

Gouvernance coopérative : un éclairage théorique

Cooperative governance from a theoretical perspective

Un enfoque teórico sobre la gobernanza de las cooperativas

Nacer-Eddine Sadi et Françoise Moulin

Numéro 333, juillet 2014

La gouvernance coopérative en recherche
Cooperative Governance in Research

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1026043ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1026043ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Association Recma

ISSN

1626-1682 (imprimé)

2261-2599 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Sadi, N.-E. & Moulin, F. (2014). Gouvernance coopérative : un éclairage théorique. *Revue internationale de l'économie sociale*, (333), 43–58.
<https://doi.org/10.7202/1026043ar>

Résumé de l'article

Cette étude à visée conceptuelle traite de la gouvernance des coopératives, champ sous-théorisé comparativement à la grande firme classique. Notre démarche mobilise trois théories relatives à ce sujet : le contrat psychologique, le contrat social et l'intendance. Le premier donne un modèle mental. Le deuxième conforte le contrat psychologique par des normes relationnelles et transactionnelles qui doivent organiser la relation des dirigeants avec les coopérateurs. La troisième fournit le profil et les convictions du dirigeant-intendant cohérents avec les attentes du modèle mental et les normes comportementales du contrat social. Cet article se propose d'ouvrir des perspectives, en accord avec les principes et les valeurs de la coopération, susceptibles de fournir des soubassements à un cadre théorique de gouvernance coopérative.

GOUVERNANCE COOPÉRATIVE : UN ÉCLAIRAGE THÉORIQUE

par Nacer-Eddine Sadi* et Françoise Moulin**

* Professeur associé de finance,
Grenoble Ecole de management.

** Professeur associé de droit,
Grenoble Ecole de management.

Cette étude à visée conceptuelle traite de la gouvernance des coopératives, champ sous-théorisé comparativement à la grande firme classique. Notre démarche mobilise trois théories relatives à ce sujet : le contrat psychologique, le contrat social et l'intendance. Le premier donne un modèle mental. Le deuxième conforte le contrat psychologique par des normes relationnelles et transactionnelles qui doivent organiser la relation des dirigeants avec les coopérateurs. La troisième fournit le profil et les convictions du dirigeant-intendant cohérents avec les attentes du modèle mental et les normes comportementales du contrat social. Cet article se propose d'ouvrir des perspectives, en accord avec les principes et les valeurs de la coopération, susceptibles de fournir des soubassements à un cadre théorique de gouvernance coopérative.

Cooperative governance from a theoretical perspective

This conceptually focused study looks at the governance of cooperatives, an area lacking in theoretical research compared with the conventional big firm. Our approach uses three theories that are relevant to this subject: The psychological contract, the social contract, and stewardship. The psychological contract provides a mental model. The social contract reinforces the psychological contract with relational and transactional standards that organise the relationship between managers and co-operators. Stewardship theory provides the profile and beliefs of the manager-steward that are consistent with the expectations of the mental model and the behavioural standards of the social contract. This article proposes to open perspectives, in accordance with cooperative principles and values, which may provide the basis for a theoretical framework of cooperative governance.

Un enfoque teórico sobre la gobernanza de las cooperativas

Este estudio de orden conceptual aborda el tema de la gobernabilidad de las cooperativas, que es un campo sub-teorizado en comparación a la gobernabilidad de la grande empresa clásica. Nuestro enfoque moviliza tres teorías relativas a este asunto : el contrato psico-lógico, el contrato social y la administración. El contrato psicológico ofrece un modelo mental. El contrato social fortalece el contrato psicológico por las normas relacionales y transaccionales debiendo organizar los vínculos entre dirigentes y cooperadores. La administración fija el perfil y las creencias del líder-administrador en cohesión con las aspiraciones del modelo mental y las normas comportamentales del contrato social. El presente artículo se propone abrir las perspectivas capaces de proporcionar las bases a un marco teórico de gobernabilidad cooperativa, en consonancia con los principios y valores del cooperativismo.

Existe-il un mode de gouvernance spécifique aux structures de coopération ? La réponse à cette question semble évidente, au regard notamment de leur poids économique et social grandissant dans le monde. Cette évidence n'apparaît pas cependant dans les études théoriques sur la gouvernance des firmes des vingt dernières années. Celles-ci sont globalement orientées sur les grandes compagnies cotées en bourse, centrées sur les questions de droit de propriété et sur la relation d'agence entre dirigeants, actionnaires et créanciers et fortement positionnées dans le champ de la finance de marché. Justifié par la recherche de la maximisation de la valeur actionnariale, ce corpus tend à ériger le régime anglo-saxon en modèle standard applicable dans tous les contextes et dans toutes les formes de structures où se déploie une activité économique. La représentation des mécanismes de gouvernance qui en découle n'a pas ou a peu intégré les problématiques des structures spécifiques ou sans lien direct avec les marchés financiers. C'est le cas de la petite entreprise familiale, de la PME traditionnelle et plus encore des coopératives.

Pourtant, l'Alliance coopérative internationale (ACI), qui existe depuis 1895, compte 271 organisations, représentant un milliard de personnes, dont 236 millions en Inde et 180 millions en Chine. En Europe, le secteur coopératif comprenait, en 2010, 160 000 coopératives, employant 5,4 millions de personnes (ACI, 2010). La France est l'un des pays leaders, avec 21 000 coopératives employant environ 1 million de personnes (CoopFR, 2012). Les chiffres montrent que ces structures sont une réalité palpable et qui s'imposent de plus en plus dans le paysage économique mondial comme des acteurs incontournables, avec une tendance à s'ériger en rivaux crédibles face au modèle de la firme classique. La réplique de ces structures dans le monde trouve son explication dans leur forte identité organisationnelle, façonnée par les valeurs et les principes séculaires de l'économie sociale et solidaire, et dans les avantages économiques et sociaux, voire culturels, qu'elles offrent aux coopérateurs.

Les chercheurs ne devraient-ils pas porter une attention particulière à ce phénomène grandissant de l'économie sociale ? Une telle perspective impose cependant un effort de dépassement du modèle anglo-saxon. L'étude de la gouvernance des structures de coopération ne doit pas se cantonner, en effet, dans une vision purement financière unidimensionnelle qui vise l'atteinte d'un seul but au profit d'un des acteurs (Boissin, 2000c), en l'occurrence l'actionnaire. Les principes et les valeurs sur lesquels est bâti l'esprit coopératif sont pour une grande partie en opposition avec ce modèle. La prééminence de l'homme sur le capital, la propriété collective, la transparence dans la gestion, l'équité dans le partage de l'excédent coopératif, la non-appropriation privative par les membres de tous les fruits de l'effort collectif, l'égalité des chances, la solidarité et la double qualité (libre adhésion et implication économique), etc., ne peuvent-elles pas constituer des mécanismes de gouvernance des structures de coopération ? Dans cette étude, de type conceptuel, nous nous focaliserons sur la question du mode de gouvernance des coopératives, champ sous-théorisé en comparaison à la grande firme classique. La question de recherche est la suivante : bien que les mécanismes de gouvernance des firmes classiques

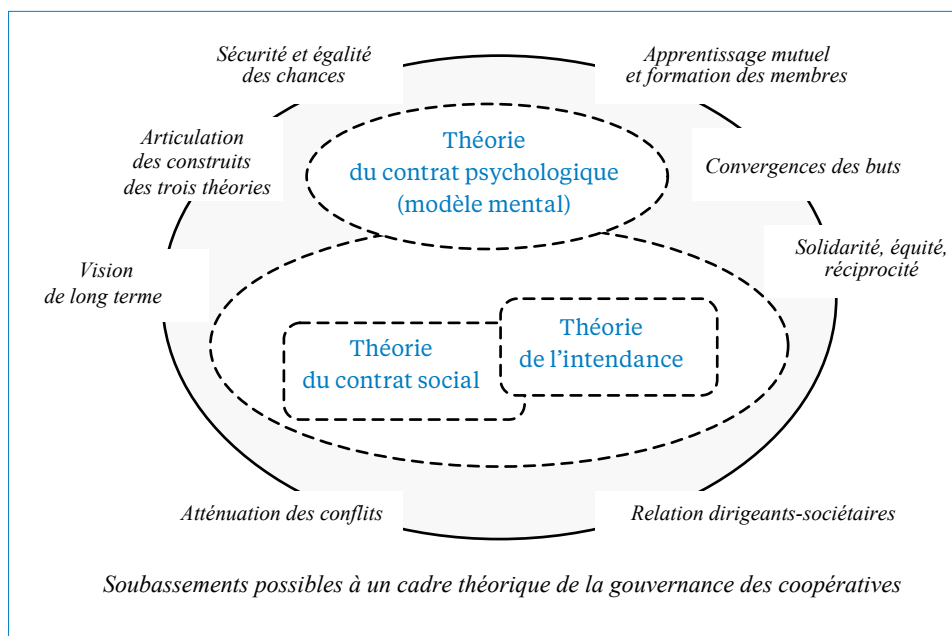
ne correspondent pas parfaitement aux principes et aux valeurs philosophiques et culturels façonnant la coopération, n'existe-t-il pas des perspectives théoriques rivales proposant des concepts qui pourraient fournir des soubassements à un possible cadre théorique à la gouvernance des coopératives?

Dans cette perspective, notre étude s'appuiera sur le débat scientifique. Les concepts, les intuitions et les discussions issus de celui-ci constitueront pour nous un cadre exploratoire pertinent. Afin de dépasser les limites du modèle dominant, nous avons mobilisé trois théories susceptibles de nous livrer des concepts cohérents avec les principes et les valeurs coopératifs : la théorie du contrat psychologique (Argyris, 1960; Levinson *et al.*, 1962; Schein, 1965), la théorie du contrat social (MacNeil, 1980) et la théorie de l'intendance (Davis *et al.*, 1997; Muth, Donaldson, 1998). Leur articulation dans notre réflexion se justifie par l'examen conjoint d'un phénomène dynamique et complexe (*figure 1, ci-dessous*).

Dans ses travaux sur le rôle des conseils d'administration (CA) dans les coopératives et les sociétés mutuelles, Cornforth (2004) adopte une démarche similaire, en affirmant que « *chaque théorie prise individuellement reste trop unidimensionnelle et ne met en évidence qu'un aspect particulier du rôle des CA* ». Notre approche s'inscrit dans cette démarche, mais s'en éloigne par les perspectives théoriques mobilisées relevant souvent de l'anthropologie et de la sociologie.

Figure 1

Opérationnalisation des trois perspectives théoriques



L'argument est structuré en deux temps. Dans un premier, sera précisé le positionnement de cette étude. Le débat scientifique dans lequel elle s'inscrit, le cadre théorique et la méthodologie (*annexe 1*) seront explicités. Nous croiserons, ensuite, les valeurs et les principes coopératifs avec les construits des théories mobilisées en vue de dégager une voie possible dans la construction d'un cadre théorique de la gouvernance des structures de coopération.

Cadre théorique : le débat scientifique

La refondation de la gouvernance des firmes en accord avec les nouvelles formes d'organisations de marché

La gouvernance des firmes fait l'objet, depuis les années 70, d'une profusion de travaux quasiment tous focalisés sur la problématique de l'incidence des conflits d'intérêts entre actionnaires et dirigeants sur la création de valeur actionnariale (*shareholder value*). Leur posture épistémologique repose souvent sur l'opérationnalisation de concepts issus des théories contractuelles de la firme, en particulier la théorie des droits de propriété (Alchian, Demsetz, 1972), la théorie de l'agence (Jensen, Meckling, 1976) et la théorie de l'économie des coûts de transaction (Williamson, 1985). Ce sujet connaît, depuis le débat ouvert en 1932 par Berle et Means, une complexité croissante sous l'effet des dérives et des scandales révélés par la pratique et d'un manque de consensus dans la perception conceptuelle de ses mécanismes.

Le modèle financier dominant a été l'objet de critiques radicales. De nombreux auteurs contestent le fait que le statut de créancier résiduel soit un attribut exclusif de l'actionnaire. C'est dans ce contexte que Hirigoyen (1997) introduit l'idée d'une transition d'une « gouvernance d'agence » à une « gouvernance de partenariat ». Ce prolongement s'inscrit dans une démarche de dépassement de la théorie positive de l'agence par la généralisation de ses construits à l'ensemble des relations contractuelles au sein de la firme et par l'introduction du concept de valeur partenariale (*stakeholders value*). L'apparition de ce dernier s'inscrit également dans un contexte caractérisé par des scandales financiers et des dérives observées dans le fonctionnement de la grande firme en particulier managériale (Enron, Vivendi, France Telecom, Worldcom, Maxwell...) qui ont affecté les intérêts non seulement des actionnaires, mais aussi de nombreuses parties prenantes, notamment les salariés et les retraités.

La rupture avec les théories contractuelles de la firme est révélée par les théories cognitives. La richesse conceptuelle de celles-ci réside dans leur pouvoir explicatif de la création de valeur durable par l'apprentissage organisationnel et l'innovation. D'autres perspectives apportent également des contributions prometteuses. C'est le cas notamment de la théorie de l'intendance et des travaux de Coase (1937) sur la nature de la firme. L'auteur affirme dans son théorème que la firme est un mode alternatif au marché dans l'allocation des ressources. Elle se distingue du marché par sa capacité à réaliser des transactions en interne à un coût (d'organisation) moindre que celui supporté sur le marché (coût de transaction). Cet avantage résulte de la réduction du nombre de contrats nécessaires

à l'exécution de l'acte de production et d'un mode de coordination et de contrôle de l'allocation des ressources plus efficient, assurés par l'entrepreneur au sens du « *propriétaire proudhonien* » (Bonet, 2010) de la firme. L'efficacité dans l'allocation des ressources est donc tributaire de la nature des mécanismes de gouvernance de la firme.

Les principes coopératifs, particulièrement la « *double qualité* » (Hiez, 2006), ne constituent-ils pas des mécanismes offrant à la coopérative un avantage comparatif générateur de transactions en interne à un coût inférieur à celui induit par le recours au marché ou à celui supporté par une firme classique? Ces mécanismes, notamment le double statut des coopérateurs et la régulation des comportements par des normes relationnelles, en atténuant sensiblement l'asymétrie d'information, les divergences d'intérêts et donc les besoins accrus de contrôle et de suivi d'exécution des tâches allouées (Cartier et al., 2012) améliorent sans nul doute l'efficacité dans l'allocation des ressources, amoindrissent les coûts d'organisation de la coopérative et confortent *in fine* son efficacité opérationnelle.

Le débat sur la gouvernance des structures de coopération : un champ sous-théorisé

Contrairement à la grande firme classique, le champ de la gouvernance des coopératives est sous-théorisé. De nombreux dirigeants de coopérative nous ont confirmé ce déficit en outils et en concepts spécifiques, en particulier dans le domaine de la gouvernance (*encadré 1, ci-dessous*).

La revue de littérature n'a révélé que peu de travaux théoriques, souvent de nature exploratoire et pour l'essentiel orientés sur des questions de gouvernance des banques coopératives ou mutualistes (Duet, 2004; Gianfaldoni, Richez-Battesti, 2008). Les efforts de conceptualisation sont également rares dans la littérature sur les coopératives. Dans ce domaine, nous avons relevé

Encadré 1

Extrait d'entretien :

les questions qui cherchent des réponses idoines dans les coopératives

Un dirigeant d'une des coopératives de notre échantillon nous a fait part des interrogations ci-après sur la gouvernance de ces structures :

- « *Quelles sont les pratiques coopératives à mettre en place lors du passage du mode de société classique à un mode coopératif, qui se fait généralement rapidement ?*
- *Quelles sont les conséquences matérielles du nouveau statut de salarié ?*
- *Quels types de décisions le salarié pourra-t-il prendre en dehors de son travail initial ?*
- *Comment organiser l'expression des collaborateurs et leurs rencontres (réunions formelles ou informelles) ?*
- *Comment engager les collaborateurs à prendre part à la vie de la société ?*
- *Quelle forme organisationnelle et hiérarchique peut être utilisée dans le cadre d'un management coopératif ?*
- *Comment réaliser la transmission de la culture propre aux coopératives ? »*

Source : dirigeant de la Scop Alma (décembre 2012).

en particulier les travaux de Côté (2007) sur le cadre théorique de l'équilibre coopératif, de Côté et Lévesque (1995) sur l'impact de la mondialisation sur les principes coopératifs, de Cornforth (2004) sur la gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles, de Hiez (2006) sur le principe de la double qualité dans les Scop et de Papon-Vidal (2000) sur le statut de l'associé coopérateur. Cornforth affirme la difficulté liée à l'absence d'un cadre conceptuel sur les coopératives : il note que « *la gouvernance des associations sans but lucratif, et en particulier celle des coopératives et des sociétés mutuelles, est relativement sous-théorisée* ». Selon cet auteur, la solution résiderait dans une approche de paradoxe multiparadigmatique. Une telle démarche serait une « *avenue prometteuse qui pourrait fournir un tel cadre conceptuel* ».

Le corpus documentaire professionnel reste souvent dominé par des écrits normatifs tirant leur fondement du cadre réglementaire du secteur coopératif. Nous avons également noté des réflexions prometteuses, mais peu nombreuses, notamment sur la gouvernance des banques coopératives (ACI, IFA, CFCA, CGS...)⁽¹⁾.

(1) Alliance coopérative internationale (ACI), Institut français des administrateurs (IFA), Confédération française de la coopération agricole (CFCA), Confédération générale des Scop (CGS).

Les perspectives théoriques prometteuses dans la fondation d'une gouvernance coopérative

La revue de littérature a révélé que la gouvernance des firmes est un sujet dynamique, complexe et fortement impacté par les évolutions marquantes des sciences sociales et de la pratique. Ces caractéristiques expliquent amplement pourquoi il n'existe pas à ce jour de théorie globale de la gouvernance qui fasse l'unanimité dans la communauté scientifique. Toutes les perspectives théoriques qui s'y intéressent sont « *unidimensionnelles et fragmentaires* » (Cornforth, 2004).

Ce champ exige aujourd'hui un grand débat sur l'élargissement et l'approfondissement de la recherche en gouvernance, en vue notamment de la redéfinition de ce concept, de la prise en compte des nouvelles formes d'organisations de marché et de l'intégration des multiples perspectives théoriques rivales dans un cadre conceptuel cohérent (Hung, 1998; Cornforth, 2004). Toute réflexion sur une possible application des construits et des intuitions de ce débat à la gouvernance des coopératives laisserait inéluctablement apparaître de nombreux paradoxes, au sens où dans ces structures – contrairement à la firme classique – la propriété est collective, le but est pluriel, la richesse créée échappe pour partie à l'appropriation privative, la notion d'associés minoritaires n'est pas opérationnelle et le coopérateur se confond, en vertu du principe de la double qualité, avec le principal (ou le commettant).

Le contrat psychologique : un modèle mental co-construit, une relation forte entre les coopérateurs et la coopérative

Le contrat psychologique est un ensemble d'attentes réciproques informelles entre les coopérateurs et la structure. La dimension psychologique est prééminente, car elle joue un rôle déterminant dans la cohésion comportementale et l'identification sociale des coopérateurs. Ce contrat se différencie du contrat formel classique en reposant fondamentalement sur des aspirations à la fois concrètes et abstraites, voire subjectives,

difficilement formalisables. Sont articulés dans sa structure des attentes réelles, telles que la rémunération, le climat social, l'apprentissage, etc., et des éléments de nature psychologique ou abstraites, tels que la réciprocité, le soutien organisationnel, l'équité, l'égalité des chances, la considération, la participation et la « confiance a priori » (Brulhart, 2005).

Selon Rousseau (1990 ; 2001), le contrat psychologique est fondé sur une représentation mentale « stable et durable », façonnée par une construction personnelle de la réalité de la coopération. Cette représentation de la réalité donne de la crédibilité aux obligations réciproques des coopérateurs et de la structure. La réciprocité dans la relation, les interactions entre les coopérateurs et le pouvoir de décision dans la relation forment des normes comportementales partagées, centrales dans le contrat psychologique. Leur non-respect par l'un des coopérateurs ou par la structure entraînerait l'altération, voire la rupture, de la relation. Selon MacNeil (1980 ; 1985), le contrat psychologique repose sur deux dimensions complémentaires : une dimension transactionnelle et une dimension relationnelle. L'articulation de celles-ci dans les routines organisationnelles renforce l'identification sociale des membres, atténue les divergences d'intérêts et normalise les comportements et l'engagement des coopérateurs dans la structure.

L'opérationnalisation de ce type de contrat dans les mécanismes de gouvernance des coopératives nous paraît pertinente. Les normes, en particulier relationnelles, que recouvre le contrat psychologique sont parfaitement en phase avec les valeurs et les principes qui façonnent la coopération (*tableau 1, en page suivante*). La finalité de ces structures porte sur la satisfaction des aspirations de tous les membres, coopérateurs ou non. Les promesses et les engagements transactionnels qui y constituent le contrat psychologique sont la primauté de l'homme sur le capital, la solidarité et le soutien, la pérennité de l'emploi, l'équité dans le partage de la richesse, l'égalité des chances, le pouvoir démocratique, l'éducation, la promotion et la libre adhésion. Ce sont en fait des normes relationnelles et comportementales qui conduisent les coopérateurs à se construire une croyance, une représentation mentale de ce qu'est la réalité de la coopération. Le contrat psychologique doit être perçu dans ce contexte comme « un modèle mental » (Bourhis *et al.*, 1997) fédérateur, au sens d'une représentation co-construite par les coopérateurs et la structure sur un idéal coopératif (un projet coopératif) duquel découlent leurs responsabilités morales et leurs engagements réciproques.

La relation dirigeants-coopérateurs : une interaction partenariale régulée par des normes relationnelles

LE CONTRAT SOCIAL : UNE GRILLE D'ANALYSE NORMATIVE DE LA RELATION DIRIGEANTS-COOPÉRATEURS

Le contrat social (MacNeil, 1980), en défendant l'idée selon laquelle les parties dans une relation ont une pluralité d'objectifs dont l'un seulement ambitionne la recherche du gain maximum, converge parfaitement avec le but pluriel des coopératives, qui visent non seulement la satisfaction des aspirations économiques des coopérateurs, mais aussi leurs attentes culturelles et sociales, voire humaines. Il se positionne également

Tableau 1

Analyse comparative : contenu du contrat psychologique et valeurs et principes coopératifs

Normes du contrat psychologique	Valeurs et principes coopératifs (lois fondamentales, ACI, CFCA, IFA...)
La réciprocité des échanges	Les liens sociaux qui lient les membres à la coopérative sont fondés sur un comportement citoyen, engagé et interactif Dépendance mutuelle ou partagée
Le soutien et l'accompagnement	La solidarité et le soutien organisationnel
L'équilibre du pouvoir	Le pouvoir démocratique
L'équité de traitement	L'équité dans le partage du surplus coopératif et dans le traitement et égalité des chances
La sécurité de l'emploi	La pérennité de la structure et donc de l'emploi
Les perspectives de carrière et l'évolution du statut	La libre adhésion au statut de sociétaire et aux fonctions de direction
La formation	L'éducation des membres est un devoir
La durée de la relation	Vision de long terme

en perspective complémentaire à l'incomplétude des contrats classiques (Simon, 1947), avec l'affirmation que la relation entre les parties peut être régulée par des normes relationnelles en s'appuyant davantage, outre la dépendance mutuelle ou partagée, sur la confiance *a priori*, l'engagement, la communication, la solidarité, l'équité, etc.

Le contrat social ne peut-il pas constituer une perspective théorique pertinente dans la gouvernance des coopératives où les liens socio-émotionnels et l'interaction informelle entre les coopérateurs sont centraux? Ambroise *et al.* (2009), dans leurs travaux sur la théorie du contrat social, ont opérationnalisé les normes transactionnelles et relationnelles dans les problématiques de gouvernance des firmes classiques. Ils sont arrivés à l'idée que les normes régissant la relation entre dirigeants et actionnaires évoluent avec le temps. La relation est régulée au départ par des normes transactionnelles, mais aura tendance à évoluer progressivement vers des normes relationnelles. Nous soutenons cette perception, en considérant cependant que la double qualité des dirigeants des coopératives atténue sensiblement les incertitudes comportementales et la méfiance dans la relation. Le principe de la double qualité explique en effet la prééminence des normes relationnelles dans les rapports des coopérateurs avec les dirigeants, au sens où ces derniers sont issus de la base et sont eux-mêmes coopérateurs. Les liens socio-émotionnels des dirigeants avec le projet coopératif sont forts et leur comportement ne peut être que cohérent avec l'idéal socioculturel et économique de tous les coopérateurs. Dans ce contexte, la relation entre les dirigeants et les coopérateurs aura une dimension sociale forte et sera régulée par des normes relationnelles partagées plutôt que par des normes transactionnelles exclusivement (*tableau 2, en page suivante*).

La prééminence des normes relationnelles n'exclut pas cependant le recours, dans la régulation de la relation, aux normes transactionnelles. Leur activation dans la relation doit être perçue comme une forme de confiance contractuelle ou raisonnée. Les attentes, les obligations réciproques et les réparations seront maintenues dans un contrat allégé, ou délibérément incomplet en termes de spécifications formelles, destiné à assoir « *des croyances sur des comportements coopératifs* » (Brousseau, 2000). Dans ce contexte, les normes relationnelles et transactionnelles sont perçues comme des modes complémentaires et interactifs de la coordination de la relation coopérateurs-dirigeants.

Cette articulation des normes dans la gouvernance des coopératives devient évidente sous l'effet d'une ouverture du capital à des associés externes. Ces derniers, qui siègent à l'assemblée générale des coopérateurs et au conseil d'administration (ou directoire et conseil de surveillance), sont porteurs d'une logique financière et d'un modèle d'affaires ouverts. La coopérative bascule alors d'une gouvernance de type coopératif pur à une gouvernance mixte où cohabitent deux logiques d'affaires opposées. Dans ce contexte paradoxal, les normes transactionnelles sont privilégiées par les coopérateurs, car perçues comme des mécanismes formels permettant de détecter et de sanctionner les comportements déviants, telle une assurance que le projet coopératif sera préservé.

Le dirigeant entre dans une phase de pressions et de paradoxes caractérisée par deux perceptions de son rôle et du projet coopératif: celui d'« *agent commettant* » (conception de la théorie de l'agence), qui doit se conformer

Tableau 2

Les normes relationnelles régulant le comportement des dirigeants dans les coopératives

Normes relationnelles*	Composantes
L'intégrité du rôle et la flexibilité	La communication, l'apprentissage collaboratif mutuel, l'implication et le support mutuels, l'ajustement mutuel et le partage d'informations avec les coopérateurs et les salariés non coopérateurs renforcent la légitimité des dirigeants et favorisent l'investissement relationnel. Ce contexte permet d'anticiper les réactions et d'harmoniser les conflits relationnels
Le maintien de la relation	L'engagement et la fidélité au projet coopératif par les dirigeants renforcent la confiance et la solidarité. C'est un signal crédible d'une volonté de collaborer, voire d'une volonté de ne pas être opportuniste. Dans les coopératives, la relation est de long terme. Sa préservation est intimement liée aux respects et à la sauvegarde des valeurs et des principes de la coopération
Le bien-fondé des moyens	Les relations sociales doivent être gouvernées par des principes et des routines organisationnelles acceptés de tous. La pérennité et le développement de la coopérative doivent être à la base de toutes les décisions mobilisant les moyens du patrimoine collectif. C'est ainsi que la confiance s'instaure et la relation se poursuit (durabilité)

* Normes relationnelles de MacNeil (1980 ; 1985). Adapté d'Ambroise *et al.*, 2009.

aux attentes des associés externes, en l'occurrence la rentabilité de leur investissement ; et celui de coopérateur « intendant » (conception du contrat social et de l'intendance), qui doit veiller au bien-être et à la satisfaction des aspirations économiques, sociales et culturelles des coopérateurs et à la pérennité de la structure (Cornforth, 2004). Ce paradoxe nous conduit à analyser les apports de la théorie de l'intendance à la gouvernance des coopératives.

LA THÉORIE DE L'INTENDANCE : LES RELATIONS HUMAINES AU CENTRE DE LA RÉGULATION INTERNE

La théorie de l'intendance accorde la primauté à l'épanouissement de l'homme sur le capital. Elle repose sur des hypothèses fondées sur des bases psychologiques et sociologiques opposées aux construits de la théorie de l'agence. Ainsi, en accordant la primauté aux relations humaines sur la création de valeur, elle s'aligne sur le principe coopératif qui donne la primauté aux personnes sur le capital. Elle répond parfaitement au comportement attendu des dirigeants par les coopérateurs et est en phase, de par sa conception de la relation, avec les normes relationnelles de MacNeil (1980), car tout en les confirmant implicitement, elle les complète en fournissant des hypothèses sur le profil et le rôle du dirigeant. Ce dernier, qualifié d'intendant dans cette théorie, bénéficie d'un préjugé favorable quant à sa loyauté, à ses intentions et à son engagement dans le projet coopératif. Il est perçu comme un acteur dynamique, altruiste et qui veut faire du bon travail dans l'intérêt général en agissant comme un bon intendant dans la gestion des ressources et du patrimoine collectif de la coopérative (Cornforth, 2004). Dans cette théorie, l'intendant et les coopérateurs sont des partenaires qui évoluent dans un cadre collaboratif, incitatif à l'innovation et à l'apprentissage mutuel. Sa motivation est d'ordre psychologique, au sens où son besoin de réalisation est fort, avec une parfaite adhésion aux valeurs et au projet organisationnel collectif. Son horizon de performance porte sur le long terme, avec un objectif central, et son apport à la maximisation du bien-être social repose sur la recherche de l'implication, de la coopération, de l'entraide et de la valorisation de l'effort, autant que sur le contrôle des coopérateurs et l'exercice du pouvoir hiérarchique. Dans l'intendance, le profil et le rôle du dirigeant intendant sont cohérents avec les valeurs et les principes de la coopération (*tableau 3, en page suivante*).

La théorie de l'intendance fait l'objet de deux critiques majeures. En considérant un objectif organisationnel global, elle ne s'est pas intéressée à la problématique de partage de la valeur entre les coopérateurs (Trébuçq, 2003). Elle estime en outre que l'intendant doit être choisi pour « *son expertise et ses contacts, afin qu'ils puissent ajouter de la valeur aux décisions de l'organisation* » (Cornforth, 2004).

Dans les coopératives, ces deux aspects n'ont pas la même importance que dans les firmes classiques. La valeur n'est pas une fin en soi, mais un moyen de satisfaire les aspirations des coopérateurs et de répondre aux besoins de développement de la structure. Le partage de la valeur obéit à des règles d'économie sociale, en ce qu'il est équitable et qu'une partie échappe totalement à l'appropriation privative par le biais des réserves

impartageables destinées à conforter la pérennité de la structure. L'idée selon laquelle l'intendant doit détenir une expertise et des compétences spécifiques pour jouer pleinement son rôle n'est pas évidente dans toutes les coopératives, particulièrement dans les coopératives ouvrières. Cette déficience, qui n'est pas généralisable, est cependant comblée par les principes mêmes façonnant la coopération. Dans cette dernière, la formation et l'éducation des coopérateurs est un devoir (Kirkland, 1994) qui répond à deux principes : la démocratie participative et l'éducation des membres. Dans ces structures, servir les coopérateurs, c'est « *faire plus que d'élever leur niveau de vie, c'est contribuer à leur formation d'hommes. La tâche éducative, l'aspiration à la noblesse morale appartient à l'essence de la coopération* » (Martin *et al.*, 2008). Un artisan, un agriculteur, un enseignant peuvent se révéler d'excellents intendants, au sens où le système de coopération est une forme de promotion de la diversité des modèles d'ascension et de réussite sociales (IFA, 2006). La formation et l'éducation sont un atout stratégique majeur qui préserve l'identité et les valeurs humaines de la coopération, car « *la coopérative n'est pas seulement une organisation économique originale, c'est surtout une école profondément humanisante et humaniste* » (Martin *et al.*, 2008).

Tableau 3

Système coopératif : hypothèses de l'intendance sur le profil et sur le rôle de l'intendant*

Système de croyances coopératif (modèle mental)	Hypothèses de la théorie de l'intendance Profil et rôle de l'intendant
Autonomie et indépendance	Autonomie ; faciliter, inciter à l'innovation La confiance, la réciprocité et la dépendance partagée sont au centre du contrat relationnel qui lie l'intendant aux coopérateurs. Le contrôle excessif est improductif et est un obstacle à la motivation intrinsèque, à l'engagement et à la légitimité substantielle et élective
Pouvoir démocratique	Pouvoir ouvertement examiné et partagé
Solidarité, équité et égalité des chances Satisfaction des aspirations sociales et culturelles des coopérateurs	Maximisation du bien-être social
L'implication économique, l'éducation coopérative et la formation des coopérateurs pour leur permettre de construire et de mettre en scène leur rôle et de contribuer positivement au projet coopératif	Relations partenariale et collaborative ; support et apprentissage mutuels ; amélioration de la performance des coopérateurs
Engagement envers la communauté	Engagement et conviction Adhésion au projet coopératif Convergence avec les intérêts de l'organisation
Primauté de l'homme sur le capital	Humaniste ; primauté des relations humaines sur la valeur
Vision de long terme, développement de la coopérative	Horizon de performance : long terme Rehaussement de la performance de l'organisation

* Adaptation de Davis *et al.* (1997), Cornforth (2004), Louizi A. (2011).

Discussion et conclusion

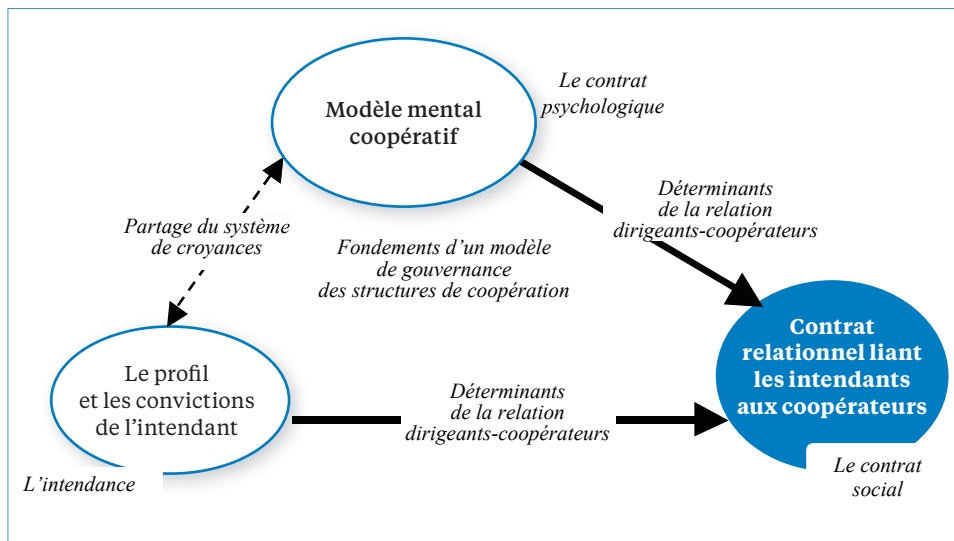
Cette étude, qui n'a pas la prétention de proposer une théorie synthétique, a permis d'explorer les principales théories existantes dans le champ de la gouvernance et les possibilités de leur opérationnalisation dans le cas des structures à forte identité organisationnelle et en particulier dans celle des coopératives. Il ressort que ce sujet est complexe. Cela s'explique tout d'abord par la multitude de courants de pensée qui l'appréhendent et proposent des solutions soit dans une perspective de complétude de telle ou telle théorie, soit dans une démarche rivale fournissant des construits et des intuitions opposées, mais également par la multitude de problématiques de gouvernance propres à des formes d'organisations de marché diverses et, enfin, par la pratique qui ne cesse de révéler des dysfonctionnements et des dérives souvent dommageables aux intérêts de toutes les parties prenantes et qui montrent la relative impuissance du corpus de solutions théoriques existant. Dans un tel contexte, de nombreux auteurs affirment que ce champ ne peut pas être appréhendé dans son ensemble par une seule perspective théorique. La solution résiderait dans une approche multiparadigmatique. Seul le croisement de plusieurs perspectives théoriques pourrait en effet aboutir à des solutions prometteuses.

Le sujet de la gouvernance des structures de coopération ne connaît pas beaucoup de réflexions théoriques. Le nombre réduit d'études connues n'a pas permis de combler la sous-théorisation de ce secteur. Les dirigeants et les cadres des coopératives et des organisations professionnelles du secteur ont été unanimes sur le manque d'outils et de démarches conceptuels adaptés aux principes coopératifs. Les problèmes pratiques rencontrés par ces structures, en particulier dans le domaine de la gouvernance, s'expliquent selon eux par la transposition forcée de méthodes propres aux firmes classiques. Ces solutions réussissent rarement dans un contexte spécifique obéissant à des valeurs et à des principes opposés à la firme classique, particulièrement celle cotée en bourse. Leur transposition est souvent génératrice de tensions et de paradoxes dans leur fonctionnement. Une réflexion théorique plus poussée est rendue nécessaire par les nombreuses questions de gouvernance, de contrôle, de comptabilité, de finance, de gestion des ressources humaines, etc., posées par la pratique.

Dans ce contexte, notre contribution sur la gouvernance des coopératives a reposé sur l'opérationnalisation de trois théories jugées pertinentes, eu égard aux spécificités économiques, culturelles et sociales de ces structures, sans prétention aucune de proposer une théorie synthétique. Opposées aux construits et aux intuitions de la théorie de l'agence, elles ont permis d'identifier de nombreux paradoxes avec les valeurs et les principes de la coopération. Au terme de notre travail, il ressort que les trois perspectives théoriques mobilisées s'articulent parfaitement dans la prise en charge des problématiques de gouvernance des coopératives. La théorie du contrat psychologique nous a fourni un modèle mental, que l'on a positionné au centre de l'action collective finalisée, par le fait qu'il lie les membres de la structure par un lien socio-émotionnel fort et impacte positivement

Figure 2

Le triptyque de la gouvernance des coopératives



leur comportement et leurs interactions. La théorie du contrat social enrichie le contrat psychologique par des normes relationnelles et transactionnelles qui doivent organiser la relation des dirigeants avec les sociétaires. La théorie de l'intendance nous a fourni un profil, un rôle et des convictions du dirigeant intendant cohérents avec les attentes du modèle mental et les normes comportementales du contrat social. L'articulation de ces trois perspectives donne selon nous des soubassements prometteurs à une théorie synthétique prenant en charge les valeurs et les principes des structures de coopération (figure 2).

Notre travail est une forme de réponse aux attentes et aux sollicitations exprimées par les dirigeants des coopératives et des organisations professionnelles que nous avons rencontrés dans le cadre de notre étude.

BIBLIOGRAPHIE

- Alliance coopérative internationale (ACI)**, 2010, « Chiffres clés », <http://ica.coop/fr/node/3087>.
- Alchian A., Demsetz H.**, 1972, « Production, information costs and economic organization », *American economic review*, vol. 62, n° 5, p. 777-795.
- Ambroise L., Maque I., Prim-Allaz I.**, 2009, « Ian MacNeil et la théorie du contrat social : proposition d'un outil d'analyse des relations pour l'ensemble des domaines de gestion », manuscrit auteur, publié au congrès de l'AIMS, Grenoble.
- Argyris C.**, 1960, *Understanding organizational behaviour*, Homewood, Illinois, Dorsey Press.
- Berle A., Means G.**, 1932, *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Macmillan.
- Boissin J.-P.**, 2000c, « La vulnérabilité de la théorie normative de l'agence : l'exemple des relations actionnaires-dirigeants d'un holding familial », in *Vulnérabilité et droit : le développement de la vulnérabilité et ses enjeux en droit*, presses universitaires de Grenoble, p. 101-116.
- Boissin J.-P., Trommetter M.**, 2001, « Stratégies de croissance et gouvernement des entreprises de biotechnologie », X^e conférence de l'AIMS, 13-15 juin, p. 21.
- Bonet L.**, 2010, « Proudhon-Coase : la propriété de la firme », *Recma*, n° 317, p. 87-92.
- Bourhis R. Y., Moïse L. C., Perreault S., Sénécal S.**, 1997, « Towards an interactive acculturation model: A social psychological approach », *International journal of psychology*, 32 (6), p. 369-386.
- Brousseau E.**, 2000, « Confiance ou contrat ; confiance et contrat », Inra.
- Brulhart F.**, 2005, « Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical? », *Management*, vol. 8, n° 2, p. 167-191.
- Cartier J.-P., Naszalyi P., Pigé B.**, 2012, « Organisation de l'économie sociale et solidaire : quelle théorie de la gouvernance? », MEESS, Identités plurielles et spécificités, p. 47-69.
- Coase R. H.**, 1937, « La nature de la firme », traduction française, *Revue française d'économie*, vol. 2 (1), 1987.
- Confédération générale des Scop**, 2006, *Guide juridique*, CGS.
- CoopFR**, 2012, « Chiffres clés », <http://www.coopdefrance.coop/fr/16/une-reussite-economique-et-sociale>.
- Cornforth C.**, 2004, « La gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles : une perspective de paradoxe », *Economie et Solidarités, Revue du Ciriéc-Canada*, in « Gouvernance et management en économie sociale », presses de l'université du Québec, université du Québec en Outaouais, vol. 35, n° 1-2, p. 81-99.
- Côté D.**, 2007, « Gestion de l'équilibre coopératif : cadre théorique », *Economie et Solidarités, Revue du Ciriéc-Canada*, vol. 38, n° 1, p. 112-126.
- Côté D., Lévesque B.**, 1995, « Le changement des principes coopératifs à l'heure de la mondialisation », in Zevi, Monzon-Campos J.-L. (éd.), *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, coll. « Ouvertures économiques », Ciriéc-De Boeck Université, Bruxelles.
- Davis J. H., Schoorman F. D., Donaldson L.**, 1997, « Toward a stewardship theory of management », *Academy of management review*, 22 (1), p. 20-47.
- Duet E.**, 2004, « Administrateurs et gouvernance des Caisses d'épargne », in *Les cahiers pour l'histoire des Caisses d'épargne*, n° 9, AHCE, Paris.
- Gianfaldoni P., Richez-Battesti N.**, 2008, « La gouvernance partenariale des banques coopératives françaises », université d'Avignon et des pays de Vaucluse, université de la Méditerranée Aix-Marseille.
- Hirigoyen G.**, 1997, « Salariés-actionnaires : le capital sans le pouvoir? », in *Pouvoir et Gestion*, coll. « Histoire, gestion et organisation », n° 5, presses de l'université des sciences sociales de Toulouse, Toulouse.

- Hiez D.**, 2006, « Le coopérateur ouvrier ou la signification du principe de double qualité dans les Scop », *Recma*, n° 299, p. 34-55.
- Huberman A. M.**, 1981, « Splendeurs, misères et promesses de la recherche qualitative », *Education et Recherche*, vol. 3, p. 233-249.
- Huberman M., Miles M. B.**, 1991, « Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes », De Boeck Université, Bruxelles.
- Hung H.**, 1998, « A typology or theories of the roles of governing boards », *Corporate governance: An international review*, vol. 6, n° 2, p. 101-111.
- IFA**, 2006, « Coopératives et mutuelles : un gouvernement d'entreprise original ».
- 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.
- Julien P. A.**, 2000, « Les PME à forte croissance : comment gérer l'improvisation de façon cohérente », actes du V^e Congrès international de la petite entreprise, 25-27 octobre, Lille.
- Kirkland K.**, 1994, *The Good Trustee Guide*, National Council for Voluntary Organisations, Londres.
- Levinson H., Price C. R., Munden K. J., Mandl H. J., Solley C. M.**, 1962, *Men, Management and Mental Health*, Harvard University Press, Boston.
- Louizi A.**, 2011, « Les déterminants d'une bonne gouvernance et la performance des entreprises françaises : études empiriques », thèse de doctorat en sciences de gestion, université Jean-Moulin Lyon-III et université de Sfax.
- Martin A., Molina E., Lafleur M.**, 2008, « Le paradigme coopératif : proposition renouvelée pour répondre aux attentes de la société actuelle », *Cahiers de l'Irecus*, 1/08.
- Martinet A. C.** (sous la coordination de), 1990, *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica.
- MacNeil I. R.**, 1980, *The new social contract*, Yale University Press.
- MacNeil I. R.**, 1985, « Relational contract: What we do and do not know », *Wisconsin Law Review*, p. 483 – 525.
- Muth M., Donaldson L.**, 1998, « Stewardship theory and board structure: A contingency approach », *Corporate governance: An international review*, 6 (1), 5.
- Papon-Vidal P.**, 2000, « Le statut de l'associé-coopérateur », *Recma*, n° 278, p. 58-66.
- Rousseau D. M.**, 1990, « New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts », in *Journal of Organisational Behaviour*, vol. 11, p. 389-400.
- Rousseau D.**, 2001, « Schema, promises and mutuality: The building blocks of the psychological contract », *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, vol. 74, p. 511-542.
- Sedlack R.-G., Stanley J.**, 1992, « Social research: Theory and methods », MA, Allyn, Bacon, p 229.
- Schein E. H.**, 1965, *Organizational psychology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Simon H. A.**, 1947, « Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization », traduction française par Pierre-Emmanuel Dauzat, Economica, 1983.
- Trébucq S.**, 2003, « La gouvernance d'entreprise héritière de conflits idéologiques et philosophiques », communication aux IX^{es} Journées d'histoire de la comptabilité et du management, Crefige, université Paris-Dauphine.
- Williamson O. E.**, 1985, « The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting », Free Press, New York.

ANNEXE

Méthodologie

Les données exploitées dans le cadre de cette étude ont été recueillies entre décembre 2012 et février 2013 à partir d'entretiens semi-directifs auprès des cadres et des responsables de structures coopératives et d'organisations professionnelles. Notre échantillon présente l'avantage de regrouper des acteurs de la coopération, des structures affiliées de conseil à la création et d'accompagnement des coopératives et des organisations professionnelles. Il comporte également une diversité de secteur d'activité, de statut juridique, de taille et d'âge. Il offre, enfin, des spécificités liées à la trajectoire, au mode de financement, aux partenariats, à la distribution du pouvoir, qui ont été d'un appui fort à notre réflexion.

Tableau 1

Echantillon des coopératives et des organisations professionnelles

Secteurs d'activité
Presse universitaire, édition
Services aux entreprises et expertise comptable (bureau d'études en projet de transmission aux salariés sous forme de coopérative)
Le développement, l'édition de logiciels et l'intégration de solutions. Activité orientée à l'international avec cinq filiales
Formation continue et supérieure pour adultes du secteur de l'économie sociale et solidaire
Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE); accompagnement des coopératives en création
Biotechnologies : biomédical, imagerie in vivo
Union régionale des Scop Rhône-Alpes
Groupe monnaies de la Nef
Bureau d'études spécialisées dans l'accompagnement des coopératives

La conduite de l'entretien s'est appuyée sur six items : l'identité et l'origine professionnelle des fondateurs, la structure du capital et des sociétaires, la distribution des pouvoirs entre les acteurs décisionnaires, les modes de financement, le modèle d'affaires, la pratique de la gouvernance en lien avec les valeurs et les principes coopératifs. Cette méthode de collecte de données primaires présente l'avantage d'accéder à des informations non anticipées (Julien, 2000; Boissin, Trommetter, 2001; Huberman, 1981; Huberman, Miles, 1991). L'enjeu est la disponibilité d'informations relevant du discours des acteurs et, surtout, de leur représentation cognitive de la coopération (Martinet, 1990). Une grande partie des données ainsi recueillies a fait l'objet d'une triangulation avec des informations de type secondaire issues de site Internet de coopératives, de rapports annuels, de la presse spécialisée et des analyses des organisations professionnelles. Nous avons également exploité le corpus juridique régissant les coopératives, en particulier la loi du 10 septembre 1947, la loi du 19 juillet 1978, la loi du 17 juin 1987, la loi du 13 juillet 1992 et la loi du 19 octobre 2009. Pour traiter les données recueillies, nous avons privilégié une approche de type « analyse de contenu » comme méthode de classification et de codification des données (Sedlack, Stanley, 1992). Enfin, notre travail n'ayant pas vocation à être une étude bibliométrique, aucun calcul d'occurrences ne sera proposé.