### *et passage à un modèle à parties prenantes multiples*

Le modèle des coopératives sociales qui existe en Italie peut être considéré comme étant un modèle « hybride » en ce qu'il adopte une structure de gouvernance à parties prenantes multiples (par opposition à une structure à partie prenante unique, plus caractéristique de la majeure partie des coopératives). Une telle évolution peut être vue comme étant une hybridation isomorphe du secteur bénévole à but non lucratif.

D'autres exemples incluent les coopératives de service public au Royaume-Uni, qui ont pour mission, par exemple, de gérer les structures de loisirs et qui ont développé pour ce faire des structures à parties prenantes multiples (par exemple Greenwich Leisure).

Pour agir sur les marchés des services publics et sociaux, les coopératives peuvent être contraintes d'adapter leurs structures et leurs pratiques afin d'acquérir une certaine légitimité. Elles peuvent notamment décider d'avoir recours à des DNE (directeurs non exécutifs) ayant l'expérience des relations contractuelles et avoir besoin de la présence de certains mécanismes – par exemple des représentants des municipalités – au sein de leur conseil d'administration, etc.

Certaines nouvelles coopératives sociales peuvent naître des décisions de l'Etat. Dans ce cas, le défi majeur pour ces organisations est d'affronter le marché et les changements culturels, d'éviter les processus et les structures bureaucratiques, et de reconfigurer et d'équilibrer les intérêts des syndicats, ceux des salariés et ceux des dirigeants, par rapport aux intérêts des utilisateurs. Sur de tels marchés, on constate également un changement dans la manière de considérer les utilisateurs – où l'on passe du statut d'utilisateur citoyen démocratiquement engagé au niveau local à celui d'utilisateur consommateur, avec un intérêt croissant pour le développement de formes participatives – dans les conseils d'administration, *via* des mécanismes consultatifs, etc. La section 11 de la loi Health and Social Care Act du Royaume-Uni (2001) prévoit par exemple que les organisations consultent les patients et le public dès lors que leurs décisions portent sur le fonctionnement du National Health Service. On dit souvent que l'élaboration de mécanismes adaptés permettant d'impliquer les utilisateurs est une priorité, mais personne n'ignore combien cet objectif est difficile à atteindre. L'implication des salariés est plus facile à obtenir, bien que cela requière la mise en place de politiques spécifiques,

(5) Les structures à parties prenantes multiples peuvent prendre des formes différentes – par exemple, mutuelles d'épargne et de crédit dans lesquelles les épargnants et les emprunteurs ont le même statut de membres. Des problèmes d'hétérogénéité des membres peuvent néanmoins se poser, qui doivent être traités dans la mesure où, dans le cas d'espèce, la facilité avec laquelle les nouveaux épargnants peuvent devenir membres a favorisé le processus de démutualisation.

(6) Voir M. Souviron, 2011, « Entreprises sociales et entrepreneuriat social en Grande-Bretagne », Recma, n° 319 (NDLR).

et ce dès le moment du recrutement et pendant la phase d'intégration. Dans le secteur de la consommation, nous constatons l'émergence de structures à parties prenantes multiples, comme Eroski dans le complexe Mondragon. On notera également l'utilisation des bénévoles dans les coopératives sociales<sup>(5)</sup>. À côté de ces adaptations ayant pour but de rendre la coopérative plus inclusive et de lui permettre l'accès à de nouveaux marchés dans les domaines sociaux et des services publics, d'autres évolutions sont repérables, comme la mutualisation, visant à permettre l'accès à des financements.

### *Verrouillage des actifs et réserves collectives indivisibles*

Certaines adaptations financières sont plus cohérentes avec les valeurs et les principes traditionnels des coopératives. Ainsi au Royaume-Uni, après la vague de démutualisations des années 90, la loi a été modifiée afin de freiner ce mouvement et la nouvelle législation sur les entreprises sociales, les sociétés d'intérêt communautaire, qui inclut un volet sur les coopératives<sup>(6)</sup>, prévoit un verrouillage des actifs, de façon à les transférer à une autre entreprise sociale, au moment de la dissolution de l'organisation.

Les participations aux réserves indivisibles contribuent largement à la stabilité des coopératives, mais les dispositifs fiscaux dans ce domaine ont été remis en cause par la Commission européenne. Il semble que les pratiques diffèrent d'un pays à l'autre. D'autres adaptations visent spécialement la croissance, la diversification et la pérennisation de la coopérative.

### *Structures multi-organisationnelles : les holdings et les « consorzi »*

Dans de nombreux secteurs se développent des structures de holding permettant aux coopératives de grandir et de se diversifier par le développement d'une entité commerciale, filiale à cent pour cent de la coopérative et ayant recours à une structure d'entreprise conventionnelle. La solution alternative et plus coopérative à ce problème de croissance est la structure fédérale (locale ou sectorielle), également en plein essor.

Les structures de holding, dans lesquelles la coopérative détient partiellement ou en totalité les structures capitalistes (filiales ou joint-ventures), reproduisent les stratégies capitalistes de mondialisation. La structure de holding des filiales permet de contourner les limitations stratégiques dont souffre la forme coopérative. Grâce à ces structures, les coopératives peuvent acquérir et vendre des entreprises plus facilement. Cependant, le mode de paiement (qui le plus souvent ne s'effectue pas sur la base de parts sociales) est moins avantageux pour les coopératives ; par ailleurs, la carence de valeurs et de principes coopératifs dans les structures de ce type a pour effet de gommer les avantages concurrentiels des coopératives (pour autant, la UK Cooperative Bank, filiale de la coopérative de consommateurs Co-operative Group, a démontré qu'il était possible de fournir des produits et des services dans le respect de certaines valeurs éthiques). Autre inconvénient du point de vue des coopératives : les structures de holding ont bien souvent moins de comptes à rendre

aux membres et ceux-ci (ou leurs représentants au conseil d'administration) ont une influence moindre sur les activités des sociétés filiales. Ce problème peut cependant être résolu par la modification du code et des pratiques de gouvernance et par l'adaptation des pratiques et standards de *reporting* et de responsabilité sociale.

Les structures fédérales sont des structures relativement courantes. Elles peuvent dans une certaine mesure être mises en parallèle avec la structure de holding existant dans une entreprise conventionnelle. Toutefois, dans la mesure où le droit de propriété est inexistant, le niveau de contrôle est beaucoup plus faible. Ces structures fédérales permettent néanmoins de surmonter certaines faiblesses des coopératives, notamment en termes de croissance et de taille. Elles permettent en effet la mise en place d'actions conjointes de marketing, d'achat et de fourniture de services administratifs. La loi italienne (Fici, p. 20) prévoit le versement de 3 % des bénéfices des coopératives dans des fonds publics gérés par des entités coopératives fédérales.

Ces structures fédérales existent en Italie (*consorzi*) et en Espagne (*grupos*), où elles sont prévues par la loi. Reste à savoir quelle est l'unité analytique la plus adaptée à ces structures multi-organisationnelles : doivent-elles être considérées comme une organisation au sein d'un réseau ou comme un réseau fédéral d'organisations ?

### **Dynamiques internes et contextuelle**

On constate la cohabitation de deux dynamiques à l'œuvre dans le processus d'hybridation des organisations existantes : une dynamique interne et une dynamique contextuelle.

Les facteurs internes sont : les tendances oligarchiques (pouvoir des dirigeants et domination des employés), la baisse de la participation des membres et l'adoption croissante de la part des membres d'une attitude de consommateurs dans leurs relations à la coopérative, les tensions entre les activités commerciales et celles se rapportant à la mission de la coopérative. Le contexte externe spécifique dans lequel s'inscrit une structure coopérative hybride influe également sur sa forme. Par exemple, une coopérative qui s'oriente vers la fourniture de services sociaux peut évoluer de la même manière que d'autres fournisseurs de services sociaux tels que les associations à but non lucratif (Defourny, 2001) et devenir une coopérative sociale. Enfin, il faut tenir compte de l'influence des pressions isomorphes provenant soit de l'Etat, soit du marché (formes d'organisations dominantes, etc.).

L'isomorphisme peut, quant à lui, être motivé par des pressions liées au modèle dominant sur le marché (tel que l'entreprise privée), mais également à l'Etat et aux formes d'organisations du tiers secteur (à but non lucratif) sur les quasi-marchés. Les pressions isomorphes peuvent encore provenir du sein même d'un secteur, par l'intermédiaire par exemple de processus de mimétisme ou coercitifs mis en place par des entités fédérales.

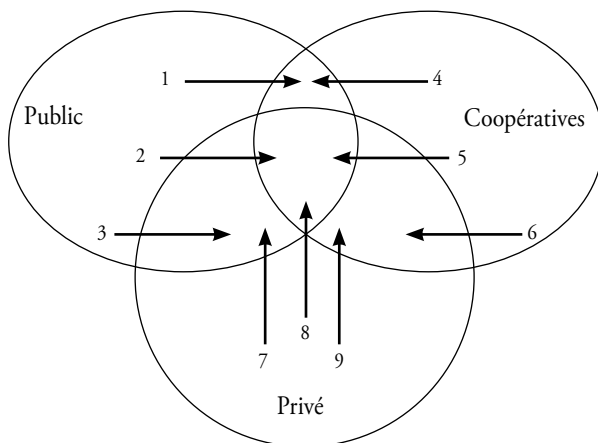
Les tendances indiquées ci-dessus représentent cependant des adaptations hybrides allant dans différentes directions : certaines tendent en direction du marché, d'autres en direction de l'Etat et du tiers secteur sur des quasi-marchés nouveaux (par exemple les coopératives sociales agissant dans les sphères des services sociaux et de l'emploi).

### Le tiers secteur et ses zones d'hybridation

Dans leur analyse de la gouvernance dans les entreprises sociales, Spear *et al.* (2008) ont adopté une approche qui dépend de la voie choisie pour analyser les problèmes auxquels font face les différents types d'organisations du tiers secteur d'origines diverses au fur et à mesure qu'elles s'orientent vers des activités du type « entreprise sociale ». De la même manière, on peut considérer que les coopératives hybrides émergent de cheminements différents. Dans ce cas, cependant, le point de départ conceptuel est le type coopératif idéal tel que défini par l'Alliance coopérative internationale dans sa *Déclaration sur l'identité coopérative*, déclaration qui identifie clairement les principes à la base d'un modèle idéal d'organisations marchandes démocratiquement contrôlées par leurs membres. Si l'on adapte le diagramme de Billis (2010) en y intégrant l'analyse précédente des différentes adaptations de la forme coopérative, on voit émerger les voies suivies par les différents modèles hybrides de coopératives (*schéma 1*).

Nous soutenons qu'il existe un type coopératif idéal : celui de la coopérative mutuelle démocratiquement contrôlée (terminologie définie par Fici, 2010), conforme à la *Déclaration sur l'identité coopérative* définie par l'ACI. Nous voyons ainsi émerger trois grands types d'hybrides : les

**Schéma 1**  
**Les trois secteurs et leurs zones d'hybridation**



Source : R. Spear.

coopératives contrôlées par leurs dirigeants (coopératives mutuelles, mais faible participation des membres et faible gouvernance); les coopératives commerciales (qui ont une forte orientation commerciale, qui sont contrôlées par leurs dirigeants, avec restriction des conditions d'adhésion et adaptations financières, etc., type 6 dans le schéma); enfin, les coopératives de service public-services sociaux (adaptation des conditions d'adhésion afin d'avoir accès aux marchés des services publics-sociaux, type 5 dans le schéma)<sup>(7)</sup>.

(7) Le type 4 représente les partenariats entre des coopératives et le secteur public; ce modèle se retrouve dans les pays où le secteur coopératif est protégé par l'Etat et prend en charge certaines politiques publiques.

### L'idéal type coopératif

Les coopératives naissent dans des contextes historiques nationaux différents, qui déterminent le processus de leur institutionnalisation. Les tentatives visant à établir un certain isomorphisme international par l'intermédiaire de l'ACI et de l'Union européenne auront certes une influence, mais un certain degré de diversité reste inévitable. L'adaptation des grands principes de la coopération emprunte aussi des voies diverses. Ainsi, le principe d'adhésion ouverte à tous est plutôt absent d'un grand nombre de coopératives ouvrières; nombre de coopératives ne cherchent pas à établir des liens avec d'autres coopératives; le niveau de participation des membres est souvent faible; beaucoup n'investissent que peu dans la formation de leurs membres; nombre d'entre elles sont fortement influencées par l'Etat. Dans les faits, les sept objectifs de la forme coopérative « idéale » sont plus ou moins atteints<sup>(8)</sup>.

(8) A ce sujet, il est important de noter que l'approche par « idéal type » impose quelques limites, eu égard à l'importance relative de certains principes et de leur évolution (Draperi, 2010).

Par exemple, la coopération entre coopératives peut demeurer à l'état d'idéal, du fait de la très forte concurrence du marché ou d'une préférence économique pour des partenaires mieux adaptés, ou parce que les coopératives sont tournées sur elles-mêmes, ou encore par manque de confiance et manque d'identité commune dans une communauté ou une région spécifique.

Un troisième facteur explique les variations autour du type coopératif idéal défini par l'ACI, à savoir la législation, son interprétation et sa mise en œuvre qui diffèrent d'un pays à l'autre, chaque pays étant héritier de traditions juridiques très différentes (lois jurisprudentielles *versus* lois influencées par le Code Napoléon). En Italie par exemple, les principes 5 et 7 du modèle coopératif de l'ACI ne sont pas inscrits dans la loi. On note également un certain nombre de variantes régionales – les coopératives Mondragon, par exemple, ont défini dix principes qui s'écartent légèrement du modèle de l'ACI.

Dans d'autres pays, notamment au Royaume-Uni, les structures juridiques générales s'appliquent aux organisations de l'économie sociale. On trouve ainsi des *industrial and provident societies* ou des sociétés à responsabilité limitée par garanties aux structures très souples, capables d'adopter très facilement les principes coopératifs. Différentes structures fédérales mettent des modèles de statuts à la disposition de tous ceux qui souhaiteraient adopter ces formes juridiques. Ces institutions jouent donc un rôle clé dans le développement du mouvement coopératif et

contribuent à ce que les principes coopératifs soient intégrés au cadre juridique spécifique adopté. Toutefois, les dispositions de la loi ne correspondent qu'à deux des principes coopératifs: le principe de contrôle démocratique par les membres et le principe d'autonomie et d'indépendance. Il existe également des adaptations beaucoup plus radicales, comme les règles du modèle Icom (Industriel Common Ownership Movement) dans lesquelles la coopérative est souvent dirigée de manière collective dans le cadre d'assemblées générales hebdomadaires.

---

## Conclusion

Dans cet article, nous décrivons différentes formes d'adaptation de la forme coopérative, qui ont émergé afin de permettre à la forme coopérative de s'adapter aux changements du marché et de pénétrer de nouveaux marchés. Ainsi que nous l'avons vu, certaines de ces adaptations ont mené à la création de formes coopératives hybrides, alors que d'autres se sont avérées des solutions innovantes s'inscrivant dans la tradition coopérative.

Nous soutenons que ces adaptations peuvent être utilement conceptualisées comme étant des adaptations d'un type coopératif idéal, à savoir celui de la coopérative marchande contrôlée démocratiquement par ses membres. Ce faisant, nous adoptons une approche qui se fonde sur la voie choisie par les coopératives, pour expliquer comment certaines adaptations ont conduit les coopératives à suivre certaines voies et à former trois grands types d'hybrides: les coopératives contrôlées par leurs dirigeants, les coopératives commerciales et les coopératives de service public-services sociaux.

En tout état de cause, l'idéal type coopératif peut revêtir plusieurs variantes, tributaires du contexte historique, national, régional, mais il conserve sa forme idéale de contrôle essentiellement démocratique par les membres. ●



## Bibliographie

- Aiken M.**, 2001, « Social economy values », thèse de doctorat, Open University.
- Billis D. (ed.)**, 2010, *The erosion of the third sector: Hybrid organizations in the changing welfare landscape*, London, Palgrave.
- Blomqvist K., Book S. A.**, 1996, « Co-operatives and consumer rights », in Monzon Campos *et alii*.
- Bode I., Evers A., Schulz A. D.**, 2006, « Social enterprises: Can hybridisation be sustainable? », in Nyssens, 2006.
- Borzaga C., Defourny J. (eds.)**, 2001, *The emergence of social enterprise*, London, Routledge.
- Branden T., Van de Donk W., Putters K.**, 2005, « Griffins or chameleons? Hybridity as a permanent and inevitable characteristic of the third sector », *International Journal of Public Administration*, 28: 9-10, p. 749-65.
- Brazda J., Schediwy R. (eds.)**, 1989, *Consumer co-operatives in a changing world*, Geneva, ICA.
- Brown J.**, 2004, « Co-operative capital, *Co-operative Action Publication*.
- Chomel A., Vienney C.**, 1996, « Evolution des principes et des règles des organisations coopératives en France (1945-1992) », in Monzon *et alii*, 1996.
- Cornforth C., Thomas A., Lewis, J., Spear R.**, 1988, *Developing successful co-operative businesses*, Sage, London
- Draperi J.-F.**, 2010, « L'entrepreneuriat social : du marché public au public marché », *Recma*, n° 316.
- Evers A.**, 2005, « Mixed welfare systems and hybrid: Changes in the governance and provision of social services », *International Journal of Public Administration*, 28: 737-748.
- Evers A.**, 2007, « Hybrid organisation », in Osborne S. (ed.), *The third sector in Europe*, Routledge.
- Fici A.**, 2010, *Italian co-operative law reform and co-operative principles*, Euricse working paper n° 002.
- Laville J.-L., Nyssens M.**, 2001, « The social enterprise, towards a theoretical socio-economic approach », in Borzaga, Defourny, 2001.
- Mendell M., Nogales R.**, 2009, « Social enterprises in OECD countries: What are the financial streams? », in A. Noya (ed.), *The changing boundaries of the social enterprises*, OECD, Paris.
- Monzon Campos J. L.**, 1996, « Co-operative principles and co-operative enterprises in Spain », in Monzon Campos *et alii*.
- Monzon Campos J. L., Spear R., Thomas A., Zevi A. (eds)**, 1996, *Co-operatives, markets, co-operative principles*, Ciriec international, Liege
- Nyssens M. (ed.)**, 2006, *Social enterprise, at the crossroads of market, public policies and civil society*, London and New York, Routledge.
- Spear R., Cornforth C., Aiken M.**, 2008, *For love and money: Governance and social enterprise*, London, Governance Hub, National Council for Voluntary Organisations.
- Spear R.**, 2004, « Governance in democratic member based organisations », in special issue of *Annals of Public and Co-operative Economics*, « Governance in the social economy », vol. 75:1, p. 33-60.
- Spear R.**, 2007, « Enhancing our future: Trends and challenges for co-ops, NFPs and Social Enterprise in Europe », presentation at Trento Conference, December.
- Stryjan Y.**, 1989, *Impossible organizations: Self-management and organizational reproduction*, New York, Westport, CT, Greenwood Press.

## ● Annexe Le groupe Kerry

Le groupe Kerry est une société internationale cotée, avec près de 41 millions d'actions. Le groupe est leader mondial dans le domaine de l'agroalimentaire et est implanté dans quinze pays sur les quatre continents. Aujourd'hui, il réalise la majeure partie de son chiffre d'affaires (24,12 milliards d'euros) à l'extérieur de l'Irlande, son pays d'origine, *via* trois entités distinctes (Private Dairy Processor, Dairy Co-operative et Public Company).

Le groupe Kerry a été créé en 1972 par un *mix* d'actionnaires publics, privés et coopératifs qui ont financé à hauteur de 800 000 livres irlandaises la construction d'un site de transformation du lait dans le comté du Kerry. Ce site avait pour vocation de produire de la caséine de lait destinée à être exportée vers les Etats-Unis. En 1973, lorsque l'Irlande a rejoint la Communauté européenne, les pressions en faveur de la fusion de plusieurs petites laiteries irlandaises se sont intensifiées et le groupe Kerry s'est porté acquéreur de l'entreprise publique de transformation du lait (et de ses crémeries) et s'est associé à six coopératives indépendantes pour former le groupe Kerry Co-operative Creameries Ltd (Kerry Co-op). En 1979, le comté du Kerry a été sélectionné comme site pilote pour le déploiement d'un programme d'éradication des pathologies bovines, et la production de lait a chuté à cause des fortes pluies qui ont sévi durant les étés de 1979 et 1980. Dans le même temps, le groupe avait engagé des investissements importants dans son site de transformation. Afin de moins dépendre de la production laitière, le groupe devait se diversifier dans des activités à plus forte valeur ajoutée. En 1980, un plan d'entreprise sur cinq ans définissait comme priorité la recherche et le développement ainsi que l'expansion internationale. Le développement de l'organisation et le recrutement d'un grand nombre de personnes diplômées ont fourni au groupe la capacité de se lancer dans un programme d'acquisitions. La coopérative s'est diversifiée dans le domaine des produits de consommation à base de viande et dans celui de la transformation de la viande de bœuf. Elle a ouvert des bureaux aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne. Kerry a poursuivi sa diversification dans des secteurs à plus forte valeur ajoutée de l'industrie agroalimentaire, mais ne disposait pas des capitaux suffisants pour financer un niveau de croissance à la hauteur de ses ambitions et de sa stratégie.

En 1986, les actionnaires de la Kerry Co-operative ont approuvé les recommandations de leurs directeurs, selon lesquels la Kerry Co-operative devait rechercher des investisseurs et modifier ses structures pour faciliter le processus. La Kerry Co-operative a été la première à opérer de tels changements parmi les coopératives irlandaises. Elle est devenue une société anonyme (Kerry Group PLC) et la majorité de ses quatre-vingt-dix parts a été attribuée à la coopérative. Ensuite, une offre publique d'échange a été organisée et les titres ont pu être cotés à la Bourse de Dublin. De cette manière, le groupe a pu racheter en 1988 la société Beatreme, qui lui a donné accès aux marchés internationaux. Depuis, le groupe a étendu la palette de ses technologies grâce à des acquisitions au Royaume-Uni, en France, en Italie, en Allemagne, aux Pays-Bas, en Pologne, en Hongrie, aux Etats-Unis, au Canada, au Mexique, au Brésil, en Australie, en Nouvelle-Zélande et en Malaisie.

Aujourd'hui, la coopérative détient 23 % des titres de Kerry Group PLC, mais la pression ne cesse d'augmenter pour transformer ces parts A en actions classiques.