

**Haute Ecole**  
**Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC**



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

# **Les défis de gouvernance au sein des épiceries et supermarchés coopératifs et participatifs en Région Wallonie-Bruxelles. Application au cas WooCoop.**

Mémoire présenté par :  
**Aurore VAN ROYE**

Pour l'obtention du diplôme de :  
**Master en gestion de l'entreprise**  
Année académique 2021-2022

Promoteur :  
**Laurent LAHAYE**

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles



Haute Ecole  
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

## **Les défis de gouvernance au sein des épiceries et supermarchés coopératifs et participatifs en Région Wallonie-Bruxelles. Application au cas WooCoop.**

Mémoire présenté par :  
**Aurore VAN ROYE**

Pour l'obtention du diplôme de :  
**Master en gestion de l'entreprise**  
Année académique 2021-2022

Promoteur :  
**Laurent LAHAYE**

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles



## Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier mon promoteur, Laurent Lahaye, qui m'a accompagné et soutenu durant ces longs mois. Grâce à son soutien et ses conseils avisés, j'ai pu avancer pas à pas dans l'élaboration de mon mémoire. Lors de moments de doutes ou de difficultés, ses remarques toujours positives et sa clairvoyance m'ont aidée à me remettre sur la bonne voie.

Ensuite, je souhaite remercier Isabelle Choquet, la personne-relais qui m'a encadrée lors du Parcours-Stage et Mémoire. Ses remarques constructives et ses encouragements m'ont permis d'améliorer ma méthode de travail et de me remettre en question sur certains points.

Mon parcours académique à l'ICHEC m'a donné la formation et les connaissances nécessaires en vue de réaliser cette ultime étape. L'ensemble des compétences et des ressources acquises durant ces 5 années m'ont sans aucun doute aidée dans la mise en œuvre de ce mémoire.

Un grand merci également à Marc De Wilde, membre du groupe des fondateurs de la coopérative WooCoop. Ses connaissances du monde coopératif et sa disponibilité permanente a contribué à faciliter ma récolte de données au sein de l'organisation.

De plus, j'adresse mes remerciements à Jean Lecocq qui a consacré plusieurs jours à la relecture de mon mémoire. Correction de l'orthographe et constructions de phrases faisaient partie de sa mission. N'étant pas familier avec mon sujet, son regard extérieur m'a permis de rendre ce mémoire plus cohérent et accessible dans son ensemble.

Un immense merci à toutes et à tous, vous qui m'avez octroyé un moment lors de l'une ou l'autre interview. J'ai été agréablement surprise par votre intérêt face à ma problématique et par votre volonté de partager votre expérience. Citons, *Matthieu Christmann, Joëlle Holbrecht, Ophélie Vermeiren, Pierre-Alain Turbang, Marc De Wilde, Sarah Ouziaux, Isabelle Delvaux, Robin Guns, Alexandra Leclercq, Nadine Ewert, Pauline Leboutte, Philippe Drouillon, Sybille Mertens, Pierre Laviollette, Jean Charles, Julek Jurowicz, Anne Wilmot, Rachel Delcour, Geneviève Nols et José Angeli*.

Enfin, je souhaite m'adresser à ma famille que je ne pourrai jamais assez remercier. Leurs attentions et leur soutien m'ont fait le plus grand bien et m'ont donné la confiance dont j'avais besoin.

## DÉCLARATION ANTI-PLAGIAT

« Je soussignée, VAN ROYE, Aurore, étudiante en Master 2, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, ... mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Date : Le 10 janvier 2022

Signature :

Aurore Van Roye

## TABLE DES MATIÈRES

### INTRODUCTION

### PARTIE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

<b>I. CONCEPTS THÉORIQUES.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Economie Sociale et Solidaire .....</b>	<b>1</b>
1.1 Origine .....	1
1.2 Définition(s).....	1
1.3 Valeurs et principes communs .....	2
1.4 Champ d'application.....	2
1.5 L'économie sociale en Belgique.....	3
<b>2. Modèle coopératif.....</b>	<b>3</b>
2.1 Historique .....	4
2.2 Définition et principes coopératifs .....	5
2.3 Cadre juridique .....	7
2.4 Typologie des coopératives .....	8
2.5 Profil des coopérateurs .....	10
<b>3. Gouvernance des organisations .....</b>	<b>11</b>
3.1 Gouvernance classique d'entreprise .....	11
3.1.1 <i>Définition</i> .....	11
3.1.2 <i>Théories de gouvernance</i> .....	12
3.1.3 <i>Modèle de gouvernance classique</i> .....	13
3.2 Gouvernance partagée .....	13
3.2.1 <i>Gouvernance dans l'économie sociale</i> .....	13
3.2.2 <i>Définition</i> .....	14
3.2.3 <i>Modèles de gouvernance partagée</i> .....	14
3.2.4 <i>Limites de la participation dans la gouvernance partagée</i> .....	16
3.3 Méthodes d'intelligence collective .....	16
3.4 Gouvernance coopérative .....	17
<b>4. Epiceries et supermarchés coopératifs et participatifs (ESCP).....</b>	<b>20</b>
4.1 Origine .....	20
4.2 Circuits courts alimentaires .....	20
4.3 Réponse citoyenne .....	20
4.4 Coopérative pionnière : Park Slope Food Coop .....	21

4.5 Explication du fonctionnement interne - Coopcite Canvas .....	21
4.5.1 Problèmes - Alternatives existantes .....	23
4.5.2 Solution .....	24
4.5.3 Evaluation de l'impact social .....	26
4.5.4 Proposition de valeur unique .....	26
4.5.5 Avantage coopératif .....	27
4.5.6 Canaux .....	27
4.5.7 Segments de clientèle - Bénéficiaires .....	28
4.5.8 Partenaires .....	28
4.5.9 Gouvernance .....	29
4.5.10 Coûts – Revenus - Surplus .....	29
<b>5. Défis relevés dans la littérature scientifique .....</b>	<b>30</b>
<b>II. ÉTAT DES LIEUX .....</b>	<b>32</b>
1. L'économie sociale .....	32
2. Coopératives .....	33
3. Coopératives alimentaires .....	34
4. Acteurs de soutien .....	36

## **PARTIE 2 : CAS PRATIQUE**

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>39</b>
<b>SYNTHÈSE MÉTHODOLOGIQUE .....</b>	<b>41</b>
1. Méthode de recherche .....	41
2. Tableau synthétique de la récolte de données .....	42
3. Méthodologie d'analyse des données .....	43
<b>DÉROULEMENT DU CAS PRATIQUE .....</b>	<b>45</b>
<b><u>ETAPE 1: RECHERCHE EXPLORATOIRE</u></b>	
1. <b>Méthodologie .....</b>	<b>46</b>
1.1 Méthode de récolte des données .....	46
1.1.1 <i>Observation participante</i> .....	46
1.1.2 <i>Entretiens qualitatifs</i> .....	46
1.1.3 <i>Présentation des acteurs interrogés</i> .....	47
2. <b>Observations .....</b>	<b>47</b>

## ETAPE 2: DÉFIS DE GOUVERNANCE

<b>1. Méthodologie .....</b>	<b>52</b>
1.1 Méthode de récolte des données.....	52
1.2 Présentation des interviewés .....	53
1.3 Carte d'identité des coopératives interrogées .....	53
<b>2. Présentation des défis .....</b>	<b>55</b>
2.1 Structure des défis.....	55
2.2 Mise en contexte .....	57
2.3 Pilier transversal : Gouvernance participative .....	57
<b>3. Schéma synthétique des défis de gouvernance.....</b>	<b>69</b>
<b>4. Facteurs d'influence des défis .....</b>	<b>70</b>
<b>5. Défis liés aux piliers social – environnemental – économique .....</b>	<b>72</b>
5.1 Pilier social.....	72
5.2 Pilier économique.....	74
5.3 Pilier environnemental .....	76

## ETAPE 3: SÉLECTION DE DÉFIS

<b>1. Méthodologie .....</b>	<b>78</b>
1.1 Méthode de récolte des données.....	78
1.2 Présentation de l'échantillon.....	79
<b>2. Analyse des résultats.....</b>	<b>81</b>
2.1 Profil des coopérateurs .....	81
<b>3. Evaluation des défis de gouvernance .....</b>	<b>86</b>
<b>4. Approfondissement des 3 défis.....</b>	<b>89</b>
4.1 Multiplicité et choix des canaux de communication interne .....	89
4.2 Recrutement de nouveaux coopérateurs .....	90
4.3 Implication des coopérateurs sur le long terme .....	91

## ETAPE 4: SOLUTIONS AUX DÉFIS

<b>1. Méthodologie .....</b>	<b>94</b>
1.1 Méthodologie de récolte de données .....	94
1.2 Présentation des experts interrogés.....	95

<b>2. Présentation des résultats .....</b>	<b>95</b>
2.1 Solutions des coopérateurs .....	95
2.2 Solutions des experts.....	96
2.2.1 <i>Multiplicité et choix des canaux de communication interne .....</i>	97
2.2.2 <i>Recrutement de nouveaux coopérateurs .....</i>	102
2.2.3 <i>Renforcement de l'implication des coopérateurs sur le long terme .....</i>	107

**ETAPE 5: APPLICATION DES SOLUTIONS AU CAS "WOOCOOP"**

<b>1. Méthodologie .....</b>	<b>111</b>
<b>2. Présentation de WooCoop.....</b>	<b>111</b>
<b>3. Faisabilité d'implémentation des solutions .....</b>	<b>112</b>
3.1 Multiplicité et choix des canaux de communication interne .....	112
3.1.1 <i>Diagnostic de la situation actuelle .....</i>	112
3.1.2 <i>Solutions envisageables .....</i>	115
3.1.3 <i>Limites et obstacles rencontrés.....</i>	117
3.2 Recrutement de nouveaux coopérateurs .....	117
3.2.1 <i>Diagnostic de la situation actuelle .....</i>	117
3.2.2 <i>Solutions envisageables .....</i>	118
3.2.3 <i>Limites et obstacles rencontrés.....</i>	121
3.3 Implication des coopérateurs sur le long terme .....	122
3.3.1 <i>Diagnostic de la situation actuelle .....</i>	122
3.3.2 <i>Solutions envisageables .....</i>	122
3.3.3 <i>Limites et obstacles rencontrés.....</i>	124
<b>LIMITES RENCONTRÉES.....</b>	<b>125</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>127</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>130</b>

## **LISTE DES ACRONYMES**

ACI : Alliance Coopérative Internationale

AG : Assemblée Générale

CA : Conseil d'Administration

CSA : Code des Sociétés et Associations

ESCP : Epiceries et Supermarchés Coopératifs et Participatifs

ESS : Economie Sociale et Solidaire

OIT : Organisation Internationale du Travail

ROI : Règlement d'Ordre Intérieur

SAW-B : Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises

SC : Société Coopérative

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Les organisations de l'ESS .....	2
Figure 2 - Agréments .....	8
Figure 3 - Les 4 types de coopératives.....	9
Figure 4 - Représentation du Coopcity Canvas .....	22
Figure 5 - Le secteur de l'ESS versus le secteur de l'entreprise privé .....	32
Figure 6 - Carte des membres du Collectif 5C .....	35
Figure 7 – Tableau synthétique de la récolte de données .....	42
Figure 8 - Structure de l'environnement coopératif alimentaire .....	48
Figure 9 – Focus sur les coopératives de consommateurs .....	55
Figure 10 - Matrice impact et fréquence .....	56
Figure 11 – Fleur du développement durable .....	57
Figure 12 - Organigramme des ESCP interrogés .....	59
Figure 13 – Les 8 défis de gouvernance.....	69
Figure 14 - Ligne du temps - création des ESCP.....	70
Figure 15 - Répartition des réponses au questionnaire.....	80
Figure 16 - Graphique 1 .....	82
Figure 17 - Graphique 2 .....	82
Figure 18 - Graphique 3 .....	83
Figure 19 - Graphique 4 .....	83
Figure 20 - Graphique 5 .....	84
Figure 21- Graphique 6.....	84
Figure 22 - Graphique 7 .....	86
Figure 23 - Liens entre défis et hypothèses .....	87
Figure 24 - Pondération des défis .....	88
Figure 25 - Courbe d'adoption de Rogers (1962).....	102
Figure 26 - The Value Proposition Canvas .....	105
Figure 27 - Les 10 cellules de travail présentes au sein de WooCoop .....	112
Figure 28 - Canaux informationnels et décisionnels .....	113

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Les 7 principes coopératifs .....	6
Tableau 2- Composantes de la gouvernance (BEES Coop et Cera Coop) .....	18
Tableau 3 - Entretiens qualitatifs .....	43
Tableau 4 - Entretiens qualitatifs de la phase exploratoire .....	47
Tableau 5 – Personnes de contact des 8 coopératives interrogées.....	53
Tableau 6 – Carte d'identité des ESCP .....	53
Tableau 7 – Carte d'identité des coopératives de producteurs et consommateurs .....	54
Tableau 8 - Outils de communication externe actuels .....	66
Tableau 9 - Présentation de l'échantillon.....	79
Tableau 10 - Taux de réponse par coopérative .....	80
Tableau 11 - Nombre de répondants - partie 2 du questionnaire .....	81
Tableau 12 - Principales motivations des coopérateurs .....	81
Tableau 13 - Autres motivations personnelles .....	85
Tableau 14 - Importance pondérée des 8 défis .....	88
Tableau 15 - Présentation des experts .....	95
Tableau 16 - Synthèse des solutions envisageables - communication interne .....	116
Tableau 17 - Synthèse des solutions envisageables - outils de communication externe.....	119
Tableau 18 - Synthèse des solutions envisageables – discours .....	121
Tableau 19 - Synthèse des solutions envisageables – implication .....	123

## INTRODUCTION

Ces 5 dernières années ont été marquées par une multitude d'évènements qui se sont produits à l'échelle mondiale. Août 2018, Greta Thunberg, une adolescente suédoise de 15 ans mobilise des centaines de jeunes partout dans le monde à l'occasion d'un mouvement de grève des écoles pour le climat. Des grèves sont menées pour faire prendre conscience aux politiciens qu'il est urgent d'agir le plus rapidement possible contre le réchauffement climatique.

Il est certain que les inquiétudes envers le réchauffement global de la planète ne datent pas d'hier, ni même d'août 2018. Toutefois, face à ce rassemblement mondial unissant des citoyens de tous horizons, de nombreux jeunes ont dès lors pris conscience des enjeux de leur comportement sur l'avenir de la planète.

De nombreux secteurs sont pointés du doigt, que ce soit celui du transport, de l'énergie ou encore de l'industrie agro-alimentaire. Responsables en partie de l'épuisement de nos ressources naturelles, ils sont aussi guidés par la recherche de profits à tout prix. La course à la croissance infinie, propre à notre économie capitaliste est remise en question.

En réponse à cela, nous voyons apparaître de nombreuses initiatives émanant de citoyens, se rassemblant collectivement pour initier des projets parallèles au modèle classique actuel.

Nous avons voulu investiguer un secteur en particulier qui nous tient à cœur : le domaine de l'alimentaire.

Que reprochons-nous finalement au secteur de l'agro-alimentaire ? Plusieurs impacts sociaux et environnementaux visibles sont à observer. La pénibilité des conditions de travail des producteurs, l'utilisation d'engrais chimiques nuisibles pour notre santé et affectant la qualité des terres agricoles, les scandales alimentaires à propos du bien-être animal en sont les exemples les plus marquants. De surcroît, la croissance économique continue et la recherche de bénéfices à tout prix ont une incidence certaine sur la qualité des produits vendus et de facto sur la santé de la population.

Face à ce constat, des filières de consommation alternatives ont vu le jour. Faisons référence au nombre de magasins à la ferme et de proximité qui se sont multipliés ces dernières années. Les consommateurs deviennent demandeurs d'une alimentation plus durable, traçable et locale. Certains citoyens ont décidé d'aller encore plus loin dans la démarche: devenir acteurs de leur consommation.

C'est ainsi que nous avons vu apparaître des structures économiques à finalité sociale établies sous forme de coopératives. Celles-ci sont composées de centaines de citoyens à la recherche d'une alternative aux secteurs traditionnels. Plusieurs types de coopératives existent et seront expliquées plus en détail au cours de ce mémoire. Nous avons cependant choisi de nous concentrer sur un modèle en particulier, celui des épiceries et supermarchés coopératifs et participatifs, que nous utiliserons sous l'acronyme ESCP.

Park Slope Food Coop à New York, La Louve à Paris, BEES Coop à Bruxelles sont parmi les premières références du secteur. Depuis lors, dans notre environnement proche, des dizaines de nouvelles structures ont vu le jour.

Qu'ont-elles de si particulier en comparaison avec des magasins de distribution classiques? Leur modèle de gouvernance partagée et démocratique ainsi que la participation active de ses coopérateurs les différencient sensiblement des autres points de vente. Cette nouvelle manière de gérer une organisation est créatrice d'innovation mais amène conjointement de nombreux questionnements et des difficultés à surmonter.

L'objectif de notre étude consiste dès lors à étudier les défis de gouvernance rencontrés en pratique par les ESCP. Nous avons décidé de délimiter notre périmètre de recherche aux Régions Wallonne et Bruxelles-Capitale.

Nous tenterons au cours de ce mémoire de répondre à 2 questions principales :

- 1. *Quels sont les défis de gouvernance rencontrés par les ESCP ?***
- 2. *Comment pouvons-nous résoudre les défis rencontrés?***

Nous débuterons ce travail par une partie contextuelle qui nous éclairera sur plusieurs concepts théoriques liés à notre problématique de recherche. Ce contexte théorique reprendra notamment les notions d'économie sociale, de coopérative, de supermarché coopératif ainsi que de gouvernance classique et partagée. Enfin, nous terminerons avec un état des lieux reprenant des données chiffrées à propos de l'environnement coopératif. Les acteurs de soutien du monde coopératif seront également présentés.

Ensuite, notre partie pratique sera construite en plusieurs étapes, de sorte à pouvoir apporter des réponses à nos 2 questions de recherche citées ci-dessus.

Nous commencerons par résumer la méthodologie que nous avons poursuivie, en termes de récolte de données mais aussi d'analyse de données. Précisons que nous avons utilisé les deux méthodes : la qualitative et la quantitative.

Par la suite, nous détaillerons le déroulement de notre phase exploratoire qui nous a permis de définir notre sujet de recherche.

Dans une phase ultérieure, nous questionnerons 6 ESCP par rapport aux principaux défis auxquels ils sont confrontés en matière de gouvernance. Etant le pilier transversal à toute organisation, elle ne peut pas être étudiée de manière indépendante. C'est pourquoi nous aborderons également les défis liés aux piliers social, économique et environnemental. Ceux-ci sont en lien étroit avec les défis de gouvernance.

Après avoir établi un bilan des divers défis de gouvernance, nous avons pu en sélectionner 3 via un questionnaire quantitatif destiné aux coopérateurs des différentes structures. Ces 3 défis se rapportent à la communication interne, à l'accueil de nouveaux coopérateurs et enfin à l'implication des coopérateurs sur le long terme. Ils feront ensuite l'objet d'une analyse approfondie en termes de solutions. Nous ferons appel à plusieurs experts, aussi bien du monde académique que professionnel, ayant des liens étroits avec notre domaine de recherche.

Enfin, nous analyserons la faisabilité de leur implémentation au sein d'une coopérative de notre échantillon, à savoir WooCoop. Epicerie coopérative fondée en 2017 et active sur le territoire de Waterloo, elle accueille actuellement plus de 300 membres.

Cher lecteur, Chère lectrice, nous vous souhaitons une agréable lecture.

## **PARTIE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE**

## I. CONCEPTS THÉORIQUES

Au travers de cette partie théorique, nous préciserons plusieurs concepts-clés qui nous aideront à comprendre l'environnement des ESCP. Suivant l'approche de l'entonnoir, nous évoquerons dans un premier temps l'origine du mouvement coopératif et nous poursuivrons par une explication détaillée de ce que comporte une épicerie ou supermarché coopératif. Enfin, nous nous concentrerons sur la gouvernance d'entreprise suivie par les spécificités de la gouvernance partagée.

Abordons dès maintenant le modèle de l'Economie Sociale et Solidaire dont fait partie le mouvement coopératif.

### 1. Economie Sociale et Solidaire

#### 1.1 Origine

L'Economie Sociale et Solidaire (ESS) tire son origine de 2 courants divergents, d'une part l'économie sociale et d'autre part, l'économie solidaire. Par la suite, ces 2 concepts ont été combinés par divers académiques et politiques pour aboutir à l'appellation ESS que nous connaissons aujourd'hui. (Fremeaux, 2013)

Les débuts de l'**économie sociale** remontent au 19<sup>ème</sup> siècle. A cette époque, la communauté ouvrière s'organise en groupements alternatifs afin de dénoncer le modèle productiviste mais aussi de réaffirmer ses droits. C'est ainsi que l'économie sociale se traduit en plusieurs structures d'entreprise. Parmi celles-ci figurent les coopératives, les mutuelles, les associations et les fondations. (Draperi, 2001). Elles se distinguent par des caractéristiques communes : la non-lucrativité et la gouvernance démocratique. (Fremeaux, 2013)

Quant à l'**économie solidaire**, cette dernière apparaît postérieurement, à savoir dans les années 1970. Elle est née en réponse à des problématiques telles que le chômage et l'accroissement des inégalités sociales. Les initiatives d'économie solidaire ont contribué à l'amélioration des modes de production et d'échange afin de les rendre plus équitables pour l'ensemble des parties prenantes. Dans ce contexte-là naît notamment le commerce équitable. (Defourny et Nyssens, 2017)

#### 1.2 Définition(s)

Lorsqu'il s'agit d'apporter une définition à l'ESS, il apparaît que la notion recouvre diverses approches. En effet, suite à la lecture de plusieurs articles sur le sujet, nous pouvons nous apercevoir qu'il n'existe aucune définition communément admise. (Draperi (2001) ; Espagne (2002) ; Demoustier (2001) ; Azam, 2003) En témoigne les propos de Draperi issus d'un article de la RECMA : « *l'économie sociale et solidaire n'est [...] pas encore définie de façon réellement claire et univoque* ». (Draperi, 2001)

Toutefois, nous pouvons nous appuyer sur une définition retenue par les instances juridiques françaises issue de la loi du 31/07/2014. Ainsi, nous relevons que « *le concept d'économie sociale et solidaire (ESS) désigne un ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations, ou fondations, dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale* ». (CEDEF, 2021)

### 1.3 Valeurs et principes communs

Malgré des interprétations différentes, l'économie sociale et solidaire est dotée de valeurs et de principes communs.

Tout d'abord, les initiatives de l'ESS ont pour visée de répondre au modèle capitaliste dominant dans notre société. De ce fait, l'ESS prend parfois l'appellation de « *tiers-secteur* » soulignant cette volonté de se distinguer à la fois de l'Etat et du secteur privé lucratif. (Jeantet, 2001 ; Defourny et Nyssens, 2017)

L'ESS vise avant tout la satisfaction des besoins communs en mettant en avant l'intérêt général. Selon le Labo de l'ESS, l'idéal type d'organisation de l'ESS se caractérise par une gouvernance démocratique et se traduit notamment par le principe suivant : « une personne, une voix ». Ainsi, toute décision n'est en aucun cas lié à l'apport en capital de l'actionnaire. (Le Labo de l'ESS, 2021)

De plus, les organisations de l'ESS s'engagent à ce que le profit généré contribue au maintien de leur activité. Elles visent avant tout la concrétisation de leur mission sociale. (Defourny et Nyssens, 2017) Quant aux valeurs promulguées, la coopération et l'ancrage local sont au cœur même des projets appartenant à l'ESS. (Le Labo de l'ESS, 2021)

### 1.4 Champ d'application

Nous pouvons dès lors nous questionner sur l'identité des acteurs et organisations faisant partie de l'ESS. Divers auteurs se rejoignent sur l'idée que le champ d'application de l'ESS n'est pas clairement défini. En effet, comme mentionné par Holcman (2015), auteur de l'ouvrage « *Economie sociale et solidaire* », une grande variété d'organisations entrent dans le spectre de l'ESS. Au niveau des types d'entreprises, les coopératives ainsi que les mutuelles, fondations, associations et sociétés commerciales dotées d'une mission d'utilité sociale sont concernées. De tailles diverses, les organisations de l'ESS sont présentes dans une multitude de secteurs d'activité tels que la culture, l'action sociale, la finance ou encore la distribution. (Holcman, 2015)

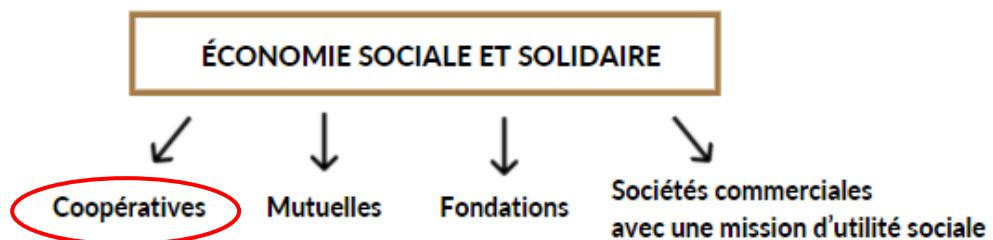


Figure 1 - Les organisations de l'ESS

Source : Production personnelle

Retenons pour la suite de ce travail que nous nous focaliserons uniquement sur la **typologie coopérative**.

De nos jours, la notion d' « économie sociale » continue à être fréquemment utilisée et cohabite avec celle d' « Economie Sociale et Solidaire ». Malgré leur appellation différente, les 2 termes poursuivent un sens éminemment similaire. (Defourny et Nyssens, 2017) Nous avons constaté qu'au cours de nos lectures qu'en pratique les Français utilisent davantage la notion d'ESS tandis que les Belges, celle de l'économie sociale.

## 1.5 L'économie sociale en Belgique

Etant donné que nous étudions le cas d'entités coopératives belges, il nous paraît important de préciser le cadre d'application de l'économie sociale en Belgique.

Sur le territoire belge, l'économie sociale est définie à plusieurs niveaux. Tout d'abord, à l'échelon le plus haut, c'est-à-dire le fédéral et ensuite à un échelon plus bas, les entités fédérées. (Lepêtre, 2012) Face à cette multitude de définitions, nous avons décidé de n'en retenir qu'une seule, que nous avons jugée être la plus adaptée à notre périmètre de recherche. En effet, étant donné que notre mémoire se concentre sur les ESCP établis en Région Wallonne et en Région Bruxelles-Capitale, nous nous référerons à la définition de référence pour ces 2 régions.

ConcertES, l'organisme de représentation de l'économie sociale en Belgique Francophone (Région Wallonne et Bruxelles-Capitale) se repose sur une définition restant la référence majeure. (CES Liège, 2021) Celle-ci provient du Décret Wallon de l'économie sociale publié en 2008.

« *Par économie sociale, [...], on entend les activités économiques productrices de biens ou de services, exercées par des sociétés, principalement coopératives et/ou à finalité sociale, des associations, des mutuelles ou des fondations, dont l'éthique se traduit par les principes suivants :*

- *Finalité de service à la collectivité ou aux membres, plutôt que la finalité de profit ;*
  - *Autonomie de gestion ;*
  - *Gestion démocratique et participative ;*
  - *Primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus. »*
- (Art. 1 du décret du 20 novembre 2008 relatif à l'économie sociale)*

Nous pouvons nous rendre compte que l'organisation et la gestion des ESCP sont tout à fait dans la lignée de cette définition. Les principes de l'économie sociale sont au cœur même de la création de ces projets.

## CONCLUSION – ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Il nous est paru essentiel de revenir sur le mouvement de l'économie sociale et solidaire dont les coopératives tirent l'origine de leurs principes fondateurs. Pour rappel, nous avons vu que l'économie sociale recouvrail plusieurs types de structures : les coopératives, les mutuelles, les fondations, les associations et les sociétés commerciales à finalité sociale. Tenant compte de notre sujet de recherche axé sur les ESCP, nous étudierons uniquement le caractéristiques associées aux coopératives.

## 2. Modèle coopératif

Comme nous avons déjà pu l'évoquer dans l'introduction de ce mémoire, nous concentrerons notre analyse sur les ESCP. Dans cette appellation, nous retrouvons effectivement un élément caractéristique de ces initiatives qu'est le mot « coopératif ». Le modèle coopératif remonte déjà à plusieurs années, voire plusieurs siècles. (Dohet, 2018) Toutefois, au cours de ces dernières années, il fait l'objet d'un intérêt grandissant.

Nous avons jugé important de revenir sur l'historique du mouvement ainsi que sur les principes et valeurs coopératifs. Plusieurs principes coopératifs ont été établis sur une base universelle et ceux-ci influencent quotidiennement l'organisation et la gestion de milliers de coopératives, dont notamment les ESCP.

## 2.1 Historique

L'avènement des coopératives se situe vers la fin des années 1840. A cette période, la France, l'Angleterre et dans un second temps, les autres pays européens font face à la révolution industrielle. L'Europe est ainsi sujette à de nombreuses transformations sur le plan social et économique. Une grande étape est alors franchie : nous passons d'un modèle artisanal à un modèle qui promeut la mécanisation et l'industrialisation en vue de produire davantage dans un délai de temps limité. (Swaton et De Poorter, 2015; Draperi, 2014)

En réponse à ce nouveau modèle de production, plusieurs penseurs commencent à s'interroger sur la possibilité de créer des systèmes alternatifs à l'archétype dominant. C'est ainsi que les chercheurs français et britannique, Charles Fourier (1772-1837) et Robert Owen (1771-1858) vont explorer le sujet et donneront naissance aux prémisses théoriques du modèle coopératif. (Noumen et Chankam, 2014 ; Draperi, 2014) En parallèle à cela, plusieurs modèles expérimentaux furent testés sur le terrain. L'expérience la plus marquante et la plus rencontrée dans la littérature est celle des Equitables Pionniers. (Draperi, 2014) Crée en 1844 en Angleterre, « The Rochdale Society of Equitable Pioneers » rencontra immédiatement un franc succès. Plusieurs artisans s'associèrent afin d'ouvrir un magasin coopératif financé par des consommateurs souscripteurs. Ils purent ainsi vendre leurs créations qualitatives à des prix accessibles. On assiste dès lors à la création des coopératives de consommateurs, incluant également un système de ristourne pour les membres souscripteurs. (Swaton et De Poorter, 2015)

Inspirés par les recherches théoriques et les expérimentations réalisées, les Pionniers de Rochdale vont mettre en œuvre plusieurs principes, qui inspireront les futurs principes coopératifs de l'ACI (Alliance Coopérative Internationale). En ressortent 3 principes majeurs : la liberté d'adhésion, le contrôle démocratique et la participation économique des membres. (Draperi, 2014) Ces principes seront expliqués plus en détail dans la section suivante, consacrée à la définition de la coopérative et aux principes coopératifs.

Depuis ces dernières années, nous assistons à une nouvelle émergence du modèle coopératif. (Nyssens, 2016) Des coopératives de production, de consommation, de travailleurs et bien d'autres fleurissent dans le paysage européen. (Rijpens et Mertens, 2016 ; Nyssens, 2016) Le modèle se répand à travers différents domaines dont la finance, la distribution, l'emploi et l'énergie.

Dans la majorité des cas, ces nouvelles initiatives ont la particularité d'émaner d'un regroupement de citoyens. En s'associant ensemble, ils deviennent à la fois « propriétaires » par leur investissement sous forme pécuniaire mais également « bénéficiaires » de l'organisation. (Draperi, 2014) L'intérêt général dans une perspective plus large est privilégié et plus uniquement l'intérêt des coopérateurs. (Nyssens, 2016)

Actuellement, ce regain coopératif prend un poids de plus en plus important au niveau socio-économique. Souvent jugé comme étant un modèle d'organisation alternatif au capitalisme dominant, le modèle coopératif s'émancipe et ne cesse d'évoluer au fil du temps. (Defourny et Nyssens, 2017)

Comme l'explique Defourny, directeur du Centre d'Économie sociale à l'ULiège, 2 prérequis existent au développement des coopératives. Ceci est confirmé par Nyssens (2016) qui évoque ces 2 mêmes prérequis. La première condition repose sur l'existence de besoins vitaux et pressants non satisfaits tandis que la deuxième est liée à la recherche d'identité collective. Celle-ci se traduit en pratique par un engagement collectif au sujet d'une cause, de manière à disposer de plus de pouvoir. Selon Defourny, ces 2 conditions existent dans notre société. (Defourny cité dans Mignon, 2020)

Faisant face à diverses transformations socioéconomiques et environnementales, la force citoyenne se mobilise dans de nombreux domaines tels que le circuit court, l'énergie, le secteur bancaire. Des secteurs dans lesquels de nombreux citoyens souhaiteraient adapter leurs besoins à leurs valeurs. (Decamp, 2013)

Ces structures ont également pour but d'apporter une réponse face à la situation du réchauffement climatique et aux conséquences des différentes crises que nous connaissons actuellement. Citons notamment la crise financière ou encore la crise du COVID-19. D'après Swaton et Baranzini (2013), lors de périodes de crise, le modèle coopératif se présente comme un modèle résilient et durable. A titre d'illustration, les coopératives n'ont pas pour but de maximiser leur rentabilité financière à court terme. Par conséquent, elles vont plutôt favoriser le réinvestissement des bénéfices dans l'organisation mais aussi adopter une stratégie à plus long terme.

## 2.2 Définition et principes coopératifs

Après avoir brièvement passé en revue la genèse qui a mené à la création de la société coopérative, présentons dès à présent sa définition, donnée par l'Alliance Coopérative Internationale (ACI). Ensuite, nous énoncerons ses principes directeurs qui permettent ainsi de la distinguer des autres types d'organisations de l'économie sociale.

L'ACI a été créé en 1895 et est depuis lors active dans le monde entier. Porte-parole du mouvement coopératif auprès de l'ONU et de l'OIT, elle est à l'origine de la Déclaration sur l'Identité Coopérative, texte universellement reconnu par le milieu coopératif. (ACI, 2021)

L'année 1995 marque un tournant pour le secteur coopératif puisqu'une nouvelle déclaration sur l'identité coopérative voit le jour. La définition encadrant la notion de coopérative est désormais la suivante : « *Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement* ». (ACI, 2015, p.2)

Cette définition clarifie son identité mettant en lumière ses différences par rapport à l'ASBL, la société commerciale et la mutuelle, structures faisant également partie de l'économie sociale.

Les 7 principes coopératifs, inspirés à l'origine des Pionniers de Rochdale, sont révisés et mis à jour afin d'être en adéquation avec l'évolution du mouvement coopératif. Garants de l'identité coopérative, ces principes sont considérés comme à la fois indissociables mais aussi complémentaires. (Swaton et de Poorter, 2015)

A l'heure actuelle, l'ACI regroupe, représente et assiste plus de 300 coopératives dans une centaine de pays. Elle organise également des moments d'échange et de connaissances à destination de ses membres. De plus, l'ACI travaille en collaboration avec les gouvernements pour créer un cadre législatif adéquat pour le statut de coopérative. (ACI, 2021)

Afin de donner un aperçu du contenu des 7 principes coopératifs repris dans la Déclaration sur l'identité coopérative de 1995, nous avons élaboré un tableau synthétique expliquant brièvement chacun des principes. Les informations contenues dans ce tableau ont été tirées de 3 sources scientifiques d'auteurs différents : Henrÿ (2006), Swaton et de Poorter (2015) et Tchami (2004).

## LES 7 PRINCIPES COOPÉRATIFS

Déclaration sur l'identité coopérative. (1995).

<b>1. Adhésion volontaire et ouverte à tous</b>	<p>Une coopérative fonctionne sur le principe d'adhésion volontaire. Ceci signifie qu'il appartient à la libre volonté des membres d'intégrer l'organisation et d'y participer. Aucun coopérateur n'a été obligé de devenir membre de l'organisation.</p> <p>Ouverte à tous, la coopérative ne peut en aucun cas discriminer des membres souhaitant intégrer la coopérative sur base du sexe, de l'origine sociale, de la race, de la couleur politique ou encore de la religion.</p>
<b>2. Pouvoir démocratique exercé par les membres</b>	<p>La gouvernance coopérative a la particularité d'être démocratique, c'est-à-dire que les décisions sont prises par les coopérateurs selon la règle « <i>un membre = une voix</i> ». Les membres sont dans tous les cas mis sur un pied d'égalité, indépendamment de leur apport en capital dans la coopérative. De plus, toute coopérative est considérée comme indépendante dans sa prise de décision et ne se retrouve pas dans l'obligation de faire intervenir des acteurs externes pour prendre ses décisions.</p>
<b>3. Participation économique des membres</b>	<p>Tout membre d'une coopérative est bénéficiaire des activités mises en œuvre par l'entreprise mais aussi propriétaire de l'organisation. La propriété implique par conséquent une participation économique sous forme d'achat de parts pour constituer le capital. Quel que soit le nombre de parts acquises, chaque coopérateur ne dispose que d'une seule voix.</p>
<b>4. Autonomie et indépendance</b>	<p>Ce quatrième principe rappelle que toute coopérative doit être gouvernée et contrôlée de manière totalement autonome par ses membres. Les partenariats avec des parties prenantes externes à l'entreprise sont autorisés et même encouragés mais ils ne peuvent en aucun cas porter atteinte à l'autonomie décisionnelle et à l'indépendance de la coopérative.</p>
<b>5. Éducation, formation et information</b>	<p>D'une part, toute coopérative se doit d'éduquer, former et informer ses membres pour qu'ils puissent être capables de gérer la coopérative et assurer son développement. D'autre part, cette responsabilité s'applique également à l'extérieur de la coopérative. En effet, une coopérative a aussi pour mission d'informer le grand public à propos des principes coopératifs.</p>
<b>6. Coopération entre les coopératives</b>	<p>Les coopératives sont encouragées à se réunir afin de profiter des avantages liés à la coopération. En ce sens, en collaborant et en unissant leurs forces, elles peuvent notamment profiter d'avantages économiques tels que des économies d'échelle ou, dans certains cas, une augmentation du pouvoir de négociation.</p>
<b>7. Engagement envers la communauté</b>	<p>Ce dernier principe date de la dernière réforme de l'identité coopérative de 1995. Les coopératives s'engagent à se développer de façon durable suivant les orientations définies par les membres. Cette notion de développement durable est tout d'abord applicable à l'intérieur de la communauté coopérative. Ensuite, la notion se traduit aussi à l'extérieur de la coopérative. À travers son ancrage local et son action économique, sociale et environnementale, la coopérative doit pouvoir s'intégrer au territoire sur lequel elle est établie.</p>

Tableau 1 - Les 7 principes coopératifs

Source : production personnelle

## 2.3 Cadre juridique

Nous présentons ci-après le cadre juridique belge auquel l'ensemble des coopératives doivent se soumettre. La législation étant différente en fonction des pays, nous nous concentrerons uniquement sur le cas de la Belgique. Sachant que les ESCP sont tenus à l'ensemble des règles, devenues de plus en plus strictes, nous trouvons qu'il est pertinent de rappeler les points législatifs importants.

Avant de s'attarder plus en profondeur sur les aspects légaux encadrant les coopératives, il est intéressant de mentionner qu'il existe une différence entre le modèle entrepreneurial coopératif et la forme juridique de « société coopérative » (SC).

Au cours de cette section, nous nous focaliserons sur la forme juridique de la coopérative et ses incidences. Etant donné que chaque pays a une législation propre en matière des sociétés, nous avons décidé d'étudier uniquement les aspects légaux régissant les sociétés coopératives belges.

En 2019, une importante réforme du Code des Sociétés vit le jour, avec pour objectif la modernisation du droit régissant les sociétés. Très attendu par le milieu coopératif, il a connu un grand changement au niveau de sa reconnaissance juridique. (Vanwelde, 2019 ; Cooperatives Europe, 2020 )

En effet, jusqu'alors, plusieurs coopératives s'étaient vu octroyer la forme juridique associée tout en ne respectant pas les principes identitaires de la coopérative. (Vanwelde, 2019 ; Hollebecq et Jacobs, 2019) C'est pourquoi lors de la création du nouveau Code des Sociétés et Associations, une section distinctive lui a été consacrée.

De plus, le nombre de sociétés basées sur un modèle coopératif ne cessant de croître, il était devenu pressant de clarifier les conditions de reconnaissance des entreprises coopératives. (Febecoop, 2021)

Plusieurs dispositions légales ont été ajoutées pour redonner un véritable sens à la société coopérative. La principale modification consiste en la simplification des formes de coopératives. Il n'existe plus qu'une seule forme de coopérative, la Société Coopérative connue sous le nom de SC. Ensuite, la coopérative doit satisfaire aux besoins des coopérateurs-actionnaires et/ou au développement de leurs activités économiques et/ou sociales. De surcroit, les statuts doivent faire mention de la finalité coopérative et préciser les valeurs de la société, ceci afin d'assurer un respect par rapport à l'idéologie coopérative telle que définie par l'ACI. (Febecoop 2021 ; Staessens et al., 2020)

Pour les sociétés coopératives ne respectant pas ces conditions, la sanction sera la reclassification sous la forme de SRL (Société à Responsabilité Limitée).

### Obligations légales

Afin de constituer une société coopérative, plusieurs obligations légales entrent en ligne de compte. Nous présenterons ci-dessous les conditions essentielles, non exhaustives.

- Le nombre de fondateurs est fixé à un minimum de 3 personnes.
- Comme toute entreprise, elle doit être publiée au Moniteur belge et élaborer un plan financier.
- Les statuts doivent être en accord avec les principes coopératifs.
- L'Assemblée Générale (AG) et le Conseil d'Administration (CA) sont considérés comme les 2 organes essentiels dans toute coopérative. Les coopérateurs désignent lors de l'AG les membres du CA.
- Elle est contrainte de s'inscrire en qualité de commerçant à la Banque-Carrefour des Entreprises
- Les comptes annuels doivent être tenus, être approuvés par l'AG et enfin déposés à la BNB.

(SPF Economie, 2021)

## Agréments des sociétés coopératives

Afin de renforcer leur crédibilité et la reconnaissance des pratiques coopératives, les sociétés coopératives peuvent se porter candidates pour l'obtention d'un ou de 2 agréments. (Febecoop, 2021 ; SPF Economie, 2021)

En soumettant leur demande, les coopératives peuvent être agréées comme « Société Coopérative », comme « Entreprise Sociale » ou requérir le double agrément. Ce dernier reprend par conséquent les conditions de l'agrément de la Société Coopérative ainsi que celles de l'Entreprise Sociale. (Febecoop, 2021)

Dans le cadre de notre périmètre de recherche qui concerne les ESCP, nous pouvons porter une plus grande attention au double agrément. En effet, ces derniers ont pour la grande majorité obtenu le double agrément, leur donnant droit à certains avantages, notamment au niveau de l'obtention de subides. Aussi, ces agréments assurent le respect des pratiques coopératives et servent donc comme marque de confiance auprès du grand public, même si ceux-ci sont peu mis en avant pour le moment. (SPF Economie, 2021)

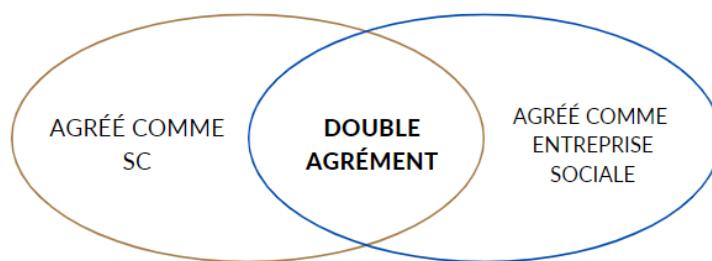


Figure 2 - Agréments

Source : Production personnelle

- **L'agrément comme Société Coopérative** : celui-ci donne plusieurs garanties sur les pratiques exercées par la coopérative : dividendes limités, un pouvoir de décision limité pour une seule et même personne en Assemblée Générale, la gratuité des mandats d'administrateurs, ... En étant agréée, une coopérative démontre le respect des valeurs et principes coopératifs et devient aussi membre du Conseil National de la Coopération. (Febecoop, 2021)
- **L'agrément comme Entreprise sociale** : celui-ci permet de prouver que la société coopérative a comme finalité la satisfaction de l'intérêt général. Son objectif est également de rencontrer un impact sociétal positif pour les personnes, l'environnement ou la société. Les conditions précises sont décrites en détail dans le CSA. (Febecoop, 2021)

En cas d'agrément, un rapport spécial doit être établi sur une base annuelle. Notons que les agréments présentés ci-dessus offrent aussi une série d'avantages fiscaux, économiques et sociaux pour les coopératives. (François et Verheyden, 2018) Cependant, ils sont avant tout destinés à être utilisés comme label l'authenticité. (Vanwelde, 2019)

## 2.4 Typologie des coopératives

Passons dès à présent à la présentation des différents type de coopératives qui peuvent exister dans le paysage coopératif. De fait, les coopératives ne rassemblent pas toujours les mêmes acteurs et ne sont pas toujours constituées pour les mêmes raisons. Relevons que notre cas pratique se concentrera prioritairement sur un seul type de coopérative parmi les 4 identifiés. Avant d'en dire davantage, revenons à la typologie que nous avons choisie d'utiliser.

Les coopératives sont actives dans des secteurs économiques divers et variés. Citons notamment l'agriculture, la distribution alimentaire, la distribution d'énergie ainsi que le secteur bancaire. Etant donné cette multitude de secteurs, il n'est pas envisageable de recenser toutes les coopératives par secteur. C'est pourquoi d'autres critères de différenciation sont utilisés.

Tchami (2004) décide de les classifier selon le critère de « *l'objectif principal poursuivi par les membres* ». Cependant, il avance que d'autres critères existent tels que la situation géographique (urbain versus rural), la fonction des membres (agriculteurs versus artisans) ou encore du sexe (hommes versus femmes).

Dans le cadre de nos recherches, nous retiendrons la typologie la plus rencontrée au cours de nos lectures, à savoir celle basée sur le statut des membres. Reconnue et adoptée par le Bureau International du Travail, elle met en avant 4 types de coopératives : les coopératives de producteurs, les coopératives de consommateurs/usagers, les coopératives de travailleurs et les coopératives multipartites. (Bureau International du Travail, 2018)

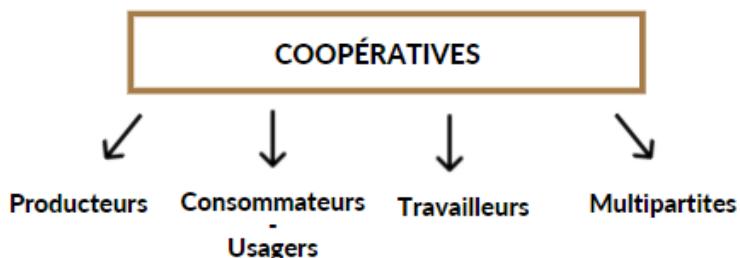


Figure 3 - Les 4 types de coopératives

Source : Production personnelle

## 1) Coopérative de producteurs

Les producteurs peuvent s'associer en coopérative pour pouvoir bénéficier d'avantages coopératifs. Ils vont mutualiser leurs compétences et leurs ressources pour 3 raisons principales. Premièrement, nous pouvons citer l'obtention de meilleurs prix grâce à l'achat groupé. Deuxièmement, grâce à la coopération entre producteurs, ces derniers peuvent être en mesure de commercialiser conjointement des produits ou services. Enfin, ils disposent de moyens pour la mise en place de structures communes pour ajouter de la valeur à leur production. (Decamp, 2013)

Exemples courants: secteur de l'agriculture, secteur de l'artisanat,... (OIT, 2020)

## 2) Coopérative de consommateurs ou d'usagers

Les consommateurs sont les propriétaires de la coopérative mais sont aussi les clients bénéficiaires ou usagers des biens et services produits par la coopérative. L'objectif de la création de la coopérative est de pouvoir bénéficier d'une réduction sur le prix des produits et services ou d'améliorer la qualité de ces derniers. (Tchami, 2004 ; CDRQ, 2021)

Rappelons que cette catégorie de coopérative occupera une place importante dans la suite de notre travail puisque les ESCP en font partie.

Exemples courants: secteur alimentaire, secteur financier, secteur de l'énergie,... (OIT, 2020)

### **3) Coopérative de travailleurs**

Dans ce cas-ci, les membres sont des travailleurs individuels qui se regroupent collectivement afin travailler et d'entreprendre en commun. (CDRQ, 2021 ; Cera, 2021)

*Exemples courants : secteur de la construction, secteur des soins à domicile, ... (OIT, 2020)*

### **4) Coopérative multipartite**

Composées de plusieurs parties prenantes dotées d'un statut différent, la coopérative multipartite a la particularité d'octroyer à chaque type de membre les mêmes droits. Il peut donc s'agir de fournisseurs, travailleurs et clients qui se sont réunis au sein d'une même structure. (Bureau International du Travail, 2018 ; CERA, 2021)

*Exemples courants : secteur alimentaire, secteur du logement, ... (OIT, 2020)*

## **2.5 Profil des coopérateurs**

Etant donné que les coopératives sont constituées d'une multitude de coopérateurs et que ceux-ci sont responsables de donner l'orientation stratégique de leur organisation, nous avons voulu en savoir davantage sur le profil de ces coopérateurs.

Nous n'avons pas trouvé d'analyse scientifique présentant des profils-types de coopérateurs. Comme le souligne Sébastien Pereau, secrétaire général de ConcertES, il est difficile de dresser un profil-type des coopérateurs étant donné qu'il n'existe pas de données permettant d'effectuer une telle analyse. (Pereau cité dans Briquet, 2020b)

Cependant, de par son expérience Sybille Mertens, professeure à l'ULiège et spécialisée dans la thématique coopérative et d'économie sociale présente les coopérateurs en 2 profils distincts. (Mertens, cité dans Briquet, 2020b)

D'un côté, ce sont des personnes qui recherchent une solution pour satisfaire leurs propres besoins. La coopération avec d'autres acteurs leur permet de pallier les difficultés rencontrées. Cette première catégorie regroupe plutôt des individus appartenant à la classe moyenne, des agriculteurs ou encore des ouvriers qui seuls ne parviendraient pas à un résultat. (Mertens, cité dans Briquet, 2020b)

De l'autre côté, nous retrouvons majoritairement des citoyens qui ne se reconnaissent pas dans le modèle économique classique. Ils sont sensibles au changement et souhaitent adhérer à un modèle qui est plus en adéquation avec leurs convictions et valeurs. De plus, ils ont trouvé un véritable sens à la coopérative et sont convaincus de la pertinence du modèle. En ce qui concerne leur profil actuel, ce sont principalement des personnes appartenant au milieu écologiste, socialiste et à la classe moyenne. (Mertens, cité dans Briquet, 2020b)

Comme l'ajoute Dufays (cité dans Briquet, 2020b), le profil du coopérateur est très variable. Le point commun réunissant les coopérateurs est le fait de vouloir s'investir dans une organisation économique. Néanmoins, leurs motivations et attentes sont multiples et parfois divergentes. Tel est le défi des coopératives qui vise à satisfaire les besoins de l'ensemble de leurs membres. (Dufays cité dans Briquet, 2020b)

Enfin, Cary (2019) affirme également qu'à travers différents entretiens opérés dans le cas d'une coopérative de consommateurs, les coopérateurs n'ont pas de profil type. En effet, les motivations d'implication dans une coopérative sont très hétérogènes.

Pour terminer, la diversité d'intérêts des coopérateurs a un impact important sur la gestion et la prise de décision au sein des coopératives. Nous retrouverons ces éléments à plusieurs reprises au cours de notre analyse.

## **CONCLUSION – MODÈLE COOPÉRATIF**

Nous avons eu l'occasion de passer en revue différents éléments liés au modèle coopératif. De fait, nous avons pris connaissance de son histoire, de ses 7 principes reconnus au niveau mondial par l'ACI, et des règles législatives qui l'encadrent au niveau belge. Finalement, nous avons pu étudier les divers types de coopératives pour terminer avec un aperçu des profils des coopérateurs s'inscrivant dans les coopératives.

### **3. Gouvernance des organisations**

Dans le cadre des ESCP, nous avons pu relever l'importance de la participation des coopérateurs aussi bien dans la gestion quotidienne que dans la réflexion stratégique. L'aspect participatif, transversal à l'ensemble de ces organisations, renforce le pouvoir démocratique et la gestion autonome des coopérateurs prônée par l'ACI. Des centaines de citoyens rassemblés autour d'un projet commun et s'engageant sur une base régulière au service de ces coopératives apportent toute une série d'enjeux en matière de gouvernance et plus largement en termes d'organisation et de pouvoir des différentes parties prenantes. C'est pourquoi nous nous sommes intéressée de plus près aux modèles de la gouvernance étudiés sous une angle théorique.

Nous débuterons tout d'abord par une présentation de la gouvernance classique d'entreprise en mettant en avant les principales théories de gouvernance sur lesquels sont fondées la plupart des entreprises du paysage économique actuel. Ensuite, nous ferons un arrêt sur les différents modèles de gouvernance partagée qui sont caractéristiques du fonctionnement coopératif et tout particulièrement présents dans les ESCP.

#### **3.1 Gouvernance classique d'entreprise**

##### **3.1.1 Définition**

Lorsque nous évoquons le principe de gouvernance, il est important de mentionner qu'il en existe plusieurs interprétations selon le contexte dans lequel il est utilisé. Pitseys (2010) ajoute que « *la gouvernance est associée à tout et n'importe quoi* ». (Pitseys, 2010, p.1) Plusieurs auteurs la désignent comme étant une notion polysémique (Paye 2005 ; Baron, 2003 ; Hufty, 2016). Par polysémie, on entend le fait que plusieurs sens sont associés à un même terme, ce qui engendre des ambiguïtés et des confusions lors de son utilisation. Baron (2003) énonce qu' « *il est désormais question de gouvernance locale, de gouvernance urbaine, de gouvernance d'entreprise, de gouvernance de l'emploi, de gouvernance mondiale [...] pour ne citer que les notions les plus fréquemment étudiées à l'heure actuelle.* » (Baron, 2003, p.330)

Appliqué aussi bien au monde politique et public qu'au monde de l'entreprise, Cadet (2014) distingue d'une part la gouvernance politique et d'autre part la gouvernance organisationnelle/d'entreprise. C'est cette dernière notion que nous allons détailler ci-après. Notons que toute entreprise, quels que soit sa taille ou son secteur d'activité est confrontée aux enjeux de gouvernance.

Connue sous le terme anglais de « Corporate Governance », la gouvernance d'entreprise est sujette à diverses définitions. Comme l'indiquent Charreaux et Schatt (2005) dans l'un de leurs écrits, le terme est devenu tellement populaire qu'il est employé pour désigner tout et son contraire.

En quelques mots, il faut comprendre la gouvernance comme un ensemble de règles, de normes, d'institutions et de processus qui permettent de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants. (Charreaux, 1997) Pérez (2016) ajoute que la gouvernance organisationnelle doit être perçue comme le « *management du management* ».

### 3.1.2 Théories de gouvernance

Il existe plusieurs théories classiques de gouvernance. Les plus courantes sont celles de la théorie actionnariale et de la théorie partenariale. (Charreaux et Desbrières, 1998)

D'un côté, la théorie actionnariale, la plus ancienne, a pour but de protéger les intérêts des actionnaires (propriétaires) face à ceux des dirigeants qui gèrent l'entreprise au quotidien. Les mécanismes de gouvernance permettent donc de limiter les abus de pouvoir des décideurs et de créer un équilibre entre les pouvoirs des 2 parties. La gouvernance appliquée dans ce cadre permet de créer davantage de valeur économique pour les actionnaires. (Meier et Schier, 2008)

De l'autre côté, la théorie partenariale, plus récente, se différencie de l'actionnariale par 2 éléments. Premièrement, elle intègre les intérêts de l'ensemble des parties prenantes impliquées dans l'entreprise. Ceci peut se traduire dans la prise de décision ou encore dans la structure de gouvernance choisie. Il ne s'agit plus de créer uniquement de la valeur pour les actionnaires. En effet, le respect de son impact sur l'environnement et sur la société en général devient tout aussi important. (Meier et Schier, 2008 ; Grand et Grill, 2020)

D'autres théories ont également été développées au cours de ces dernières années, comme la théorie cognitive de la gouvernance. (Meier et Schier, 2008). Wirtz (2006) et Charreaux (2005) sont des auteurs ayant publié divers travaux dans le domaine de la gouvernance d'entreprise. Dans leurs écrits, ils soulignent tous 2 les limites de l'approche disciplinaire de la gouvernance, telle que présentée ci-dessus. Nous faisons bien référence aux théories actionnariale et partenariale. Ces dernières sont dès lors considérées comme étant des approches trop fixes qui assurent uniquement une non-destruction de richesse et une répartition correcte de la valeur. (Wirtz, 2006 ; Charreaux, 2005)

C'est ainsi que les théories cognitives voient le jour. Celles-ci ont la particularité d'être plus dynamiques et flexibles au cours du temps. Le modèle de gouvernance promu accorde de l'importance aux dispositifs qui peuvent créer de la valeur tels que le développement de compétences de l'entreprise, la capacité d'innovation ou encore l'adaptation à l'environnement. (Dionne-Proulx et Laroche, 2010) C'est pourquoi l'intégration des attentes des parties prenantes devient essentielle puisque ce sont elles qui par leur acte d'achat, vont confirmer leur adhésion aux compétences et aux pratiques de l'entreprise. En résumé, les théories cognitives de la firme permettent de mettre en œuvre un système de gouvernance centrée sur la création de valeur à double niveau. D'une part, l'actionnaire et d'autre part, l'entreprise qui se développe par l'innovation, l'amélioration de ses compétences, les attentes des parties prenantes à satisfaire ou encore l'environnement changeant. (Meier et Schier, 2008)

Comme l'indique Parrat (2015), les évolutions concernant la gouvernance d'entreprise sont de plus en plus nombreuses ces dernières années. Le milieu de l'entreprise se doit dorénavant d'intégrer diverses dimensions, notamment les cognitives, comportementales, éthiques et partenariales dans un seul modèle de gouvernance. De fait, l'entreprise est contrainte de s'adapter aux changements constatés dans son environnement externe changeant. La crise mondiale et la popularité des mouvements citoyens interrogent encore davantage sur l'adéquation du mode de gouvernance centralisé au contexte actuel. De nouvelles pratiques ont ainsi émergé offrant une autre conception de l'entreprise. (Younes et al., 2016)

Pershing et Austin (2014) déclarent que l'entreprise acquiert une dimension plus collective et collaborative. Ajoutons également que les contraintes sociales et environnementales jouent actuellement un rôle prépondérant dans les adaptations des modèles de gouvernance. (Younes et al., 2016) En effet, avec l'apparition de nouvelles normes relatives à la Responsabilité Sociétale des Entreprises, les organisations de tout type sont encouragées à les prendre en compte dans la gestion de leurs activités. Prenons l'exemple de la norme ISO 26 000, établie par l'organisme international ISO qui invite les entreprises à suivre ses lignes directrices en matière sociale, environnementale, économique et de gouvernance. En tenant compte de ces divers critères, l'entreprise peut améliorer sa responsabilité sur le plan sociétal. (ISO, 2021)

### **3.1.3 Modèle de gouvernance classique**

Le modèle de gouvernance classique que nous retrouvons majoritairement dans les organisations est la structure pyramidale traditionnelle. Celle-ci se caractérise par une hiérarchie rigide et des rapports d'autorité entre les différents niveaux de pouvoir. Les orientations et objectifs poursuivis par l'entreprise sont établis par la direction. Ensuite, ce sont les échelons plus bas qui exécutent le travail pour valider les objectifs et les décisions prises au niveau supérieur. (Barel et Frémeaux, 2009) Cette manière de gouverner est aussi communément appelée le « *management top-down* » ou structure descendante dans laquelle les échelons supérieurs sont chargés des décisions et les échelons inférieurs de l'exécution. (Trosa, 2012) Comme indiqué par Thévenet (2012), nous sommes en présence d'une « *vision mécaniste du management* ».

Nous avons jugé intéressant de mettre en évidence la gouvernance classique d'entreprise afin de la distinguer clairement de la gouvernance partagée qui est au cœur du fonctionnement des organisations appartenant à l'économie sociale, organisations dont font partie les ESCP.

## **3.2 Gouvernance partagée**

Depuis quelques années, le monde de l'entreprise subit diverses transformations, notamment au niveau des approches de management mises en place au sein des organisations.

Nous venons d'aborder le modèle de gouvernance classique caractérisé par une structure verticale dans lequel le pouvoir de décision est dans les mains de quelques-uns. En réaction, nous retrouvons l'approche de management « *bottom-up* » qui renvoie vers une structure organisationnelle ascendante et horizontale et qui consiste à se centrer sur les échelons situés aux niveaux hiérarchiques inférieurs de l'organisation. (Trosa, 2012) L'objectif est d'autonomiser les individus à tous les niveaux en ayant recours à des principes collaboratifs et participatifs. (Capdevila, 2015) Ces organisations sont également connues sous le nom d'entreprises libérées. (Lima et Dalmas, 2017) Cependant, les entreprises ayant adopté une structure organisationnelle plus horizontale, le font davantage pour une raison de bien-être des employés, ce qui aura un impact sur leur efficacité et donc un augmentation de leur profit. La gouvernance plus participative mise en place au sein de ces organisations sert donc plutôt à des fins économiques et ne sont pas forcément identitaires.

### **3.2.1 Gouvernance dans l'économie sociale**

Dans les organisations appartenant à l'économie sociale ou encore présentes dans le milieu coopératif, la gouvernance partagée, aussi appelée gouvernance participative, est un principe fondamental faisant partie de leur ADN. En effet, par le biais de la présentation des principes coopératifs, nous avons pu observer que les principes de participation, d'égalité et de démocratie fondent l'existence des coopératives.

Il n'existe pas de théorie ou de modèle de gouvernance applicable aux coopératives. C'est pourquoi chaque coopérative s'inspire de diverses ressources qui lui paraissent être en adéquation avec les missions poursuivies par son projet. Nous avons dès lors élargi notre périmètre de recherche à la gouvernance au sein des initiatives d'économie sociale.

Il faut savoir que les entreprises d'économie sociale s'inspirent profondément du polycentrisme dans leur structure de gouvernance.

Mertens et Bauwens (2015) rappellent que l'idée de polycentrisme est au fondement même des nouvelles formes de gouvernance qui incluent davantage les parties prenantes dans leur gestion et leurs décisions. Le polycentrisme a été initié par Polyani (1951) et a ensuite été développé plus en profondeur par Ostrom (1999). Le polycentrisme renvoie l'idée d'intégrer une multitude de centres de décision, plutôt que d'avoir un seul lieu, comme c'est encore principalement le cas dans les entreprises. Les décisions sont donc prises à plusieurs niveaux de l'entreprise et tous les niveaux sont pris en considération de manière égale. (Aligaca et Tarko, 2012)

L'approche polycentrique de la gouvernance met aussi en exergue la diversité et la complexité des modes d'organisation et de coordination des entreprises. En effet, dans les organisations polycentriques, l'intérêt humain est remis au centre des décisions plutôt que le seul profit économique. (Mertens et Bauwens, 2015) Cette approche est particulièrement cohérente avec la philosophie de l'économie sociale.

Dans la gouvernance mise en place dans l'économie sociale, 2 valeurs directrices la caractérisent : la démocratie et la participation. (Mortier, 2018) En effet, le processus de décision démocratique est illustré par le principe, une personne-une voix. La participation est fortement encouragée au travers des échanges entre les diverses parties prenantes de l'organisation.

### 3.2.2 Définition

Comme l'indique Charreaux (2005), la gouvernance recouvre plusieurs traductions et interprétations. Dans l'économie sociale, il n'existe pas de modèle unique à suivre, mais autant de modèles que d'entreprises d'économie sociale. De fait, le collectif ayant une importance capitale, chaque organisation fait évoluer sa gouvernance en co-construction avec ses parties prenantes, en fonction de l'expérience de ses membres et des évolutions externes de l'organisation. (Mortier, 2018)

Malgré cette diversité de pratiques, nous pouvons retenir la définition suivante d'Hoarau et Laville (2008). La gouvernance dans l'économie sociale renvoie vers « *l'ensemble des mécanismes permettant la mise en cohérence du fonctionnement de l'organisation avec le projet social qui l'anime* ». (Hoarau et Laville, 2008) C'est cette définition que nous prendrons comme référence dans le cadre de ce mémoire. Comme nous pouvons le constater, la gouvernance est un domaine très large qui a un impact sur l'ensemble de l'organisation.

### 3.2.3 Modèles de gouvernance partagée

Il existe principalement 2 modèles de gouvernance partagée qui influencent particulièrement le mode de fonctionnement des coopératives : l'holacratie et la sociocratie. Cette influence s'exerce dans la structure de gouvernance reprenant les différents organes ou encore dans leur processus de prise de décision. Détaillons ci-après les fondements de ces 2 modèles, respectivement créés au début du 21<sup>ème</sup> siècle.

- **Modèle de l'holacratie**

Ce modèle de gouvernance est récent puisqu'il a été créé par Robertson en 2001. Weidmann et al. (2019) définissent l'holacratie comme une « *organisation structurée en cercles de travail dans lesquels chaque membre du personnel a le même pouvoir et doit remplir un ou plusieurs rôles selon les besoins.* » La structure pyramidale laisse place à une organisation horizontale dans laquelle plusieurs cercles sont en interaction. Ces derniers adoptent une organisation interne qui leur est propre en fonction des membres qui les composent. (Richard et al., 2020) Le pouvoir est donc distribué à tous les niveaux de l'entreprise. Les membres sont dès lors dotés d'une grande autonomie dans leur travail. Au niveau des gestionnaires de l'organisation, ces derniers vont avoir un nouveau rôle. Originellement décideurs, ils prennent le rôle d'accompagnateurs. (Weidmann et al., 2019)

Plusieurs avantages et inconvénients sont à distinguer dans cette nouvelle forme de gouvernance. En ce qui concerne les avantages, une communication facilitée, un engagement et une motivation plus forte, une amélioration de l'estime de soi semblent être parmi les plus récurrents. (Weidmann et al., 2019 ; Richard et al., 2020) Au niveau des inconvénients, le système de l'holacratie engendre dans certains cas une pression et du stress supplémentaire dû à une plus grande autonomie. Les responsabilités endossées par les membres sont également plus importantes, ce qui peut conduire à une charge de travail perçue comme plus intense. (Richard et al., 2020)

- **Modèle de la sociocratie**

Le modèle de gouvernance sociocratique tire son origine dans l'holacratie. Il est assimilé à une approche autogestionnaire dans laquelle le but est de remettre l'être humain au centre. En réaction à la société matérialiste, les défenseurs de la sociocratie ont pour ambition de se comporter comme un organisme vivant. (Buck et Endenburg, 2004) Dans ce modèle d'organisation, la co-responsabilisation des acteurs fait partie intégrante du management. De plus, afin d'assurer les interactions entre les membres, les outils d'intelligence collective sont utilisés. (Tavernier, 2014)

Dans la sociocratie, 4 principes ou règles de base doivent être appliqués. (Battistelli, 2019 ; Buck et Endenburg, 2004 ; Delstanche, 2014) Etant donné la multitude d'acteurs concernés par la prise de décision, les règles suivantes permettent de créer un cadre commun et cohérent pour tous.

- 1) **Le consentement** : c'est le mode de prise de décision dans le modèle sociocratique. La prise de décision par consentement signifie qu'aucune décision stratégique ne sera prise si un des membres a une objection valable concernant l'approbation de cette décision. Lorsqu'une décision ne fait pas ou plus l'objet d'une objection, alors la décision pourra être prise.
- 2) **L'élection des personnes** : les personnes élues pour un poste ne font pas l'objet d'un quelconque vote. Après une discussion entre membres du groupe, la décision sera prise sur base du consentement.
- 3) **Le cercle** : l'idée est de créer des cercles semi-autonomes qui décident eux-mêmes de leur organisation interne. L'apprentissage et les expériences renforcent les pratiques exercées au sein du cercle.
- 4) **Le double lien** : afin d'assurer un lien entre les cercles, chaque cercle est lié à celui qui lui est directement supérieur par un lien double. En d'autres mots, 2 membres du cercle inférieur doivent également être membres du cercle supérieur.

Ces 2 modèles de gouvernance sont particulièrement adaptés aux ESCP qui ont la volonté de se détacher du modèle pyramidal en mettant en place une gouvernance partagée. S'inspirant des mouvements de l'holacratie et de la sociocratie, ils ont pu créer leur propre fonctionnement en termes de gouvernance.

### 3.2.4 Limites de la participation dans la gouvernance partagée

La participation de l'ensemble du groupe est la composante-clé dans une gouvernance partagée. Bien que les principes coopératifs soient conçus de sorte que les membres de la coopérative soient impliqués dans la gouvernance de l'organisation, 6 limites à la participation ont pu être avancées par Gonin et Gachet (2014).

- 1) La taille** : lorsque la coopérative croît au niveau géographique ou en termes de nombre de coopérateurs, la participation des coopérateurs peut s'avérer moindre, notamment dû à une plus faible proximité avec la coopérative et ses membres.
- 2) Les prestations versus la participation** : au fil du temps, les coopérateurs ont tendance à privilégier les prestations qu'offre la coopérative plutôt qu'à l'implication personnelle dans les gestions de celle-ci.
- 3) L'animation** : les dispositifs encourageant la gouvernance partagée doivent faire l'objet d'un suivi régulier par des personnes de la coopérative, ce qui demande du temps et le résultat n'est souvent pas à la hauteur des attentes.
- 4) La réalisation du projet** : certains coopérateurs réalisent que le projet n'est pas à la hauteur de leurs attentes.
- 5) Le travail en réseau** : les coopérateurs sont amenés à travailler en petits groupes, ce qui leur donne l'impression d'être éloignés de l'écosystème global.
- 6) Les freins psychologiques** : certains membres rencontrent des freins psychologiques à la participation liés au doute, à l'incertitude ou à la peur.

Les organisations souhaitant construire leur gouvernance sous forme partagée sont dépendantes de la participation de leurs membres. Nous avons pu remarquer que 6 freins à la participation avaient pu être relevés. Ceux-ci nous seront encore utiles pour servir d'explication à certains défis relevés dans notre cas pratique.

### **3.3 Méthodes d'intelligence collective**

Dans le même ordre d'idées que l'holacratie et la sociocratie, les méthodes d'intelligence collective sont des outils ayant pour objectifs de faciliter la participation et d'organiser le bon déroulement des échanges entre les divers membres d'un collectif.

Garbarczyk (2016) met en évidence les outils d'intelligence collective comme un moyen pour renforcer la participation dans les entreprises sociales. A cet effet, reprenons la signification du terme d'intelligence collective repris par Olfa Zaïbet (2007). L'auteur la définit telle que « *l'ensemble des capacités de compréhension, de réflexion, de décision et d'action d'un collectif de travail restreint issu de l'interaction entre ses membres et mis en œuvre pour faire face à une situation donnée présente ou à venir complexe.* » (Olfa Zaïbet, 2007, p.47)

Certaines méthodes et outils ont été élaborés afin de renforcer l'intelligence collective et dès lors la participation dans un groupe. Ces outils se rapportent à diverses techniques d'animations de groupe qui comprennent une série de contraintes. A titre d'illustration, l'organisation de la parole est clairement définie selon des principes qui laissent à tous la possibilité de s'exprimer. (Zara, 2008) Ceci fait également partie de la démocratie délibérative prônée par les valeurs coopératives. (Bronner, 2018)

Plusieurs bienfaits sont à dénombrer. Les ateliers et réunions organisés en intelligence collective permettent de favoriser la créativité. (Zara, 2008) En travaillant en petits groupes, l'imagination est stimulée et l'association d'idées est facilitée. De plus, la prise de décision collective permet de responsabiliser les coopérateurs à leurs droits et devoirs mais aussi de renforcer leur adhésion. (Garbarczyk, 2016)

Certaines limites sont tout de même à avancer. Les méthodes d'intelligence collective se révèlent être plus délicates dans l'animation des conflits. Ne laissant pas de place pour le débat, il y a un risque de vouloir arriver à un consensus plutôt que d'accepter la richesse des points de vue divergents des membres du groupe. (Garbarczyk, 2016 ; Zara, 2008)

C'est pourquoi il est important de savoir utiliser les outils à bon escient, dans le contexte adéquat. Pour les membres du groupe, les objectifs et enjeux des outils doivent être clairement communiqués afin de comprendre le sens de leur utilisation. (Zara, 2008)

L'un des prérequis de la participation en intelligence collective est d'instaurer des règles et des contraintes qui vont permettre de créer un cadre de travail. D'après Garbarczyk (2016), ces outils ne constituent pas une solution miracle pour faire participer davantage les membres d'un groupe mais ils permettent de favoriser la participation. De plus, ces techniques sont à expérimenter, à adapter en fonction du contexte ou de la dynamique du groupe. (Garbarczyk, 2016)

### **3.4 Gouvernance coopérative**

La gouvernance étant un concept vaste, il en existe de multiples interprétations. Pour rappel, voici la définition que nous avons retenue au départ, adaptée aux organisations d'économie sociale. La gouvernance est associée à « l'ensemble des mécanismes permettant la mise en cohérence du fonctionnement de l'organisation avec le projet social qui l'anime ». (Hoarau et Laville, 2008)

Nous avons déjà pu constater précédemment que les coopératives s'inspirent de divers modèles existants pour mettre au point leurs propres règles en matière de gouvernance. C'est ainsi que nous ne retrouvons pas de typologie précise les concernant. Cette diversité et hétérogénéité font en sorte que nous ne sommes pas en mesure d'indiquer clairement les spécificités de la gouvernance mises en place au sein de chaque coopérative.

Comme nous avons pu le souligner, les coopératives ont la particularité de regrouper plusieurs parties prenantes et notamment de prôner une gestion démocratique. La gouvernance coopérative se doit par conséquent d'être adaptée à cette nouvelle manière de gérer l'entreprise. Le sujet principal qui est étudié dans la gouvernance des coopératives est leur capacité à gérer les intérêts de chacune des parties prenantes. (Sadi et Moulin, 2014) De plus, le statut coopératif est fortement influencé par la notion de développement durable. Ainsi, le système de gouvernance vise à rééquilibrer les dimensions sociales, environnementales et économiques de façon à mieux correspondre aux valeurs coopératives. (Becuwe et al., 2020)

Les coopératives ont donc pour visée de créer de la valeur non pas uniquement économique mais sur le plan social et environnemental également. La démocratie et la participation se retrouvent au cœur même de leur fonctionnement. Les pratiques de gouvernance mises en place sont destinées à s'assurer que la coopérative est gérée en accord avec ses valeurs et en adéquation avec les intérêts des coopérateurs. (Rijpens et al., 2015)

De nombreux principes et mécanismes de gouvernance ont été rédigés pour le cas particulier des coopératives. Cependant, en pratique, il n'y a pas de modèle de gouvernance spécifiquement adapté pour les coopératives.

3 raisons principales ont été soulevées par Rijpens et Mertens (2016). Premièrement, chaque coopérative compte ses propres traits et spécificités. Ensuite, le modèle de gouvernance évolue au fur et à mesure de son expérience et des années d'existence. Enfin, les demandes et les attentes provenant de l'environnement externe ont aussi une influence sur la manière de gouverner l'entreprise. (Rijpens et Mertens, 2016)

Ces 2 mêmes auteurs mettent en évidence la difficulté de mettre en pratique les principes de gouvernance coopérative. En effet, plusieurs obstacles sont à dénombrer tant au niveau du processus collectif que de la gestion des risques. La conciliation des intérêts multiples rend la prise de décision plus compliquée. De plus, dans la pratique, les coopératives tendent à remettre en question certaines pratiques démocratiques car elles sont influencées par certains individus qui au fur et à mesure du temps et de leur implication en viennent à avoir une influence sur les décisions. Des conflits peuvent ainsi apparaître suite à ce type de comportements. (Rijpens et Mertens, 2016)

### 3.4.1 Composantes de la gouvernance coopérative

Nous n'avons pas trouvé de documentation scientifique répertoriant des critères concrets se référant à une bonne gouvernance coopérative. C'est pourquoi nous nous sommes basés sur 2 sources empiriques. La première, issue de la BEES Coop, est une recherche-action centrée sur sa gouvernance et menée en collaboration avec le sociologue français, Kevin Pastier. La seconde source tire son origine de CeraCoop, actif dans la consultance et dont la mission principale est d'informer, conseiller et offrir des formations dans le domaine de l'entrepreneuriat coopératif. (Cera, 2021)

COMPOSANTES DE LA GOUVERNANCE	
BEES Coop (Pastier, 2020)	Cera Coop (Cera, 2021)
• Processus de prise de décision collective et définition des niveaux de décision	• Mise en œuvre d'une bonne gouvernance (règles et principes)
• Application de l'intelligence collective	• Travail sur la communication interne et externe (via un plan de communication par exemple)
• Définition des mandats, rôles et responsabilités de chaque organe de gouvernance, y compris les cellules de travail et les salariés	• Amélioration de l'efficacité au sein de la coopérative : bonne répartition des tâches, définition et partage des objectifs
• Conciliation des intérêts divergents et représentations différentes par rapport à une coopérative	• Le management des membres et des parties prenantes
• L'intégration, l'implication et la participation des coopérateurs	• La participation et l'implication des membres
• Gestion des tensions entre coopérateurs	• La gestion des tensions entre des membres ou groupes de membres
• Respect de la mission sociale de l'entreprise	

Tableau 2- Composantes de la gouvernance (BEES Coop et Cera Coop)

Source : production personnelle

Notons que ces composantes sont empiriques, c'est-à-dire qu'elles concernent l'étude de la gouvernance, directement sur le terrain. Elles nous seront d'une grande utilité lors de notre cas pratique pour relever les défis rencontrés par les ESCP sur le terrain.

### 3.4.2 Impact de la croissance

Nous avons pu nous rendre compte que les ESCP sont un concept relativement récent. Ainsi, même si ce n'est pas leur objectif premier, les coopératives ont très souvent la volonté de grandir pour pouvoir avoir un impact plus important. La croissance s'effectue par plusieurs canaux. D'une part, par l'accueil de nouveaux coopérateurs et, d'autre part, grâce à un accroissement de son chiffre d'affaires.

Lorsqu'une coopérative connaît une croissance au niveau de ses activités et du nombre de membres, il faut être conscient que certains aspects de gouvernance peuvent en être impactés.

Birchall (2015) souligne 5 éléments qui affectent l'organisation : la continuité du projet et des valeurs, la baisse de motivation, l'organisation plus complexe, la problématique du passager clandestin et le contrôle des organes de gouvernance. Nous les expliquons plus en détail ci-après.

En grandissant, un des défis rencontrés par les coopératives est la **continuité du projet et des valeurs** décidées par la coopérative à sa création. Ensuite, dans certaines coopératives, le nombre croissant de membres a engendré une **baisse de motivation** à cause de la dilution des droits de propriété. De fait, ils ont dès lors l'impression de détenir une plus faible part de l'entreprise. De surcroit, une coopérative qui grandit signifie une **organisation plus complexe** au niveau de ses membres. Dans ce cas, il est recommandé de revoir les systèmes de gouvernance mis en place. A côté de cela, la coopérative peut faire face au problème intensifié du **passager clandestin**. Cette notion renvoie vers l'idée que certains membres bénéficient de l'implication et de la participation d'autres membres sans pour autant faire de même. Lorsque la coopérative grandit, le problème peut s'intensifier et mener à des tensions entre coopérateurs. Enfin, le **contrôle des différents organes** de gouvernance se complexifie. En effet, en ayant davantage de membres, il est plus difficile d'assurer des échanges réguliers entre toutes les parties concernées. (Birchall, 2015)

Face à ces 5 éléments, Birchall (2015) avance 3 solutions pour permettre de résoudre les conséquences liées à la croissance des coopératives : l'écoute des besoins des coopérateurs, la représentation de toutes les parties prenantes de la coopérative et l'assurance de disposer de l'expertise et des compétences adéquates.

Il s'agit de travailler premièrement sur l'implication des membres en **écoutant leurs besoins** et en leur proposant des moments de réflexion et de travail autour de la vision, des objectifs et de la finalité de l'organisation. Ensuite, bien qu'elles soient diverses, la **représentation de toutes les parties prenantes** est essentielle au bon déroulement de la gestion de la coopérative. Finalement, la coopérative est encouragée à se doter d'une **expertise** et de **nouvelles compétences** permettant de mener à bien cette croissance. (Birchall, 2015)

## **CONCLUSION – GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS**

Pour conclure ce point lié à la gouvernance au sein des coopératives, nous souhaitons insister à nouveau sur plusieurs éléments qui vont nous guider dans l'élaboration de notre cas pratique. Nous avons pu observer que la gouvernance dans les coopératives et, par extension, dans les supermarchés coopératifs était influencée par divers modèles existants comme l'holacratie et la sociocratie, par les méthodes d'intelligence collective mais aussi par ses propres principes fondateurs que sont la participation et la démocratie.

## **4. Epiceries et supermarchés coopératifs et participatifs (ESCP)**

Maintenant que nous avons passé en revue les concepts-clés de l'économie sociale, détaillé l'origine et les principes associé au mouvement coopératif et enfin, étudié la gouvernance à la fois classique et partagée, attardons-nous désormais sur l'histoire et le fonctionnement des ESCP en pratique, notre domaine de recherche.

Ces derniers mois, de nombreux points de vente coopératifs ont encore vu le jour dans nos régions. Citons par exemple wAnderCoop à Anderlecht, le Pédalo à Ixelles ou encore Bab'l Market à Woluwe-Saint-Pierre, sans compter celles qui sont déjà présentes depuis plus longtemps, BEES Coop à Schaerbeek, WooCoop à Waterloo ou encore Oufticoop à Liège.

Nous avons dès lors voulu en savoir davantage sur l'origine de ce mouvement qui attire de plus en plus de consommateurs.

### **4.1 Origine**

Suite à des scandales alimentaires et à certaines pratiques peu éthiques de la grande distribution, de nombreux consommateurs ont voulu se rediriger vers une alimentation plus simple, plus locale et plus respectueuse de l'homme et de la nature. C'est ainsi que les initiatives de circuit court se renforçèrent au fil des années, face à une demande grandissante.

### **4.2 Circuits courts alimentaires**

Depuis plus d'une décennie, un nombre croissant d'initiatives économiques voient le jour en Belgique, que ce soit dans le domaine de la production ou de la distribution alimentaires. (Lambert cité dans RTBF, 2017) Comment pouvons-nous expliquer un tel engouement ?

Tout d'abord, il y a un refus des pratiques agro-industrielles de la grande distribution, modèle dominant qui repose sur une recherche de prix bas et de volumes importants, ceci afin de dégager des bénéfices croissants. (Vanwelde, 2020) Cette logique de production cache plusieurs réalités sociales et environnementales. Au point de vue social, on peut notamment énoncer la pression sur les producteurs pour obtenir des prix encore plus bas et la pénibilité des conditions de travail. Sur le plan environnemental, l'agro-industrie a un impact important sur les écosystèmes à cause du gaspillage alimentaire, des trajets intercontinentaux pour répondre à la demande ou encore l'utilisation de pesticides sur les terres agricoles. (Luzi, 2009 ; Rastoin, 2012)

### **4.3 Réponse citoyenne**

Face à cette réalité, des consommateurs souhaitant devenir acteurs de leur consommation se sont regroupés pour développer des circuits alternatifs et ainsi montrer que d'autres modèles rejetant les pratiques de l'agro-industrie peuvent être déployés. Du côté des producteurs, il y a également une volonté de privilégier la vente en direct et ainsi diminuer le coût lié aux intermédiaires. (Vanwelde, 2020)

A l'origine, ce sont plusieurs groupements d'achats qui virent le jour en Belgique, plus connus sous le nom de GAC (Groupements d'Achats Communs) ou GASAP (Groupements d'Achats Solidaires de l'Agriculture Paysanne). Organisés en autogestion, ils ont une volonté commune de proposer un lieu de rencontre entre producteurs et consommateurs. Au fur et à mesure des années, ces initiatives se sont professionnalisées et ont changé d'échelle. (Decamp, 2013)

Plusieurs acteurs se sont ainsi installés sous forme de coopérative dans le secteur de la distribution alimentaire. En faisant référence à la typologie des coopératives présentée précédemment, nous pouvons répertorier 3 types de coopératives. Tout d'abord, les coopératives réunissant uniquement des producteurs, les coopératives multipartites regroupant à la fois producteurs et consommateurs mais aussi des coopératives composées exclusivement de consommateurs. (Vanwelde, 2020)

Dans le cadre de ce mémoire, rappelons que nous allons approfondir le cas particulier des coopératives de consommateurs puisque les ESCP en font partie intégrante.

#### **4.4 Coopérative pionnière : Park Slope Food Coop**

La naissance des supermarchés et épiceries coopératives remonte aux années 1970. Park Slope Food Coop (PSFC) voit le jour en 1973 dans un quartier de Brooklyn à New York. Le modèle adopté est considéré comme révolutionnaire à l'époque. (Gauthier et al., 2019) Plusieurs particularités le distinguent d'un point de vente classique. Pour pouvoir y effectuer ses achats, 2 conditions sont requises : d'une part, l'achat de parts sociales de l'entreprise et, d'autre part, une obligation de travail bénévole mensuel. Le coopérateur endosse donc 3 rôles : celui de propriétaire, celui de travailleur et celui de client de la coopérative. Park Slope Food Coop veut ainsi se démarquer du modèle économique classique de supermarché dans lequel la recherche de profit est prioritaire. (Park Slope Food Coop, 2021) La coopérative se présente donc non pas comme un « *agent de vente pour l'industrie* » mais bien comme un « *agent d'achat pour ses membres* ». (Briquet, 2020)

Constituée aujourd'hui de plus de 16.000 membres, PSFC a inspiré de nombreux projets partout dans le monde et notamment en Europe. Citons par exemple La Louve à Paris, première coopérative de ce type en France (2016) et BEES Coop à Bruxelles, la première en Belgique (2017) (Dumont, 2021)

#### **4.5 Explication du fonctionnement interne - Coopcitry Canvas**

Afin de comprendre plus en profondeur le fonctionnement des ESCP, nous avons choisi de recourir au Coopcitry Canvas. Il est inspiré du Business Model Canvas imaginé par Osterwalder et Pigneur qui contient 9 blocs qui sont les suivants: la proposition de valeur, les activités-clés, les ressources-clés, les segments de clientèle, les partenaires, les canaux de communication, les canaux de distribution, les sources de revenus et la structure de coûts. (Osterwalder et Pigneur, 2011)

Une version adaptée aux entreprises d'économie sociale, dénommée le Coopcitry Canvas a été proposée par Coopcitry, le Centre d'Entrepreneuriat social et coopératif à Bruxelles. Coopcitry poursuit diverses missions : le soutien aux porteurs de projet, la sensibilisation à l'entrepreneuriat social et coopératif et la promotion de la collaboration et de la coopération entre acteurs d'économie sociale. (Coopcitry, 2021)

Plusieurs cases ont été ajoutées et/ou modifiées au modèle original afin de refléter les spécificités de l'économie sociale. Nous observons l'intégration des cases suivantes : la gouvernance, les bénéficiaires, le surplus, les alternatives existantes et finalement l'évaluation de l'impact social.

# coopcity | CANVAS



Figure 4 - Représentation du Coopcity Canvas

Source : Coopcity Canvas (s.d.). *Coopcity canvas*. <https://coopcity.be/wp-content/uploads/sites/79/2019/11/Lean-Canvas-COOPCITY.pdf>

En s'appuyant sur ce canevas, nous serons en mesure de comprendre les caractéristiques principales afférentes aux ESCP.

Nous tenons à préciser que peu de littérature scientifique existe sur le sujet. C'est pourquoi nous nous rapporterons aussi aux articles parus dans la presse ainsi qu'aux sites web des coopératives pionnières qui ont servi de modèle pour les coopératives suivantes.

Notons toutefois que le modèle n'est pas répliqué à l'identique dans chaque épicerie ou supermarché coopératif. Chaque coopérative étant créée de manière autonome, elle a développé ses propres spécificités au cours du temps.

Nous détaillerons l'ensemble des cases de ce canevas, à l'exception de la case « votre pitch » que nous jugeons redondante par rapport à la case « proposition de valeur » dans le cadre de notre analyse. Afin de rendre la présentation du canevas plus agréable, nous avons décidé de regrouper certaines cases. Précisons que le canevas présenté en détail ci-dessous se rapporte à l'ensemble du secteur des ESCP.

#### **4.5.1 PROBLÈMES - ALTERNATIVES EXISTANTES**

##### **PROBLÈMES**

Cette case se rapporte aux problèmes qui ont amenés à la création des ESCP. Ceux-ci se sont développés suite à 3 constats majeurs observés dans notre société, directement en lien avec les systèmes classiques de distribution alimentaire.

1. Le **secteur agro-alimentaire** a des conséquences importantes sur l'environnement ainsi que sur la dimension sociale liée par exemple aux conditions de travail des producteurs. (Vanwelde, 2020)
2. Le **modèle de gouvernance classique** est basé sur une logique actionnariale, une structure hiérarchique verticale et une recherche de profit en premier lieu. Le citoyen éprouve un besoin de redevenir acteur de sa consommation. (Marchand et al., 2005)
3. L'alimentation saine et durable n'est pas **accessible financièrement** à toutes les tranches de la population. (Damhuis et al., 2020)

##### **ALTERNATIVES EXISTANTES**

Cette case du Coopcity Canvas nous invite à nous questionner sur les alternatives qui existent face aux ESCP.

1. Les **magasins bio et locaux** reposent sur un système de gouvernance classique dans lequel un risque de reproduction des pratiques de la grande distribution existe. Les marges sur les produits varient souvent de 30 à 40%, ce qui implique des prix élevés pour le consommateur final. Leur avantage réside par contre dans leur système ouvert à tous. En effet, il n'y a aucune condition particulière pour pouvoir y effectuer ses achats. (Decamp, 2013)
2. Les **groupements d'achats** représentent une seconde alternative aux ESCP. Ces petites structures flexibles demandent toutefois beaucoup d'organisation et d'investissement pour un nombre réduit de personnes qui peuvent en bénéficier. (Decamp, 2013)
3. La **vente en direct** chez les producteurs est également une alternative. Etant donné l'absence d'intermédiaire, les producteurs ne font pas face à un problème de logistique au niveau des livraisons. Néanmoins, leur gamme de produits est souvent limitée. (Decamp, 2013)

#### 4.5.2 SOLUTION

La case « solution » permet d'identifier les fonctionnalités-clés répondant aux problèmes identifiés dans la case « problèmes », présentée précédemment.

Afin de répondre aux différents constats énoncés ci-dessus, la solution apportée fut la création d'un supermarché coopératif et participatif, à but non lucratif. (BEES Coop, 2021)

L'objectif est de proposer une alternative aux supermarchés classiques pour les consommateurs souhaitant reprendre la main sur leur consommation. Le modèle de supermarché coopératif le distingue du modèle traditionnel par son aspect coopératif mais aussi participatif. (Dubois, 2020) Malgré que le modèle de magasin coopératif soit appliqué de manière différente dans chacun des points de vente, le même leitmotiv les rassemble : vendre des produits de qualité à des prix accessibles, tout en créant du lien social. (Dubois, 2020)

- **Coopératif**

Chaque coopérateur, en souscrivant à des parts sociales, devient co-propriétaire de la coopérative. Dans la majorité des cas, la coopérative demande d'acquérir 4 parts correspondant à 100€. (El Karmouni, 2017) Cependant, pour favoriser l'accessibilité financière des publics plus précarisés, la BEES Coop a instauré un minimum d'une part correspondant à un investissement de 25€. En tant que co-propriétaire de la coopérative, le coopérateur peut participer au processus de décision et de gestion du magasin. (Lempereur, 2017)

Différents types de parts sont prévues en fonction de l'intention souhaitée. Notons que le montant investi est récupérable à la sortie de la coopérative. (BEES Coop, 2016)

Dans les coopératives basées sur le modèle de Park Slope Food, 2 types de parts peuvent être souscrites par les coopérateurs-consommateurs. D'une part, nous pouvons distinguer les membres actifs, c'est-à-dire les membres qui peuvent venir faire leurs courses car ils travaillent minimum 3 heures par mois dans la coopérative. Ils ont un droit de vote lors des Assemblées Générales. D'autre part, nous recensons les membres de soutien, ce sont les personnes qui soutiennent financièrement le projet mais qui n'y travaillent pas. C'est pourquoi ils n'ont pas accès au magasin. Ils bénéficient toutefois d'une voix lors des Assemblées Générales. (BEES Coop, 2021 ; WooCoop, 2021)

Enfin, les personnes morales ou sociétés peuvent aussi acquérir des parts de la coopérative, seulement si elles partagent les valeurs de cette dernière. Les sociétés disposant de ce type de part peuvent s'approvisionner dans la coopérative et ont la possibilité de participer aux Assemblées Générales. (BEES Coop, 2021 ; WooCoop, 2021)

- **Participatif**

Le fil rouge du modèle d'épicerie et supermarché coopératifs repose sur la participation de ses membres. Etant donné que le point de vente est uniquement accessible aux coopérateurs actifs, on peut qualifier ce système de modèle fermé ou planifié. (Lempereur, 2017 ; Dubois, 2020) Grâce à la participation des membres, les frais de gestion et les coûts de fonctionnement sont réduits et permettent ainsi de profiter de prix préférentiels. Le travail bénévole d'une durée de 3 heures par mois assure la gestion du commerce. Les tâches demandées consistent entre autres à réachalander les rayons, tenir la caisse, s'occuper du nettoyage, réaliser l'inventaire ou encore gérer les arrivages des produits. Ces permanences dans le magasin sont appelées « shifts » et ont généralement une durée de 3 heures consécutives. Il est possible de s'investir davantage en devenant membre d'une cellule de travail ou d'un autre organe de gestion. (Verbanck, 2018 ; Cary, 2019)

Notons que dans la suite de ce travail, nous serons parfois confrontée au terme de « shifteur » qui désigne le coopérateur effectuant son « shift », c'est-à-dire sa permanence dans le point de vente.

La participation ne s'arrête pas à la gestion du point de vente. En effet, les décisions quant à l'avenir de la coopérative sont également entre les mains des coopérateurs. Chaque membre a les mêmes droits et devoirs envers la coopérative. Il est important de mentionner que des salariés travaillent souvent en appui des coopérateurs-bénévoles. (El Karmouni, 2017)

- **A but non lucratif**

Les ESCP ont été conçus pour se démarquer des magasins classiques ayant adopté une logique actionnariale. Les coopératives telles que Park Slope Food ne sont pas à la recherche de bénéfices à tout prix. Elles visent avant tout une rentabilité et une indépendance financière. Il n'y a pas de versement de dividendes, ni de ristourne particulière pour les membres. (El Karmouni et Prévot-Carpentier, 2016)

- **[Activités et ressources clés]**

Bien que les activités et ressources-clés ne fassent pas partie du Coopcity Canvas, il nous paraissait important de les aborder brièvement. Ces deux éléments sont présents dans le Business Model Canvas d'Osterwalder et Pigneur mais ont été supprimées dans le Coopcity Canvas. Cependant, nous estimons que la présentation des activités et des ressources des ESCP nous aidera dans la compréhension du fonctionnement interne d'une telle organisation.

Osterwalder et Pigneur définissent les activités-clés comme « *les choses les plus importantes qu'une entreprise doit faire pour que son modèle économique fonctionne.* » (Osterwalder et Pigneur, 2011, p.36)

Quant aux ressources-clés, ils les définissent comme « *actifs les plus importants requis pour qu'un modèle économique fonctionne.* » (Osterwalder et Pigneur, 2011, p.34)

#### Activités-clés

L'activité première de la coopérative consiste en l'achat et la vente de produits alimentaires et non alimentaires. Viennent ensuite les activités de soutien qui concernent la gestion opérationnelle du magasin et qui reprennent le travail assuré par les cellules de gestion ainsi que les 3 heures dans le magasin. (Park Slope Food Coop, 2021) L'organisation de réunions et d'évènements font aussi partie intégrante des activités de la coopérative. (Aufrère et al., 2019)

#### Ressources-clés

Comme nous avons déjà pu nous en apercevoir dans le point ci-dessus, dédié à l'explication du modèle participatif, ce sont avant tout les ressources humaines qui sont à la base du fonctionnement de la coopérative. Etant donné le nombre élevé de coopérateurs et pour respecter une égalité de traitement pour tous les coopérateurs, l'organisation du travail est formalisée par de nombreux écrits et procédures, notamment le ROI (Règlement d'Ordre Intérieur). (El Karmouni et Prévot-Carpentier, 2016)

Les infrastructures et ressources matérielles sont indispensables à la création et à la gestion du point de vente physique. Ces ressources ne sont pas propres aux magasins coopératifs.

De plus, soulignons les ressources financières qui sont un prérequis à la continuité de la coopérative. (La Découverte, 2019) Et enfin, la sélection de l'offre de produits peut aussi être reprise comme ressource-clé. Tout comme un supermarché habituel, les coopératives proposent des produits alimentaires (produits frais et secs) et non alimentaires (produits ménagers et d'hygiène). Dans le cas des supermarchés coopératifs, l'idée est de proposer un maximum de produits pour permettre aux coopérateurs de se rendre uniquement dans un seul point de vente. C'est le concept du one-stop-shop. (BEES Coop, 2021) A l'inverse, dans les épiceries coopératives, l'offre est plus limitée dû à leur taille notamment. Ces dernières n'ont non plus la volonté de vendre une gamme complète.

Afin de correspondre à tout type de profil de coopérateur, l'offre de produits est essentiellement durable et locale mais pas nécessairement bio. (Lempereur, 2017) Les références sont différentes d'une coopérative à l'autre puisque ce sont les coopérateurs qui assurent la sélection des produits suivant une charte établie par la coopérative elle-même. (Dubois, 2020)

#### 4.5.3 EVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL

Cette case renvoie vers la question suivante : « *Comment optimiser la pertinence de la solution sur le plan social, environnemental et économique ?* ». (Wikipreneurs, 2021)

Bien que les ESCP disposent tous d'une mission d'utilité sociale, comprenant à la fois des actions sur le plan social et environnemental, nous n'avons pas trouvé d'indicateurs théoriques dont elles feraient usage pour évaluer leur impact sociétal. De plus, lors de la seconde partie de notre mémoire qui a trait à notre cas pratique, nous n'avons pu relever aucune évaluation de l'impact social auprès des coopératives interrogées. Toutefois, plusieurs méthodes existantes permettent d'étudier l'impact social d'une organisation : les méthodes par indicateurs, les méthodes de monétarisation en sont quelques exemples. (Stievenart et Pache, 2014)

#### 4.5.4 PROPOSITION DE VALEUR UNIQUE

La case relative à la proposition de valeur permet de mettre en avant les éléments-clés qui différencie une organisation par rapport à une autre. Pour information, « *une proposition de valeur est un énoncé qui décrit de façon claire et convaincante la manière propre à votre entreprise de répondre aux besoins des clients.* » (BDC, 2021)

Les ESCP se rejoignent autour de leur proposition de valeur. En effet, lorsque nous passons en revue leur mission et leur vision, ils se présentent tous comme un projet collectif d'alimentation saine, durable et abordable. (Dubois, 2020)

Nous reprenons ci-après la mission de BEES Coop reflétant celle des magasins coopératifs et participatifs : « *Faciliter l'accès à tous à une alimentation durable, saine et de qualité, ayant un impact positif sur la santé et l'environnement.* » (BEES Coop, 2016)

Cette mission peut se diviser en 3 couches : la sociale, l'environnementale et l'économique. (El Karmouni, 2017 ; Dubois, 2020 : Lempereur, 2017)

- **Social** : les coopératives participatives ont pour objectif de créer du lien social entre les membres qui partagent des valeurs communes. De surcroit, la coopérative prévoit l'éducation et la formation envers un public plus large se situant dans son environnement proche, c'est-à-dire dans les quartiers avoisinants. Enfin, en privilégiant les produits éthiques, la coopérative se préoccupe des conditions de travail des producteurs/fournisseurs.
- **Environnemental** : la provenance des produits joue un rôle essentiel dans le choix de ceux-ci. L'emballage est aussi un facteur important puisque l'objectif des coopératives est de proposer un maximum de produits en vrac, ceci aussi afin d'éviter le gaspillage alimentaire.
- **Economique** : 3 éléments principaux peuvent être soulevés. Premièrement, l'accessibilité financière, ensuite la rémunération juste des producteurs et enfin le caractère non lucratif de la coopérative, privilégiant ainsi d'autres intérêts.

#### **4.5.5 AVANTAGE COOPÉRATIF**

Comme l'indique Wikipreneurs (2021), la case ciblant l'avantage coopératif se réfère aux avantages liés à la coopération avec d'autres acteurs, le plus souvent locaux.

Dans le modèle d'épicerie et supermarché coopératifs, la mise en relation avec d'autres acteurs du même type est une pratique récurrente. De fait, de nombreux avantages liés à la coopération sont avancés par les magasins coopératifs.

De façon très courante, les coopératives prises pour modèle, telles que Park Slope Food Coop, La Louve et BEES Coop, diffusent leur boîte à outils ainsi que leurs connaissances auprès des autres coopératives souhaitant se reposer sur le même modèle de fonctionnement. (El Karmouni et Prévet-Carpentier, 2016) Etant donné que chaque coopérative a son propre ancrage local et que l'objectif est de promouvoir le modèle, il n'y a pas de concurrence entre les acteurs.

L'avantage coopératif permet alors de faire avancer le réseau plus rapidement puisqu'une nouvelle coopérative qui souhaiterait se créer peut bénéficier des ressources et pratiques existantes.

#### **4.5.6 CANAUX**

Cette case du canevas correspond à la manière dont l'entreprise atteint ses segments de clientèle pour leur vendre leur produits ou services. Les canaux se décomposent en 2 types : premièrement, ceux concernant la distribution et deuxièmement, ceux qui ont trait à la communication. (Osterwalder et Pigneur, 2011)

Les canaux de distribution des supermarchés et épiceries coopératifs sont très restreints. En effet, l'unique canal est le point de vente physique lui-même. (Cary, 2019)

Concernant les canaux de communication, ceux-ci sont plutôt variés mais ont une portée délibérément restreinte au niveau géographique, dû à l'ancrage local des coopératives. Néanmoins, les coopératives possèdent un site web, sont présentes sur les réseaux sociaux et font l'objet d'articles de presse. Comme l'évoquait BEES Coop, c'est surtout le bouche-à-oreille qui est le premier canal efficace pour faire connaître la coopérative. (Falcoop ULB, 2019)

#### **4.5.7 SEGMENTS DE CLIENTÈLE - BÉNÉFICIAIRES**

Nous nous intéressons dans un premier temps aux segments de clientèle des ESCP, c'est-à-dire les profils des différents coopérateurs. Dans un second temps, nous analysons qui sont les bénéficiaires des ESCP. Par « bénéficiaires », nous entendons les autres personnes qui bénéficient de l'activités des ESCP, autres que les coopérateurs-bénévoles. (Wikipreneurs, 2021)

Pour rappel, la coopérative fonctionne en modèle fermé, elle est donc accessible uniquement aux coopérateurs actifs. Les membres ont une triple casquette, ils sont à la fois propriétaire (achat de parts sociales), travailleurs (travail bénévole de 3 heures par mois pour assurer la gestion de la coopérative) et consommateurs (accès à la coopérative pour pouvoir y faire leurs courses). (La Découverte, 2019)

Concernant les segments de clientèle existants, 2 mouvements peuvent être observés. D'un côté les coopérateurs qui veulent consommer et, de l'autre, les coopérateurs qui soutiennent avant tout le mouvement socio-politique et participatif. Chaque coopérateur a ses propres raisons et motivations de faire partie d'une coopérative. (El Karmouni, 2017)

Au niveau des segments visés, les coopératives ciblent des personnes sensibles à la consommation durable qui réalisent leurs achats dans d'autres points de vente. L'ancrage local et le modèle participatif de la coopérative a également un impact sur la zone géographique couverte. (El Karmouni, 2017) Les coopérateurs potentiels sont à recruter dans les quartiers environnants. En dernier lieu, les magasins participatifs se destinent à un public à la recherche de lien social et souhaitant s'engager dans un projet collectif et citoyen. (Dubois, 2020) Par leur mission sociale, la volonté d'intégration des minorités sociales est aussi une priorité dans les segments visés. (Falcoop ULB, 2019)

En ce qui concerne les bénéficiaires, certaines coopératives collaborent avec des associations locales mais celles-ci diffèrent d'une coopérative à l'autre. (Planus, 2021 ; Cary, 2019) Nous ne sommes par conséquent pas en mesure de généraliser cette pratique-là.

#### **4.5.8 PARTENAIRES**

Les partenaires sont des parties prenantes essentielles au bon fonctionnement d'une coopérative. Par partenaire, nous nous référons à la signification suivante donnée par Gysler (2015) : « *[le partenariat] décrit le réseau de fournisseurs et de partenaires, qui contribuent au succès du modèle d'affaire* ».

Les magasins coopératifs ont plusieurs catégories de partenaires. Nous avons pu les classifier en 5 groupes distincts. (BEES Coop, 2021 ; Aufrère et al., 2019 ; Lempereur, 2017 ; Cary, 2019)

- 1) Entreprises-coopératrices** qui ont pris une part dans la coopérative
- 2) Coopératives** établies sur le même modèle (Park Slope Food Coop)
- 3) Organismes externes de soutien** : certaines coopératives font appel à des sources externes de financement pour assurer leur croissance telles que des prêts bancaires, des fonds régionaux de développement. Des subsides peuvent également être obtenus via des appels à projet ou autres conditions.
- 4) Fournisseurs** : les produits achetés proviennent à la fois de producteurs individuels mais aussi de grossistes, essentiellement pour une raison logistique.
- 5) Associations locales**

#### **4.5.9 GOUVERNANCE**

Cette case dédiée à la gouvernance renvoie vers les 3 questions suivantes : « *Comment allez-vous prendre des décisions ? Qui va décider ? Qui va trancher ?* » (Wikipreneurs, 2021) Elle a notamment rapport aux mécanismes de prise de décision au sein des coopératives.

Intéressons-nous dès à présent aux caractéristiques de la gouvernance dans le cas spécifique des ESCP.

Les ESCP soutiennent les mêmes principes directeurs que les autres coopératives. Basées sur un modèle démocratique, l'entreprise est vue comme un bien commun dont les ressources financières ne constituent pas la finalité mais bien le moyen pour concrétiser son projet. (Aufrère et al., 2019) Chaque coopérateur est invité à participer aux décisions puisqu'elles sont prises en concertation. Il aura comme ses pairs une seule voix lors des décisions. (Dubois, 2020)

Toutefois, c'est l'aspect participatif qui a une forte influence sur la gouvernance des ESCP. Comme le présente Albouy et al. (2019), « *les "Food Coop" ... constituent un cas extrême de gouvernance pour et par les consommateurs.* »

La participation des coopérateurs à la gouvernance doit être comprise sous 2 formes. D'une part, les coopérateurs sont invités à participer aux décisions lors des Assemblées Générales. (BEES Coop, 2021) D'autre part, plusieurs coopérateurs se regroupent au sein de cellules de gestion ou autres organes et fonctionnent dans ce cas-là en autogestion. Les cellules de gestion ou groupes de travail sont constituées de coopérateurs voulant s'investir davantage dans la gestion opérationnelle du magasin. Ils ont diverses fonctions, telles que la communication, l'accueil, l'organisation d'évènements, ... (El Karmouni et Prévot-Carpentier, 2016)

Les ESCP comptent différents organes. Ceux-ci peuvent varier d'une coopérative à l'autre. A sa création, la BEES Coop comptait 5 organes principaux : l'AG, le CA, le Comité de Coordination, les cellules de gestion et le Comité Sociétal. Ce dernier organe est plutôt un organe de contrôle et assure que la finalité sociale est respectée. (BEES Coop , 2016)

Au niveau de la prise de décision, l'ensemble des coopérateurs est invité à l'AG pour adopter les décisions stratégiques. Quant aux décisions plus opérationnelles, celles-ci sont prises essentiellement par le Comité de Coordination, organe regroupant des représentants de chaque cellule de gestion. (BEES Coop, 2021)

Retenons que les éléments liés à la gouvernance feront partie intégrante de la suite de notre étude.

#### **4.5.10 COÛTS-REVENUS-SURPLUS**

Comme toute entité économique, les ESCP doivent porter une attention particulière à leur rentabilité économique. Pour pouvoir continuer à opérer leurs activités, les coopératives doivent parvenir à gérer aussi bien leurs coûts que leurs revenus. De plus, la coopérative doit se questionner sur la manière dont elle va réinvestir son surplus de revenus.

#### **COÛTS**

Les coûts supportés par les ESCP sont sensiblement les mêmes que dans des points de vente traditionnels, à l'exception des frais de personnel. (Cary, 2019) A l'instar des magasins alimentaires classiques, les services et biens divers représentent un coût important. Dans cette catégorie de charges, nous retrouvons la location ou l'achat du local ainsi que les coûts liés à l'électricité, l'eau, les assurances,... (El Karmouni, 2017)

Néanmoins, le modèle participatif dans lequel les coopérateurs travaillent sur une base bénévole, assure une baisse des coûts salariaux. Aussi, en privilégiant la vente directe et donc en supprimant ou en réduisant les intermédiaires, des gains sont réalisés. Ces derniers sont répercutés sur le prix de vente pratiqué par la coopérative. (Cary, 2019 : El Karmouni, 2017)

Dans la plupart des coopératives et à mesure qu'elles grandissent, des salariés sont engagés en appui du travail bénévole. Ceux-ci assurent une coordination entre toutes les entités de la coopérative. (Cary, 2019) Le nombre est variable d'une coopérative à l'autre. A titre d'exemple, la BEES Coop a commencé avec 6 employés tandis que d'autres coopératives n'ont actuellement pas d'employé. (Lempereur, 2017 ; Planus, 2021) Dans un premier temps, ils sont régulièrement financés par des organismes externes. Cependant, à terme, les coopératives ont pour objectif d'être financièrement indépendante et ainsi d'assurer la création d'emplois grâce à leurs propres activités. (BEES Coop, 2016)

## REVENUS

Les revenus générés par la coopérative reposent sur les achats opérés par ses membres. L'unique source de revenus provient de la marge de plus ou moins 20% sur le prix de revient. Un petit pourcentage est parfois ajouté pour couvrir les pertes notamment pour les produits frais. (Lempereur, 2017)

## SURPLUS

Comme déjà mentionné auparavant, les coopérateurs ne perçoivent pas de dividende. (Park Slope Food Coop, 2021) Dans l'éventualité où la coopérative est bénéficiaire, les bénéfices générés sont réinvestis dans le projet. Le surplus permet de financer des futurs investissements, de développer de nouvelles activités ou de permettre de réduire la marge sur les produits. (BEES Coop, 2021)

## CONCLUSION - ESCP

La présentation détaillée des cases contenues dans le Coopcity Canvas nous a permis de passer en revue toutes les facettes essentielles du modèle de supermarché coopératif. Nous avons en effet pu parcourir divers aspects comme la définition des partenaires ou encore celle des segments de clientèle. Cette vue d'ensemble nous sera utile dans la compréhension de notre cas pratique.

## **5. Défis relevés dans la littérature scientifique**

Etant donné le caractère spécifique de notre sujet de mémoire, la littérature scientifique ne comporte, à notre connaissance, pas de références propres aux **défis de gouvernance** dans les ESCP. Toutefois, nous avons pu distinguer 5 **défis généraux** auxquelles les coopératives doivent faire face : la viabilité économique, le manque de notoriété, la conversion des coopérateurs en clients, la conciliation des intérêts divergents et le modèle centré sur le bénévolat.

### **1) Viabilité économique**

Le concept d'ESCP est relativement récent en France mais aussi en Belgique. Rappelons que le premier supermarché coopératif du pays, BEES Coop a ouvert ses portes en 2017 et en France, La Louve s'est installée en 2016 à Paris.

La question de la rentabilité est donc un enjeu important dans les années à venir car le modèle est assez récent et que l'équilibre financier n'est pas encore atteint dans de nombreuses coopératives. (Mertens cité dans Lempereur, 2017 ; Albouy et al., 2019)

Selon Mertens (2017, cité dans Lempereur, 2017), certaines conditions sont requises pour développer un modèle économique viable pour les magasins coopératifs. Les frais de structure doivent être réduits autant que possible, la vente en directe chez les producteurs doit être privilégiée. De plus, il est conseillé d'engager des salariés qui pourront épauler les coopérateurs-bénévoles et assurer un rôle de coordination. Et enfin, dans le cadre de son financement, en raison de frais fixes assez importants, une coopérative n'est en général pas en mesure de financer ses investissements seules, elle doit alors faire appel à des subventions et des prêts bancaires. (Mertens, cité dans Lempereur, 2017)

## **2) Manque de notoriété**

Le concept de coopératives de consommateurs est encore peu connu du grand public. (Capelli et al., 2020) Ceci peut constituer un frein à l'adhésion de nouveaux coopérateurs. Il est donc conseillé de renforcer la communication externe, en planifiant des réunions d'information régulières mais aussi par une présence active sur les réseaux sociaux et sur internet. Des zones publicitaires dédiées dans les environs de la coopérative sont aussi un moyen de développer cette notoriété. (Albouy et al., 2019)

## **3) Conversion des coopérateurs en clients**

Selon Mertens (cité dans Lempereur, 2017), les coopératives réunissent des citoyens adhérant aux valeurs et à la mission de l'organisation. L'achat de parts sociales, à un prix réduit, permet d'attirer un public varié. Cependant, la question principale est de parvenir à convertir les coopérateurs en consommateurs. Le choix de la gamme de produits est donc essentiel pour faire fonctionner la coopérative. L'enjeu derrière ce défi est de pouvoir répondre également aux besoins du consommateur en termes d'achats. (Mertens cité dans Lempereur, 2017)

## **4) Intérêts divergents des coopérateurs**

Les coopératives regroupent un ensemble de personnes qui se sont inscrites dans la coopérative pour des raisons différentes. L'image de ce que devrait être une coopérative est propre à chaque coopérateur. Pour cette raison, des conflits de valeurs peuvent apparaître. (El Karmouni, 2017) Selon Albouy et al. (2019), il est primordial de se centrer sur l'aspect économique en parallèle du développement de l'idéologie de la coopérative. Cependant, la structure flexible de la coopérative a déjà pu démontrer sa capacité à s'adapter rapidement aux nouveaux besoins en développant par exemple de nouveaux services. (El Karmouni et Prévot-Carpentier, 2016)

## **5) Modèle centré sur le bénévolat**

Les ESCP sont gérés totalement ou en partie par des coopérateurs-bénévoles. Cela dépend des coopératives. En fonctionnant de la sorte, ils peuvent offrir des prix concurrentiels vis-à-vis des autres magasins vendant un assortiment de produits comparable. (El Karmouni et Prévot-Carpentier, 2016). Des magasins bios, locaux et de proximité sont les magasins visés par cette concurrence.

Toutefois, Dubois (2020) ajoute que l'impact sur l'emploi est assez faible au niveau de la grande distribution car la volonté future est d'automatiser les supermarchés de façon à réduire le personnel salarié. En raison de leur faible part de marché, il affirme que les magasins coopératifs et participatifs n'auront pas un impact significatif sur l'emploi. Par contre, en termes de concurrence vis-à-vis de petits commerçants, l'impact pourrait être plus important à l'avenir. (Dubois, 2020)

## CONCLUSION – CONCEPTS THÉORIQUES

Au cours de cette phase consacrée aux concepts théoriques, nous avons pu approfondir plusieurs concepts qui nous paraissaient essentiels à développer. Nous nous sommes tout d'abord concentrée sur l'ESS, ensuite sur les coopératives, puis sur les ESCP pour terminer avec la gouvernance des organisations. Faisant partie intégrante de notre recherche, il nous paraissait indispensable d'en avoir une bonne compréhension.

## II. ÉTAT DES LIEUX

Nous avons jusqu'à présent passé en revue les concepts-clés relatifs à notre domaine de recherche, la gouvernance dans les ESCP. Avant de débuter notre cas pratique, nous souhaitons présenter un bref état des lieux reprenant quelques chiffres-clés du secteur de l'économie sociale, du secteur coopératif et enfin du secteur des coopératives alimentaires en Belgique. Dans un dernier temps, nous donnerons quelques explications par rapport aux acteurs de soutien qui encadrent et soutiennent le secteur coopératif en Belgique.

### 1. L'économie sociale

D'après une étude publiée en 2017 par le Comité économique et social européen, la Belgique fait partie des pays européens parmi lesquels le concept d'économie sociale est largement reconnu par les autorités publiques et par la communauté scientifique et académique. La France, l'Espagne, le Portugal ainsi que le Luxembourg suivent également le mouvement. (Comité économique et social européen, 2017)

Selon l'Observatoire de l'Economie Sociale, le nombre d'entreprises sociales employeuses s'élèvent en 2018 à environ 18 000 et connaît une croissance continue depuis 2013. (Economiesociale.be, 2021) En 5 ans, le nombre d'entreprise d'économie sociale a augmenté d'environ 5% et le nombre d'emplois associés de 9%. Sur une période identique, le nombre d'entreprises actives dans le secteur de l'entreprise privée a augmenté de 4% et le nombre d'emplois de 2%. Nous pouvons donc observer (voir figure ci-dessous) que le secteur de l'économie sociale progresse d'année en année. (Economiesociale.be, 2021)



Figure 5 - Le secteur de l'ESS versus le secteur de l'entreprise privée

Source : Economiesociale.be. (2021). *Les chiffres clés de l'économie sociale*.  
<https://economiesociale.be/decouvrir/chiffres-cles>

Ensuite, selon le Baromètre des entreprises sociales en Belgique publié par l'Académie des Entrepreneurs Sociaux – HEC Liège, l'économie sociale représente entre 9 et 10 % de la population active. (AES, 2016)

Si nous nous concentrons sur les chiffres-clés afférents à la Belgique francophone, recouvrant la Wallonie et la Région Bruxelles-Capitale, l'Observatoire de l'Economie Sociale nous fournit de précieuses données quantitatives. Source de référence, il rassemble toutes les données relatives à l'économie sociale de façon à pouvoir mesurer l'impact économique et social sous forme chiffrée. (Observatoire de l'ES, 2020)

Selon la dernière publication datant de 2018, le nombre d'entreprises d'économie sociale ne cesse d'augmenter en Région Wallonne et dans la Région Bruxelles-Capitale. (Observatoire de l'ES, 2020)

Concernant la forme juridique, la grande majorité des organisations sont établies sous forme d'associations (94,8%). Ensuite, on retrouve les sociétés à finalité sociale (2,2%), les sociétés coopératives agréées par le CNC (1,2%), les fondations (1,3%) et les mutuelles (0,5%). (Observatoire de l'ES, 2020)

Les chiffres présentés ci-dessus ne tiennent pas encore compte de la réforme du Code des Sociétés datant de 2019.

## **2. Coopératives**

Nous allons désormais nous concentrer sur les coopératives, organisations faisant partie de l'économie sociale.

Selon le Belgian Cooperative Monitor (2021), on recense 19.607 sociétés coopératives en Belgique, soit 1% de l'ensemble des entreprises belges. (Staessens et al., 2021) Le poids économique des sociétés coopératives contribue au PIB belge à hauteur de 3 %. D'après Cera (2021), celui-ci serait en réalité encore plus élevé car les mesures statistiques ne sont pas tout à fait adaptées à la situation des coopératives.

En Belgique, environ 26 000 organisations ont été reconnues en tant que coopérative. Cependant, seules 1000 à 2000 coopératives ont été recensées comme coopérative répondant aux exigences CNC. Parmi celles-ci, les coopératives de consommateurs représentent 25% des organisations agréées. (Staessens et al., 2021)

D'après ConcertES, la Concertation des organisations représentatives de l'Economie Sociale, la Wallonie compterait 292 coopératives employeuses. Un tiers de celle-ci ont vu le jour entre 2008 et 2013. On dénombre aussi 446 coopératives non-employeuses. (ConcertES cité dans Briquet, 2020a)

Selon les chiffres de 2018 fournis par l'Observatoire de l'Economie sociale, les secteurs des « commerces de gros et de détail » et les titres-services comptent le plus de coopératives en Wallonie. Ceux-ci sont suivis par les activités de service administratif et de soutien. (ConcertES cité dans Briquet, 2020a)

Cependant, depuis 2013, on peut observer une croissance du nombre de coopératives citoyennes actives dans le secteur de l'alimentation ou encore de l'énergie. En effet, le profil des coopératives tend à se modifier. (ConcertES cité dans Briquet, 2020a)

### **3. Coopératives alimentaires**

Il n'existe pas de statistiques étudiant spécifiquement le nombre et la nature des coopératives alimentaires en Belgique ou même en Wallonie. Toutefois, la majorité des coopératives alimentaires de distribution en circuit court sont membres du Collectif 5C que nous présenterons ci-après. Construits sur des modèles différents, coopératives de producteurs, coopératives multipartites ou coopératives de consommateurs, nous pouvons dénombrer une trentaine de membres. Dans la catégorie des coopératives de consommateurs, nous distinguons les ESCP plutôt présents dans les zones urbaines, des initiatives coopératives sous forme de plateformes, de marchés ou de petits magasins dans les zones rurales.

ConcertES a également mis en évidence la tendance du développement de supermarchés coopératifs dans plusieurs villes en Wallonie et à Bruxelles. Le premier supermarché coopératif, BEES Coop , a été inauguré en 2016, à Schaerbeek. Depuis lors, leur nombre a considérablement augmenté. On recense actuellement des ESCP à Waterloo, à Verviers, à Wavre, à Charleroi, à Liège, à Louvain-la-Neuve, à Woluwe-Saint-Pierre, à Anderlecht, à Ixelles, à Uccle,... (ConcertES, cité dans Briquet, 2020)

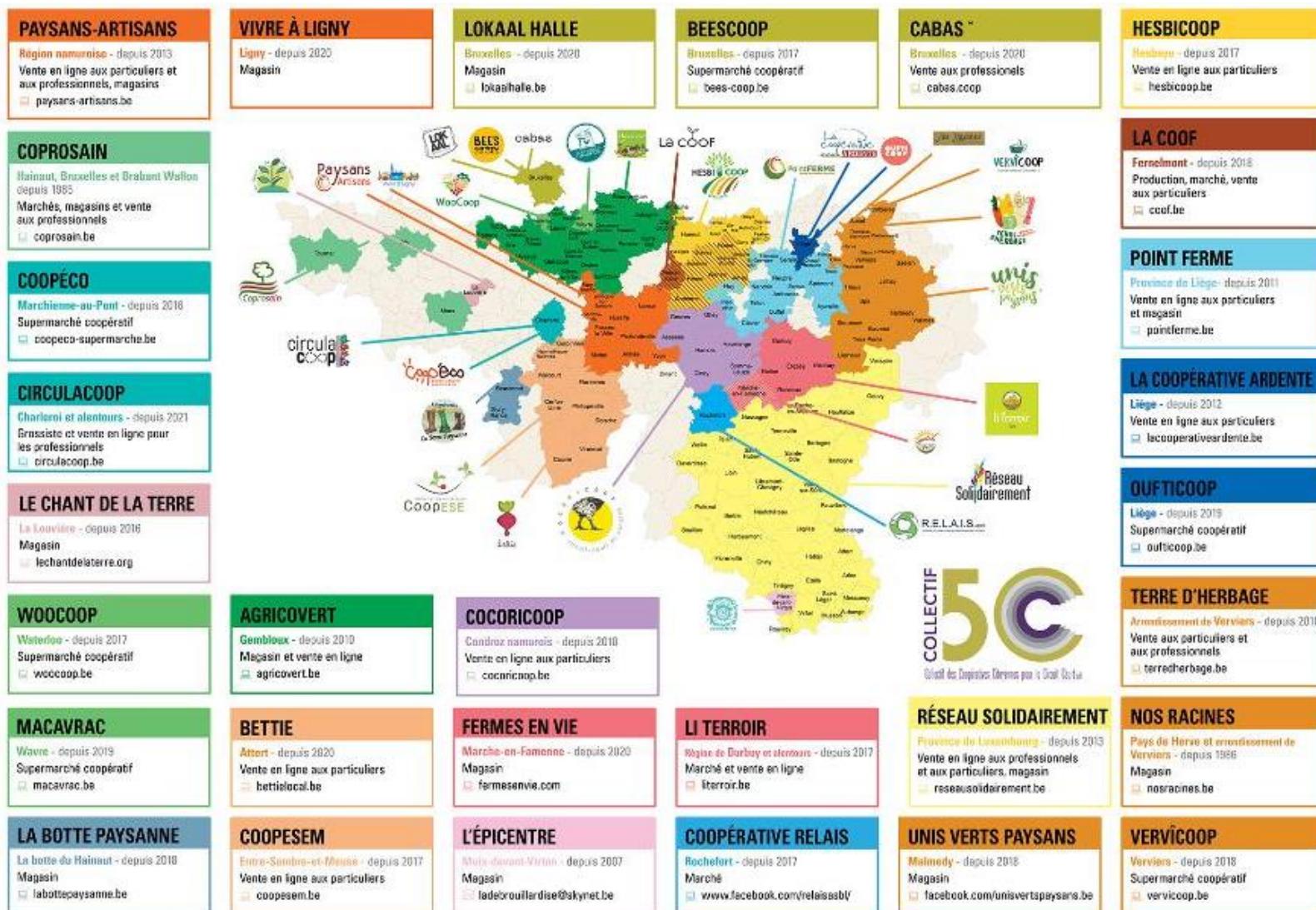


Figure 6 - Carte des membres du Collectif 5C

Source : Collectif 5C (s.d.). La carte de nos membres. <https://www.collectif5c.be/accueil>

## **4. Acteurs de soutien**

Nous présentons ci-après les acteurs majeurs dans le domaine de l'économie sociale, du milieu coopératif et puis, plus précisément des coopératives alimentaires. Ces acteurs sont essentiels pour assurer une représentation des initiatives individuelles à une plus grande échelle. De plus, certaines organisations prodiguent des services de conseil ou mènent des études relatives au secteur de l'économie sociale et des coopératives. Nous avons sélectionné ces 5 acteurs sur base des interviews que nous avons effectuées dans la partie pratique.

- **ConcertES**

ConcertES est une plateforme de représentation et de concertation des fédérations d'économie sociale. L'entité a été créée en 2005 et entend défendre les intérêts des acteurs de l'économie sociale dans le domaine politique. Le décret du 20 novembre 2008 sur l'économie sociale publié par le Gouvernement wallon l'a nommé comme seule organisation représentative et interlocutrice vis-à-vis des institutions politiques en Belgique francophone. (ConcertES, 2021 ; SAW-B, 2021)

- **Febecoop**

Febecoop est la Fédération Belge des Coopératives. Active sur l'ensemble du pays, la fédération a 2 pôles d'action. D'un côté, elle soutient la promotion du modèle coopératif et de l'autre, elle propose un service de consultation et de conseil pour la création et le développement de nouvelles coopératives. (Febecoop, 2021 ; Les Scop, 2021)

- **SAW-B**

SAW-B (Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises) est un acteur de première ligne pour les entreprises d'économie sociale et notamment les coopératives. Auteur de diverses études sur le sujet, la SAW-B a aussi pour mission d'accompagner les porteurs de projet tout au long de leur aventure entrepreneuriale, qu'il s'agisse du renforcement de l'impact social ou du modèle économique. (SAW-B, 2021 ; Ressources, 2021)

- **W-Alter**

Anciennement la Sowecsom, W-Alter est le partenaire financier de projets d'économie sociale et coopérative en Wallonie. Créé il y a 25 ans, W-Alter a accordé un financement à plus de 300 entreprises, principalement des coopératives dans de multiples domaines : l'agriculture, l'alimentation durable, les énergies renouvelables, le tourisme local, ... (W-Alter, 2021)

- **Collectif 5C**

La Collectif 5C regroupe 30 coopératives citoyennes belges qui se sont lancées dans la production ou la distribution en circuit court. Parmi celles-ci, on retrouve des coopératives de consommateurs et de producteurs. Ces coopératives revêtent plusieurs formes telles que des magasins physiques de proximité, des plateformes de vente en ligne, des supermarchés participatifs, ... Le collectif 5C a pour objectifs de fédérer toutes ces initiatives et de proposer des solutions face aux défis communs rencontrés. (Dave cité dans Casavecchia, 2020) Également créé sous forme de coopérative, le Collectif 5C peut être perçu comme une coopérative chapeautant plusieurs coopératives individuelles. Son objectif est de développer les circuits courts et la ceinture alimentaire. (Delvaux, 2021)

#### Les activités menées par le Collectif 5C :

- Amélioration du système de gouvernance du Collectif 5C
- Développement de plateformes informatiques pour la vente en ligne
- Développement de hubs logistiques pour les acteurs de circuits courts
- Participation au magazine Tchak (revue paysanne et citoyenne) et organisation d'animations autour de celui-ci
- Adaptation des règles AFSCA contraignantes
- Organisation de moments d'échange de bonnes pratiques entre membres
- Rédaction de fiches-outils
- Intégration sociale dans les coopératives au niveau des employés
- Accessibilité financière des coopératives

(Delvaux, 2021)

### **CONCLUSION – ETAT DES LIEUX**

Nous avons terminé cette partie contextuelle par un état des lieux qui nous a éclairée sur les tendances et l'ampleur des initiatives d'économie sociale, de coopératives et finalement, sur le sujet plus précis des coopératives alimentaires.

Dès à présent, poursuivons notre étude par l'élaboration du cas pratique qui se focalisera sur les défis de gouvernance rencontrés par les ESCP.

## **PARTIE 2 : CAS PRATIQUE**

## INTRODUCTION

Par le biais de la partie contextuelle, nous avons eu l'occasion de préciser les concepts-clés afférents aux spécificités des ESCP qui est notre champ de recherche. Pour rappel, ceux-ci relèvent d'initiatives citoyennes et font partie de la typologie des coopératives de consommateurs. Chaque coopérateur a une triple casquette dans la coopérative : il est à la fois client, consommateur et travailleur. Les ESCP se différencient d'autres coopératives de distribution alimentaire par leur côté pleinement participatif et leur modèle fermé qui implique que seuls les coopérateurs-travailleurs actifs peuvent y réaliser leurs achats.

Les explications théoriques nous ont permis d'approfondir le contexte et le décor dans lequel va s'inscrire notre cas pratique.

Dès lors, comment allons-nous procéder au travers de notre cas pratique ? Une multitude de sujets aussi pertinents les uns que les autres nous ont traversé l'esprit. L'environnement des supermarchés coopératifs est d'autant plus récent que de nombreuses thématiques auraient pu faire l'objet de ce mémoire. Nous avons été amenée à faire un choix parmi ces dernières.

Après une phase d'exploration sur le terrain, que nous détaillerons dans le chapitre suivant, nous avons finalement décidé d'axer notre objet d'étude sur les défis de gouvernance rencontrés par les ESCP. La gouvernance est un point-clé dans les coopératives de ce type puisqu'elles ont la particularité d'adopter un modèle de gouvernance novateur caractérisé par une importante participation ainsi qu'un mode de gestion horizontal et décentralisé. Retenons que le premier supermarché coopératif est né en 1973 à New York et que le premier en Europe a été inauguré en 2016 à Paris, puis en 2017 à Bruxelles. Ce nouveau modèle, à la fois précurseur et récent, nous a incité à le découvrir plus en détail. C'est ainsi que nous avons arrêté notre choix sur l'étude des défis de gouvernance rencontrés par les ESCP.

Afin de délimiter notre zone de recherche, nous nous sommes délibérément concentrée sur un périmètre géographique restreint comprenant la Région Wallonne et Bruxelles-Capitale.

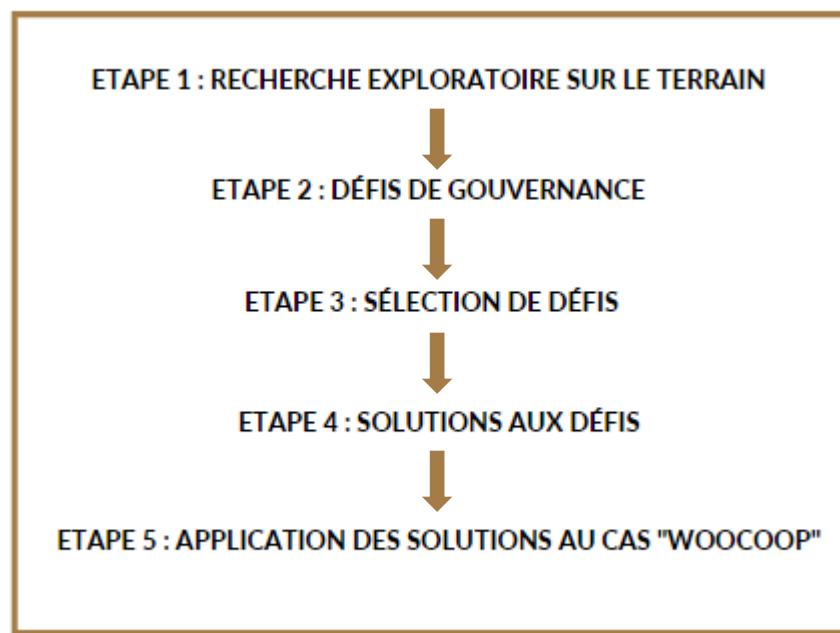
Dans un premier temps, nous préciserons les différentes étapes qui nous ont menées à notre sujet d'étude. Nous dresserons ensuite un constat des défis de gouvernance rencontrés par les ESCP. Ensuite, nous élaborerons plusieurs pistes de solution pouvant apporter une réponse à ces défis. Pour conclure, nous analyserons la faisabilité d'implémentation des solutions à un cas concret de coopérative : WooCoop. Fondée en 2017, elle est active dans la commune de Waterloo et regroupe à l'heure actuelle plus de 300 coopérateurs.

Nous avons ainsi brièvement passé en revue les différents éléments que comprend notre recherche.

Grâce à ces différentes étapes, nous serons en mesure de pouvoir répondre à nos 2 questions de recherche :

- 1. Quels sont les défis de gouvernance rencontrés par les ESCP ?*
- 2. Comment pouvons-nous résoudre les défis rencontrés ?*

## STRUCTURE DU CAS PRATIQUE



## SYNTÈSE MÉTHODOLOGIQUE

Ce premier chapitre est consacré à une partie essentielle qui cadrera le déroulement de notre recherche. Nous faisons ici référence à notre méthodologie. Pour pouvoir répondre à notre question de recherche, nous allons devoir entreprendre diverses sous-étapes qui feront partie intégrante de ce cas pratique. Nous allons commencer par préciser la méthode de recherche choisie, suivie par un tableau synthétique de notre récolte de données ainsi que par l'explication de notre méthode d'analyse des données.

Dans un souci de clarté, nous avons préféré commencer par un chapitre méthodologique général en ce début de cas pratique. Ensuite, chaque étape débutera par une explication de la méthodologie de récolte de données correspondante.

### **1. Méthode de recherche**

Lors d'une étude scientifique, il est souvent d'usage d'utiliser une certaine méthode de recherche. Celle à laquelle nous faisons allusion est la méthode hypothético-déductive. Plus régulièrement utilisée, cette recherche part d'un sujet d'étude choisi par le chercheur qui relève différentes hypothèses dans les écrits scientifiques existants. Par la suite, la vérification des hypothèses est étudiée sur le terrain, notamment par des études de cas.

Dans notre cas, nous avons choisi de travailler avec la méthode inverse, appelée la démarche inductive. Selon Blais et Martineau (2006), la démarche inductive peut être définie de la manière suivante : « *l'induction est définie comme un type de raisonnement qui consiste à passer du spécifique vers le général; cela signifie qu'à partir de faits rapportés ou observés (expériences, événements, ...), le chercheur aboutit à une idée par généralisation et non par vérification à partir d'un cadre théorique pré-établi.* » (Blais et Martineau, 2006, p.4) En d'autres mots, l'induction part d'observations limitées sur le terrain pour ensuite établir des hypothèses et enfin, en déduire de nouvelles théories. Comme mentionné par Berrebeh (2013), l'approche inductive est particulièrement appropriée lorsqu'on se concentre sur un domaine de recherche relativement neuf.

Nous avons choisi de suivre cette deuxième approche au cours de ce cas pratique. Plusieurs éléments nous ont encouragés à opérer ce choix.

Le point de départ de notre mémoire a été le choix de notre thématique de recherche. Nous avions envie de travailler sur les coopératives alimentaires en Belgique. Suite à ce choix, nous nous sommes rendu compte qu'il existait un faible nombre de sources littéraires propres aux ESCP. En effet, étant donné le recul temporel relativement réduit, le sujet n'a pas encore fait l'objet de nombreuses recherches par le monde scientifique. De plus, nous souhaitions nous concentrer sur un sujet plus pratique orienté vers le terrain.

Tenant compte de ces éléments, la démarche inductive nous a parue être la plus adéquate.

Nous avons ainsi travaillé par alternance entre phases de terrain et moments de réflexion quant à l'analyse des données récoltées. Chaque étape sur le terrain nous a apporté de nouvelles connaissances qui nous ont amenées sur de nouvelles pistes et questions à explorer. De cette manière, se construit le cycle de l'enquête, faisant référence à la création successive de connaissances. Berrebeh (2013) précise que ce cycle de l'enquête s'apparente à un processus itératif au cours duquel certaines hypothèses sont construites, complétées, révisées et/ou mises de côté en fonction de la direction de la recherche.

## 2. Tableau synthétique de la récolte de données

Nous présentons ci-après un tableau reprenant les différentes sous-questions auxquelles nous allons apporter des réponses tout au long de ce mémoire. Les méthodes de récolte de données correspondantes à chaque étape sont également indiquées. Nous avons décidé de nous appuyer sur 2 outils qualitatifs, l'observation participante ainsi que les entretiens qualitatifs, et un outil quantitatif, qui consiste en un questionnaire. A chaque étape, nous repréciserons en détail la méthode de recherche à laquelle nous aurons recours.

Questions de recherche		Méthodes de recherche		
Questions de recherche	Sous-questions de recherche	Observation participante	Entretiens qualitatifs	Questionnaire quantitatif
1) Quels sont les défis de gouvernance rencontrés par les ESCP ?  2) Comment pouvons-nous résoudre les défis rencontrés?	<b>ETAPE 1 : RECHERCHE EXPLORATOIRE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment se structure l'environnement coopératif alimentaire en Région Wallonie-Bruxelles?</li> <li>- Quels sont les questionnements auxquels les coopératives alimentaires sont confrontées actuellement ?</li> <li>- Quelles sont les différentes parties prenantes concernées et quel rôle jouent-elles au sein des coopératives ?</li> </ul>	x	x	
	<b>ETAPE 2 : DÉFIS DE GOUVERNANCE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les défis en termes de gouvernance rencontrés par les ESCP ?</li> </ul>		x	
	<b>ETAPE 3 : SÉLECTION DE DÉFIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les défis de gouvernance les plus problématiques, à traiter en priorité, dans les ESCP ?</li> </ul>			x
	<b>ETAPE 4 : SOLUTIONS AUX DÉFIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles peuvent être les potentielles solutions face aux défis retenus ?</li> </ul>		x	x
	<b>ETAPE 5 : APPLICATION DES SOLUTIONS AU CAS « WOOCOOP »</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment les solutions apportées ci-dessus peuvent-elles être appliquées à une épicerie coopérative ?</li> </ul>		x	

Figure 7 – Tableau synthétique de la récolte de données

Source : production personnelle

### **3. Méthodologie d'analyse des données**

Ce troisième point est consacré à la méthodologie d'analyse des données récoltées. Les données que nous allons recueillir sur le terrain sont d'ordre primaire, c'est-à-dire qu'elles sont collectées pour le cas spécifique de notre recherche. (Pupion, 2012)

Ci-avant, nous avons présenté les différents outils de récolte de données : l'observation participante, les entretiens qualitatifs et le questionnaire quantitatif. Maintenant, focalisons-nous sur les méthodes qui nous permettront d'analyser les informations retenues. De fait, chaque outil sera associé à la méthode d'analyse différente qui lui correspond le mieux.

#### **3.1 Méthode qualitative**

##### **1) Observation participante**

Nous avons saisi l'opportunité de participer à 2 évènements organisés par la coopérative WooCoop dans le courant du mois de septembre 2021. Nous avons profité de ces 2 rencontres en présentiel pour faire plus ample connaissance avec l'environnement interne d'une coopérative ainsi que leurs coopérateurs. Ces rencontres seront expliquées plus en détail dans la section consacrée à la phase exploratoire.

De surcroit, nous avons l'occasion de nous rendre régulièrement chez WooCoop pour y effectuer nos achats. Ceci représente en moyenne 2 heures par mois au cours desquelles nous sommes dans la peau d'un client-coopérateur. Nous y avons accès grâce à un membre de la famille proche qui est coopérateur depuis la création. Grâce à cette proximité avec la coopérative, nous avons un accès aisément aux informations relatives aux actualités de la coopérative.

A côté de nos courses hebdomadaires, nous avons jusqu'à présent participé à plusieurs shifts d'inventaires, à un shift « arrivages ». Suite aux appels aux coopérateurs volontaires pour une mission spécifique, nous avons répondu présent à 2 reprises.

Plusieurs informations ont pu être récoltées grâce à une prise de notes. Nous avons ensuite réorganisé le contenu et réalisé un court résumé de nos impressions ainsi que de nos premiers apprentissages.

##### **2) Entretien qualitatif**

Afin de pouvoir répondre à notre question de recherche, nous avons effectué une dizaine d'interviews auprès de profils variés, choisis en fonction de la thématique et de l'objet abordés. L'ensemble des interviews représentent une durée totale de 15 heures et 30 minutes.

Voici un aperçu des profils que nous avons ciblés dans la récolte de données qualitatives :

<b>ETAPE 1 :</b> Phase exploratoire	<ul style="list-style-type: none"><li>- 2 responsables d'ESCP (un gérant et une salariée)</li><li>- Collectif 5C</li><li>- 2 producteurs fournissant une coopérative</li></ul>
<b>ETAPE 2 :</b> Défis de gouvernance	<ul style="list-style-type: none"><li>- 6 personnes de contact (membres du CA, membres-fondateurs,...) d'ESCP</li></ul>
<b>ETAPE 3 :</b> Sélection de défis	/
<b>ETAPE 4 :</b> Solutions aux défis	<ul style="list-style-type: none"><li>- 5 experts du monde coopératif</li></ul>
<b>ETAPE 5 :</b> Application au cas WooCoop	<ul style="list-style-type: none"><li>- Membre-fondateur de WooCoop</li></ul>

Tableau 3 - Entretiens qualitatifs

Source : production personnelle

Concernant l'analyse des données issues des interviews qualitatifs, nous avons fait usage de la même méthode.

Nous avons tout d'abord procédé à la retranscription complète de l'interview au moyen de l'enregistrement vocal de la réunion. Sur base de cette retranscription, nous avons fait le choix de suivre la méthode proposée par Blais et Martineau (2006), propre à l'analyse de données qualitatives.

L'objectif de cette méthode est de parvenir à réaliser un tri des données pertinentes ou non et ainsi de réduire le nombre de données.

**Le processus se déroule en 4 étapes :**

**Etape 1 : Préparation des données brutes**

La première étape consiste à préparer les données brutes en les organisant dans un même format et en les ayant à disposition sur un même support.

**Etape 2 : Lecture des retranscriptions**

La deuxième étape correspond à une lecture approfondie des retranscriptions des interviews de façon à être certain de comprendre les propos des intervenants.

**Etape 3 : Identifier les catégories de données**

La 3ième étape revient à identifier et à décrire les premières catégories de données. En créant des étiquettes, c'est-à-dire des noms pour catégoriser les données que nous avons pu mettre ensemble. Ces étiquettes font référence aux thèmes abordés par notre guide d'entretien mais peuvent également être créées en fonction de la répétition de propos des interviewés.

**Etape 4 : Ajout de catégories de données**

La quatrième et dernière étape vise à réviser et à affiner les catégories de données.

(Blais et Martineau, 2006)

## 3.2 Méthode quantitative

### 1) Questionnaire quantitatif

Au cours de notre recherche, nous avons réalisé un questionnaire quantitatif par le biais de l'outil Google Forms. Ce dernier permet d'obtenir des réponses présentées à la fois sous forme agrégée (graphiques) et d'analyse des réponses de manière individuelle. Grâce à notre questionnaire, nous avons pu recueillir l'avis d'une petite centaine de coopérateurs, membres d'un des 6 supermarchés coopératifs de notre échantillon.

Comme l'indique Coron (2020), un questionnaire reprend 2 catégories de questions. D'un côté, nous retrouvons les questions ouvertes auxquelles les participants peuvent répondre de manière écrite en plusieurs phrases. De l'autre côté, des questions fermées laissent la possibilité aux répondants de ne sélectionner que des cases préétablies. Nous avons également suivi les conseils de Coron (2020) qui met en exergue l'importance de tester le questionnaire préalablement auprès d'un échantillon réduit. Grâce à ce test, nous avons pu réadapter certaines questions qui ne paraissaient pas claires pour les expérimentateurs.

Nous avons dû recourir à 2 méthodes d'analyse différentes. A propos des questions fermées à choix multiples, nous avons travaillé sur les données du questionnaire exportées sur Excel. En procédant de la sorte, il a été rendu possible de filtrer les réponses selon plusieurs critères. Ainsi, nous pouvions croiser plusieurs données, ce qui n'est pas réalisable via l'outil Google Forms en lui-même. Par la suite, nous avons analysé les données de manière agrégée et réalisé des représentations graphiques visuelles lorsque nous le jugeons adéquat. Grâce à cette agrégation de données, nous pouvons avoir une vue d'ensemble de l'avis des répondants.

Si nous nous référons à l'analyse des questions ouvertes, nous les avons considérées dans leur intégralité puisque nous avions un échantillon relativement réduit. Certaines réponses qui n'étaient pas liées à la question posée ou qui étaient hors-contexte ont été supprimées.

## DÉROULEMENT DU CAS PRATIQUE

### ETAPE 1 : PHASE EXPLORATOIRE

Nous avons initialement débuté nos recherches en prenant uniquement en considération le domaine de recherche que nous avions choisi d'explorer. Celui-ci concernait les coopératives alimentaires en Belgique. Nous avions choisi ce domaine de recherche en fonction de nos centres d'intérêts personnels. En effet, nous sommes attirée à la fois par le domaine de l'alimentaire mais aussi celui des modèles d'entreprise alternatifs, que nous avons pu découvrir en profondeur lors de l'option Nouveaux Business Models Durables suivie en Master 1 à l'ICHEC. Il nous paraissait important de pouvoir travailler sur un sujet en phase avec nos valeurs et convictions personnelles. De plus, la période de confinement et les restrictions que nous avons connus en 2020 et début 2021, dues à la propagation du COVID-19, avait remis en lumière les initiatives de circuits courts, d'alimentation de proximité, ... De surcroit, via la presse, les réseaux sociaux et le bouche-à-oreille, nous avons pu prendre connaissance que de nouvelles coopératives s'étaient encore implantées au cours de ces derniers mois. Citons notamment l'ouverture du Pédalo à Ixelles ou encore Poll'n à Louvain-la-Neuve.

Etant donné que nous n'avons pas eu l'occasion d'effectuer un stage dans ce domaine, nous avons été amenée à explorer le terrain par d'autres moyens.

Au cours de cette phase exploratoire, nous avons tenté de répondre aux 3 questions de départ que nous nous posions au commencement de notre étude :

- 1) Comment se structure l'environnement coopératif alimentaire en Région Wallonie-Bruxelles?
- 2) Quels sont les questionnements auxquels les coopératives alimentaires sont confrontées actuellement ?
- 3) Quels sont les différentes parties prenantes concernées et quel rôle jouent-elles au sein des coopératives ?

Pour pouvoir apporter des réponses à ces questions, nous avons entrepris plusieurs démarches que nous explicitons plus en détail subséquemment.

## **1. Méthodologie**

### **1.1 Méthode de récolte des données**

Notre récolte de données s'est déroulée par le biais de 2 types de dispositifs : l'observation participante et l'entretien qualitatif.

#### **1.1.1 Observation participante**

L'observation participante nous a permis de nous immerger dans la vie d'une coopérative. Souvent utilisée dans le domaine de la sociologie, cette méthode permet d'analyser le comportement des personnes en situation réelle. (Lapassade, 2002)

Comme le précise ce même auteur, l'observation participante est un dispositif de recherche dans lequel « l'observateur participant, tout en prenant part à la vie collective de ceux qu'il observe, va s'occuper essentiellement de regarder, d'écouter et de converser avec les gens, de collecter et de réunir des informations. Ils se laisse porter par la situation. » (Lapassade, 2002)

Lors de nos 2 expériences, nous n'avions pas prévu de guide d'entretien spécifique. Notre objectif consistait plutôt à observer et à récolter les premières données. Plus concrètement, nous nous sommes rendue à 2 évènements organisés par l'épicerie coopérative WooCoop.

Le premier se concentrerait plutôt sur l'accueil de nouveaux coopérateurs. Sous forme de séance d'information, les personnes intéressées par l'initiative avaient la possibilité d'assister à une séance leur présentant les grandes lignes de fonctionnement de la coopérative. Cette dernière fut organisée par la cellule « Accueil » de WooCoop, le 22 septembre 2021.

Le second invitait l'ensemble des coopérateurs à un Forum des coopérateurs afin de réfléchir collectivement à certains questionnements concernant l'avenir de la coopérative. Plusieurs sujets de discussion y ont été abordés et ont fait l'objet d'ateliers distincts.

Ces 2 évènements nous ont permis de faire davantage connaissance avec les coopérateurs, maillon essentiel dans les coopératives participatives.

#### **1.1.2 Entretiens qualitatifs**

Après avoir eu un contact avec les coopérateurs, nous nous sommes focalisée sur une autre partie prenante, les producteurs qui assurent l'approvisionnement des produits de ces différentes coopératives. 2 producteurs fournissant au moins une coopérative ont été interrogés. Nous souhaitions savoir quel rôle ceux-ci exerçaient dans les coopératives.

Ensuite, nous avons également interrogé un salarié et un gérant de coopérative qui nous ont éclairé sur le fonctionnement interne d'une épicerie coopérative ainsi que sur sa gestion opérationnelle.

Enfin, nous avons obtenu un rendez-vous auprès du Collectif 5C, regroupant plus de 35 coopératives citoyennes en Belgique francophone autour de l'alimentaire en circuit court. Cet entretien a pu nous informer sur l'environnement coopératif ainsi qu'une vue d'ensemble sur ses activités qui sous-tendent les besoins des coopératives dans le secteur de la distribution alimentaire en circuit court.

Ces entretiens ont été réalisés sur une base semi-directive. Nous avions préalablement conçu un guide d'entretien reprenant les thèmes à aborder. Combessie (2007) affirme que l'entretien semi-directif ou centré est préféré à l'entretien non directif. Cette méthode permet d'ouvrir d'autres portes qui n'étaient peut-être pas envisagées dans un premier temps.

En parallèle de notre récolte de données sur le terrain, nous nous informions sur les points théoriques généraux afférents aux premières données retenues.

### 1.1.3 Présentation des acteurs interrogés

Nous retrouvons ci-dessous un aperçu des différentes personnes que nous avons questionnées au cours des entretiens qualitatifs de notre phase exploratoire.

Type d'acteur	Nom de l'interviewé	Nom de l'organisation	Date de l'interview	Canal
Producteur	Pierre-Alain Turbang	Autentic : production artisanale de sauce tomate cuisinées	06/10/2021 1 heure 10 minutes	Sur place
Producteur	Ophélie Vermeiren	Glaces d'Ophélie : production artisanale de glaces	05/10/2021 38 minutes	Sur place
Gérant	Matthieu Christmann	Bloum : épicerie coopérative	23/09/2021 52 minutes	Sur place
Salarié	Joëlle Holbrecht	WooCoop : épicerie coopérative	28/09/2021 1 heure	Sur place
Collectif de coopératives	Isabelle Delvaux	Collectif 5C	04/10/2021 42 minutes	Par Teams

Tableau 4 - Entretiens qualitatifs de la phase exploratoire

Source : production personnelle

## 2. Observations

Grâce à ces différents entretiens et rencontres sur le terrain, nous avons pu en apprendre davantage sur le milieu coopératif alimentaire. L'objectif principal consistait à pouvoir répondre aux 3 questions que nous nous étions posées au début de nos recherches. Les réponses à ces questions permettent d'étoffer et de compléter l'analyse du secteur coopératif alimentaire qui a été présentée dans la partie théorique. Nous reprendrons ci-après chaque question accompagnée des réponses que nous avons pu y apporter.

### *1. Comment se structure l'environnement coopératif alimentaire en Région Wallonie-Bruxelles?*

Afin de répondre à cette question, nous avons extrait nos éléments de réponse dans l'interview que nous avons accompli auprès d'Isabelle Delvaux, collaboratrice au sein du Collectif 5C. Ce dernier est né d'un besoin commun de plusieurs coopératives de se regrouper pour répondre à des enjeux communs. Le premier besoin a été la mise en place d'un outil informatique pour la gestion des coopératives alimentaires établies sous forme de plateformes de vente en ligne. Nous pouvons nous apercevoir que toutes les coopératives ne sont pas basées sur le même modèle. Le paysage coopératif alimentaire en circuit court regroupe à la fois des coopératives de producteurs, de consommateurs ou des coopératives multipartites, c'est-à-dire qui combinent producteurs et consommateurs au sein de la même structure.

Delvaux (2021) ajoute également ceci : « *Il y a des coopératives où seuls les membres peuvent acheter, où il y a beaucoup de bénévolat ou parfois dans certaines, il n'y en a pas du tout. Il y a une diversité de modèles assez grande... mais le but est de s'enrichir mutuellement. Globalement, ça va dans le même sens. En tous cas, on partage les mêmes valeurs.* » C'est ainsi que le secteur se révèle être collaboratif, c'est-à-dire que les acteurs sont dans un esprit d'entraide pour essaimer le modèle coopératif. L'idée est donc d'avoir une multitude de petites coopératives et non une seule qui grandissent un maximum. Selon l'expérience de notre interlocutrice, les coopératives de consommateurs dans les villes ont l'air de se développer en plus grand nombre. A l'inverse, le nombre de coopératives de producteurs ne suit pas cette même évolution positive. La réalité nous montre qu'il reste peu de producteurs actuellement actifs dans notre pays.

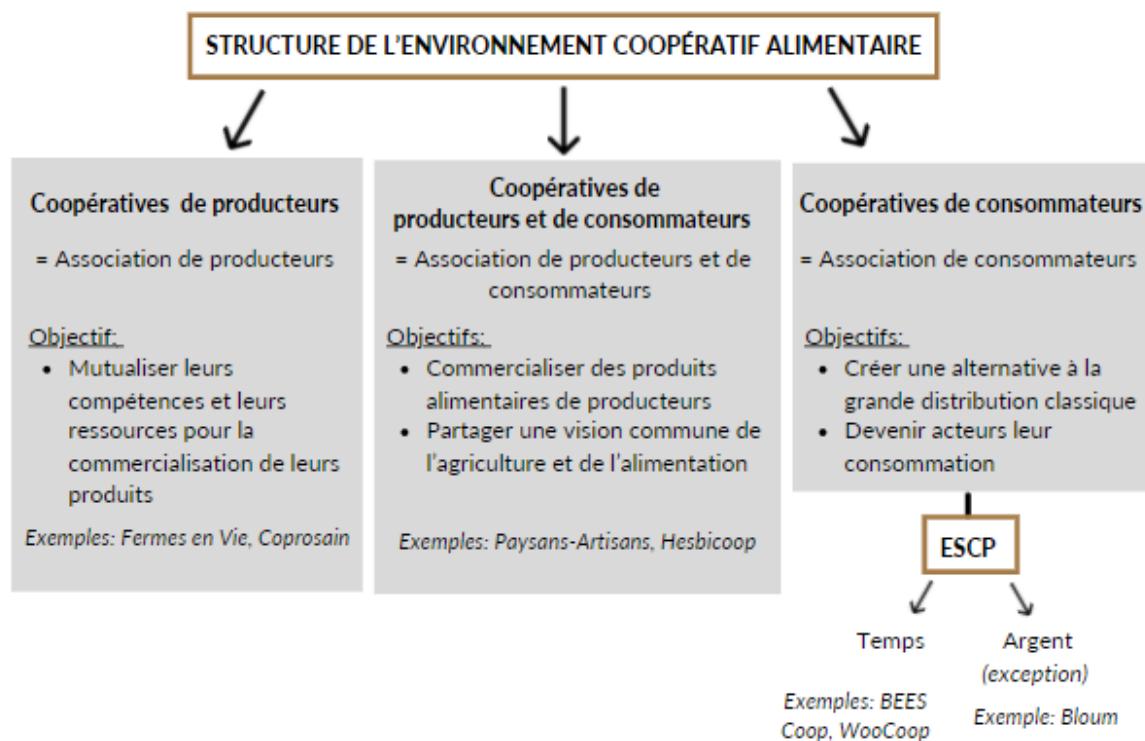


Figure 8 - Structure de l'environnement coopératif alimentaire

Source : production personnelle

Tenant compte de ces différents types de coopératives, nous avons décidé à ce stade-ci de poursuivre notre étude uniquement sur les coopératives comprenant au minimum des consommateurs. Par conséquent, nous n'analyserons pas le cas des coopératives de producteurs.



## *2. Quels sont les questionnements auxquels les coopératives alimentaires sont confrontées actuellement ?*

Les questionnements des coopératives sont nombreux et ont trait à divers aspects. Ils sont principalement en lien avec les difficultés et besoins rencontrés par les coopératives actuellement.

Le Collectif 5C a l'avantage de disposer d'une vue assez large sur l'environnement coopératif alimentaire. Sur le plan économique, de vrais enjeux économiques sont à observer (paiement de salaires, paiement des coûts généraux d'infrastructures). Pour le cas spécifique des ESCP, le chiffre d'affaires repose uniquement sur une marge réduite perçue sur les ventes. Afin d'être rentable et avoir un capital solide, il est nécessaire de vendre davantage mais aussi d'attirer de nouveaux coopérateurs. Au niveau des coopératives conçues sous forme de plateformes de vente en ligne, un réel besoin en soutien informatique est nécessaire. C'est pourquoi le Collectif 5C a décidé d'être actif sur ce plan-là.

Si nous nous référons aux enjeux légaux, les coopératives doivent tenir compte des réglementations de l'AFSCA qui ne sont pas toujours adaptées à leur réalité de terrain. Aussi, elles sont confrontées depuis peu à une problématique concernant le statut de bénévole.

En termes de gouvernance, de nombreuses questions se posent. Faut-il adapter la gouvernance, en sachant que son environnement interne et externe est en constante évolution ? Comment adapter les rôles et responsabilités de chacun au sein de la coopérative ?

Au niveau social, le Collectif 5C mentionne que les coopératives se questionnent sur l'intégration de personnel au statut socio-professionnel diversifié. Prenons pour exemple le cas de chômeurs de longue durée ou encore des personnes porteuses d'un handicap léger. L'accessibilité pour les publics moins nantis tout en respectant le juste prix au producteur, fait aussi partie de leur priorité.

Nous avons passé en revue toute une série de sujets de façon non exhaustive, qui préoccupent les coopératives actuellement. Nous retenons à travers les diverses interviews que malgré ces questionnements le plus important sera de prouver que le business model de coopérative peut concilier respect de l'humain et viabilité économique.

## *3. Quels sont les différentes parties prenantes concernées et quel rôle jouent-elles au sein des coopératives ?*

Au moyen des entretiens et des évènements auxquels nous avons participé, nous avons pu répertorier 4 catégories de parties prenantes essentielles dans les coopératives.

### **• Coopérateurs**

Les devoirs des coopérateurs diffèrent bien entendu en fonction de la nature de la coopérative étudiée. Au sein de WooCoop, coopérative de consommateurs, un coopérateur a 3 rôles lorsqu'il décide d'en devenir membre. Il est à la fois financeur, client et travailleur. L'observation participante au Forum des coopérateurs de WooCoop a fait transparaître le fait qu'une coopérative est composée d'une diversité de membres ayant des intérêts hétérogènes et des avis différents par rapport aux pratiques acceptées ou non dans la gestion de la coopérative. A titre d'illustration, une des questions abordait l'approvisionnement de produits exotiques. Une coopérative qui promeut une alimentation locale et de proximité, peut-elle proposer des produits exotiques à ses coopérateurs-clients ? Ce type de questionnement était abordé par des exercices en intelligence collective. Nous retenons aussi l'importance d'accepter la divergence inévitable des avis des coopérateurs dans la gestion de la coopérative.

Néanmoins, lorsque nous avons interrogé le gérant de la coopérative Bloum, nous nous sommes rendu compte que le coopérateur de Bloum n'est impliqué que dans 2 rôles, celui de financeur et de client. Ceci la différencie des autres coopératives participatives dans lesquelles une permanence de minimum 3 heures par mois est requise. Dans le cas de Bloum, la participation en temps est remplacée par une participation pécuniaire mensuelle. Sa participation en temps de travail n'est donc pas requise dans le magasin. En lieu et place, il s'engage à verser une cotisation mensuelle par personne composant le ménage. Cependant, le coopérateur peut s'engager sur base volontaire dans un ou plusieurs groupes de travail.

Enfin, lors de la séance d'information organisée par WooCoop pour les personnes intéressées par le projet, seules 2 personnes étaient présentes afin d'obtenir davantage d'informations par rapport à une potentielle adhésion. Malgré cette limite, nous avons pu découvrir la coopérative sous un autre angle, c'est-à-dire, la représentation qu'elle donne vers le monde extérieur.

- **Salariés**

Dans les coopératives ciblées, Bloum et WooCoop, les salariés n'adoptent pas le même rôle. Dans la première citée, 3 salariés dont un gérant s'occupent de toute la gestion opérationnelle du magasin. Des étudiants sont parfois engagés en renfort. Au contraire, dans le modèle de WooCoop, l'unique salariée qui travaille à mi-temps s'occupe également de la gestion opérationnelle mais a plutôt le rôle de coordinatrice entre les différents groupes créés au sein de la coopérative. Le travail de caisse, d'arrivages, d'inventaire, de réassort étant prioritairement effectués par les coopérateurs durant leur shift obligatoire de 3 heures par mois.

- **Producteurs**

Le point de vue des producteurs nous a été exposé via les échanges que nous avons eu avec les 2 producteurs, Pierre-Alain Turbang, fondateur d' « Autentic » et Ophélie Vermeiren, fondatrice de « Les Glaces d'Ophélie ». Partie prenante essentielle dans les coopératives, les producteurs ont un degré d'intégration différent selon le type de coopérative appréhendé. Dans le cas des coopératives de consommateurs, nous nous sommes rendu compte que les producteurs ne sont pas très intégrés dans celles-ci. Ceux-ci sont plutôt considérés comme partenaires et fournisseurs. Les 2 producteurs indiquaient qu'ils n'avaient eux-mêmes pas le temps d'être actifs dans la coopérative qu'ils approvisionnent dû à leur activité professionnelle déjà très prenante. De plus, il faut savoir que les producteurs livrent dans un grand nombre de points de vente. En effet, la coopérative n'est pas leur unique canal de vente. Leur objectif de faire partie d'une coopérative est principalement de pouvoir bénéficier d'un réseau de vente supplémentaire pour écouler leurs produits. Le principal frein qui est intervenu dans l'approvisionnement d'autres coopératives est la difficulté par rapport à la logistique. En effet, étant donné qu'il faut aller livrer chaque coopérative individuellement, cela demande une certaine organisation mais aussi un manque à gagner si la distance est trop importante. Nous avons constaté que les fournisseurs faisaient partie des parties prenantes sur lesquelles les coopératives de consommateurs n'ont que peu de poids. Cependant, les producteurs nous ont partagé leur intérêt pour l'organisation d'une visite ou d'une intervention-témoignage à destination des coopérateurs de la coopérative.

- **Organisations externes de soutien**

La dernière partie prenante renvoie aux organisations de soutien et est externe aux coopératives alimentaires. Diverses organisations encadrent les initiatives coopératives et plus largement celles d'économie sociale. Le Collectif 5C que nous avons déjà présenté ci-dessus s'occupe de répondre aux besoins communs de ses coopératives-membres. Aussi, par la salariée de WooCoop, nous prenons connaissance de l'existence de la SAW-B, qui accompagne les projets d'économie sociale en Wallonie et à Bruxelles.

Après avoir terminé cette première phase qui consistait à explorer notre terrain de recherche, nous avons remarqué que l'environnement coopératif alimentaire était un domaine assez vaste.

En nous référant à la deuxième question que nous nous étions posée ci-dessous, nous avons pu constater que les coopératives étaient soumises à de nombreux questionnements dans un nombre de domaines variés. Les obstacles liés à l'aspect social, l'économique et la gouvernance nous ont paru être parmi les plus cités. Le nombre important d'acteurs impliqués dans une coopérative et sa caractéristique participative nous éclairent sur de nombreux défis à relever dans le domaine de la gouvernance.

## **CONCLUSION – PHASE EXPLORATOIRE**

Cette phase exploratoire nous a permis de nous immerger dans l'environnement coopératif alimentaire. Grâce à nos multiples expériences de terrain, nous avons pu prendre connaissance des différentes thématiques qui préoccupaient les coopératives alimentaires à l'heure actuelle. Nous avons pu observer que les coopératives faisaient face à plusieurs défis, que ce soit en matière sociale, environnementale, économique ou encore de gouvernance.

Au terme de cette étape et de ses multiples interviews, il nous a paru pertinent d'étudier les implications quant à la gouvernance participative des coopératives incluant des consommateurs. Notre thématique s'est alors précisée et c'est ainsi que nous avons entamé le prochain chapitre de ce mémoire. Il nous invite à explorer ces différents défis de gouvernance par le biais d'une nouvelle phase de récolte de données.

## ETAPE 2 : DÉFIS DE GOUVERNANCE DES COOPÉRATIVES

Ce second chapitre nous amène à relever les défis que rencontrent les coopératives citoyennes et alimentaires en termes de gouvernance participative. Nous allons initier notre démarche par une présentation de notre méthodologie de récolte de données. Ensuite, nous présenterons les résultats de nos recherches en mettant en exergue les 8 défis que nous avons pu distinguer.

### 1. Méthodologie

#### 1.1 Méthode de récolte des données

Pour pouvoir mener à bien notre recherche, nous avons décidé de continuer à utiliser une méthode de recherche qualitative. L'étude d'ordre qualitative nous paraissait être la plus adaptée. Pour Baribeau et Royer (2012), « *l'entretien individuel, plus que tout autre dispositif, permet de saisir, au travers de l'interaction entre un chercheur et un sujet, le point de vue des individus, leur compréhension d'une expérience particulière, leur vision du monde, en vue de les rendre explicites, de les comprendre en profondeur ou encore d'en apprendre davantage sur un objet donné.* » Les éléments fournis par Baribeau et Royer (2012) font tout à fait sens pour le phénomène que nous souhaitons étudier plus en profondeur. En effet, au vu du peu de sources scientifiques concernant la gouvernance dans le cas spécifique des coopératives citoyennes et alimentaires, nous nous devons d'explorer le sujet sur le terrain pour en comprendre les principales composantes.

Dans le cadre d'une étude qualitative, nous devons prêter attention à 2 variables : la variété et la saturation. Voynnet Fourboul (2020), auteur de l'ouvrage « *Analyser les données qualitatives en gestion* » précise leur signification. D'une part, la variété est fonction du choix de notre échantillon d'intervenants. L'objectif est donc de varier les profils en termes d'âge, d'expérience, de genre,... Il s'avère être un élément essentiel à prendre en compte. D'autre part, la saturation désigne le moment où le chercheur juge qu'aucune nouvelle donnée n'est apportée pour comprendre le phénomène étudié.

Nous avons donc appliqué ces 2 principes en pratique. La variété a été assurée par une recherche approfondie sur internet. Nous avons envoyé un mail à 14 coopératives que nous jugeons en adéquation avec nos critères de recherche : des coopératives citoyennes et alimentaires comprenant au minimum des consommateurs. En effet, lors de la phase exploratoire, nous avons remarqué qu'il était préférable de ne pas se pencher sur les coopératives de producteurs étant donné que leur fonctionnement est différent. Enfin, précisons que lors de l'absence de réponse des coopératives ciblées, nous les avons contactées par téléphone.

Finalement, nous avons eu un contact avec 10 coopératives qui étaient prêtes à nous accorder une interview. Cependant, après avoir interrogé 8 coopératives, nous considérions avoir les ressources nécessaires pour poursuivre notre étude. Les réponses supplémentaires n'apportaient plus d'éléments neufs. Par conséquent, nous estimions avoir atteint une certaine saturation.

Les entretiens menés étaient de l'ordre du semi-directif laissant la possibilité aux 2 parties d'écluder ou au contraire d'approfondir un sujet particulier au cours de l'entretien. Nous avons donc questionné 8 coopératives appartenant à 2 catégories différentes : une majorité de coopératives de consommateurs et une minorité de coopératives incluant consommateurs et producteurs.

## 1.2 Présentation des interviewés

Ci-dessus, nous présentons les personnes de contact des 8 coopératives qui nous ont accordé une interview.

Nom de l'interviewé	Fonction	Nom de la coopérative	Date de l'interview	Canal utilisé
Julek Jurowicz	Membre du CA	BEES Coop	11/10/2021 1 heure 35 minutes	Sur place
Jean Charles	Membre du CA	Coopéco	25/10/2021 1 heure 10 minutes	Teams
Geneviève Nols José Angeli	Membre du CA ; administratrice déléguée Co-fondateur	L'Epi	18/10/2021 56 minutes	Teams
Sarah Ouziaux	Co-représentante de la cellule Gouvernance	WooCoop	08/11/2021 56 minutes	Teams
Anne Wilmot	Membre du CA	Vervicoop	12/10/2021 39 minutes	Teams
Rachel Delcour	Membre du CA ; initiatrice d'Oufticoop	Oufticoop	12/10/2021 40 minutes	Téléphone
Alexandra Leclercq	Coordinatrice	Hesbicoop	12/10/2021 45 minutes	Téléphone
Robin Guns	Coordinateur	Cocoricoop	18/10/2021 32 minutes	Téléphone

Tableau 5 – Personnes de contact des 8 coopératives interrogées

Source : production personnelle

## 1.3 Carte d'identité des coopératives interrogées

Tel qu'expliqué ci-dessus, nous avons interrogé à la fois des coopératives de consommateurs se reposant sur le modèle d'épicerie ou supermarché coopératif et participatif et des coopératives multipartites combinant consommateurs et producteurs.

Nous les avons différenciées en créant 2 tableaux distincts.

Coopératives de consommateurs : Epiceries et supermarchés coopératifs et participatifs						
Nom de la coopérative	BEES COOP	COOPÉCO	L'EPI	WOOCOOP	VERVICOOP	OUFTICOOP
Localité	Schaerbeek	Charleroi	Uccle	Waterloo	Verviers	Liège
Date de création	19/02/2016	15/12/2016	29/12/2016	21/11/2017	21/03/2018	24/06/2019
Nombre de coopérateurs	2000	520	130	300	450	320
Membres actifs	1000	220	65	240	250	210

Tableau 6 – Carte d'identité des ESCP

Source : production personnelle

Coopératives de producteurs et consommateurs : Plateformes de vente en ligne et retrait dans un point de collecte		
Nom de la coopérative	HESBICOOP	COCORICOOP
Région couverte	Hesbaye	Condroz-Famenne
Date de création	13/04/2017	13/09/2018
Nombre de coopérateurs	185 coopérateurs	150 coopérateurs ; 80 producteurs

Tableau 7 – Carte d’identité des coopératives de producteurs et consommateurs

Source : production personnelle

Comme nous pouvons le constater, les coopératives ont officiellement été créées dans les 5 dernières années. Le recul temporel est donc assez limité. Cependant, notons tout de même que les dates mentionnées dans les 2 tableaux précédents se rapportent aux dates officielles de création de la structure coopérative. Il faut savoir que la constitution d'une coopérative est un processus qui peut durer des mois voire des années avant que celle-ci soit opérationnelle. Prenons le cas de la coopérative l’Epi qui a entamé sa réflexion plus de 2 ans avant sa création officielle à la BNB.

Nous avons interrogé 6 coopératives de consommateurs basées sur un modèle fermé avec une participation obligatoire. Par modèle fermé, nous entendons le fait que toute personne souhaitant faire ses achats dans la coopérative doit en devenir membre-coopérateur en achetant une part de la coopérative et y travailler bénévolement un minimum de 3 heures par mois. La participation sous forme de temps presté concerne toutes les coopératives de consommateurs interrogées. Nous avons pu qualifier ce modèle d’urbain car il est essentiellement présent dans les villes et localités plus densément peuplées. Ce type de coopérative se décline donc sous forme de magasin physique implanté dans une ville ou commune précise.

Nous pouvons catégoriser les coopératives de consommateurs en 2 vagues. La BEES Coop, Coopéco et l’Epi ont été les premières coopératives à s’être installées et ont basé leurs principes sur le modèle fondateur de Park Slope Food Coop à New York et la Louve à Paris. Ont suivi la WooCoop, Vervicoop et Oufticoop qui se sont largement inspirées des pratiques exercées par les acteurs de la première vague. Il est important de mentionner que d’autres coopératives ont encore vu le jour ces derniers mois, citons par exemple Poll’n Coop à Louvain-La-Neuve ou encore le Pédalo à Ixelles.

Parallèlement à cela, nous avons interrogé 2 coopératives regroupant producteurs et consommateurs fondées sur un modèle de fonctionnement relativement différent. A l’inverse de la coopérative de consommateurs, la participation est dans ce cas-ci facultative. Les achats sont par conséquent ouverts à tous sans condition particulière. Le pionnier dans le secteur est la coopérative Paysans-Artisans mais d’autres ont suivi comme Hesbicoop puis Cocoricoop que nous avons interrogées. La particularité de ce modèle est la prise de commande via une plateforme en ligne. Les clients vont ensuite chercher leur livraison dans un point de collecte géré par des bénévoles installés dans plusieurs communes de la région. Dans un second temps, en parallèle de l’e-shop, l’objectif est de pouvoir ouvrir des points de vente physiques. Ce modèle peut être retrouvé dans les zones plus rurales et couvrent une zone géographique plus étendue.

Suite à l’analyse des données récoltées, nous avons pu nous rendre compte que leurs principes de fonctionnement différaient sensiblement. Aussi, tenant compte de la zone géographique couverte, des systèmes de distribution différents ont été mis en place. Les coopératives de consommateurs seront plus enclines à s’installer dans une zone urbaine bien délimitée, le plus fréquemment à l’échelle d’une commune. Elles vont donc privilégier l’implantation d’un magasin physique.

A l'inverse, les coopératives multipartites s'étendent sur des régions plus étendues, ce qui implique un modèle de distribution différent, à savoir majoritairement des points de collecte associés à une plateforme de commande en ligne. Prenons également en considération l'aspect participatif des coopérateurs qui jouent un rôle crucial dans le modèle de consommateurs et un rôle plus secondaire dans le modèle multipartite. C'est pourquoi nous avons porté notre choix sur un type de coopérative, celle composée exclusivement de consommateurs créée sous la forme d'épicerie et de supermarché coopératifs et participatifs, basée sur le modèle de Park Slope Food Coop.

Dans la phase exploratoire, nous avions déjà éliminé les coopératives de producteurs de notre champ d'étude. Comme indiqué ci-dessus, nous écartons également les coopératives multipartites composées de producteurs et consommateurs. Nous nous retrouvons donc uniquement avec les coopératives de consommateurs et plus particulièrement avec les ESCP.

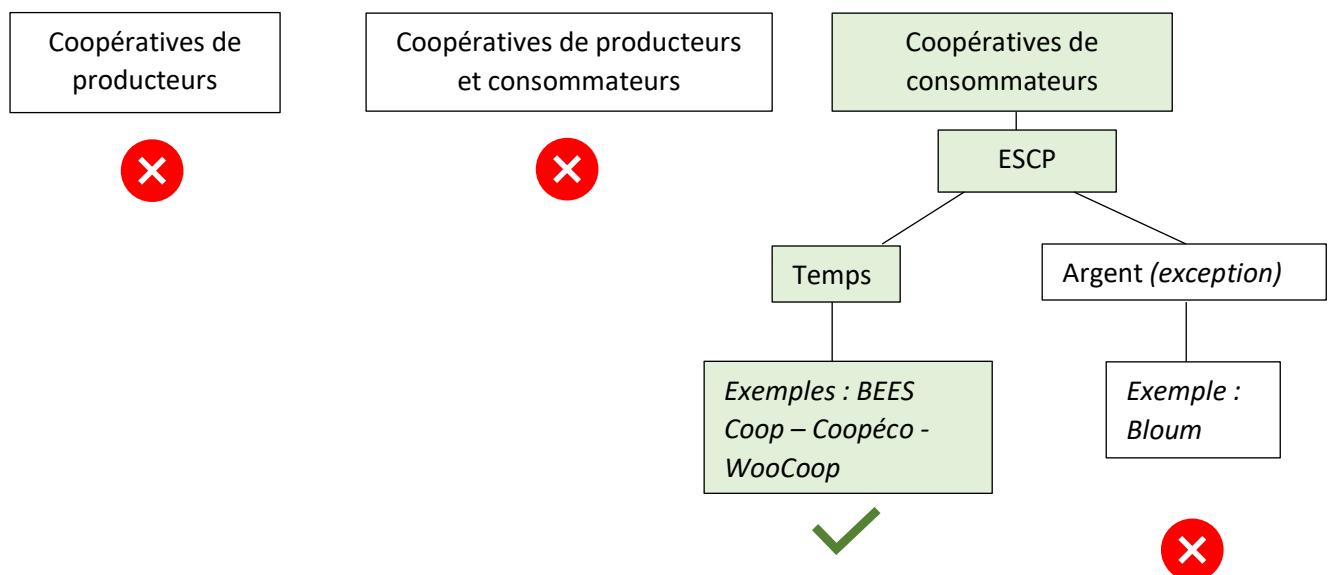


Figure 9 – Focus sur les coopératives de consommateurs

Source : production personnelle

## 2. Présentation des défis

## 2.1 Structure des défis

Dans le point précédent, nous avons présenté les coopératives que nous avons eu l'occasion d'interroger. Grâce aux échanges avec les personnes-ressources de ces différentes coopératives, nous avons pu remarquer que, comme dans tout modèle d'organisation, certaines faiblesses se manifestent. Les coopératives sont ainsi confrontées à divers défis liés principalement à leur gouvernance.

Avant de présenter le résultat de nos recherches, rappelons la définition sur laquelle nous nous basons pour définir le terme de gouvernance. Comme nous l'évoquions dans la partie contextuelle, nous ferons usage d'une définition adaptée aux initiatives d'économie sociale. Notre définition de référence est la suivante : la gouvernance désigne « *l'ensemble des mécanismes permettant la mise en cohérence du fonctionnement de l'organisation avec le projet social qui l'anime* ». (Hoarau et Laville, 2008)

A travers cette analyse, nous avons sélectionné les défis de gouvernance suivant 2 critères. D'une part, les défis qui sont les plus récurrents et d'autre part, ceux qui présentent un impact majeur sur le bon fonctionnement de l'organisation au quotidien.

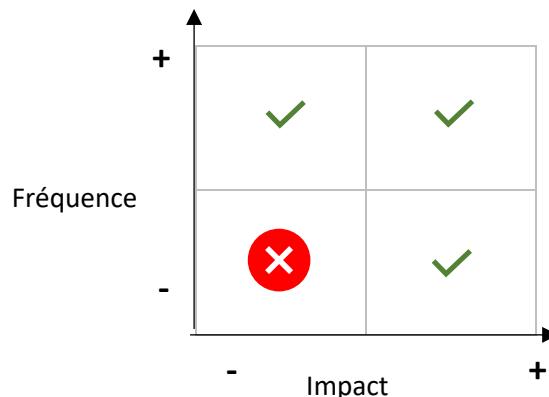


Figure 10 - Matrice impact et fréquence

Source : production personnelle

Etant donné que le modèle d'épicerie et de supermarché coopératifs est relativement récent, il s'apparente encore de nos jours à un modèle expérimental qui s'enrichit par les expériences rencontrées par les acteurs. C'est pourquoi il est sujet à des évolutions constantes afin de perfectionner le modèle tel que nous le connaissons aujourd'hui.

Lors de l'analyse approfondie des divers entretiens, nous nous sommes rendu compte que les défis de gouvernance étaient aussi liés à d'autres dimensions notamment économique, environnementale et sociale. Nous avons donc décidé de les présenter brièvement à la suite des 8 défis de gouvernance.

Les dimensions économique, environnementale et sociale font écho aux piliers fondateurs de la notion de développement durable. Rappelons que le concept de développement durable date de 1987, énoncé pour la première fois dans le célèbre rapport Brundtland. Ce dernier propose la définition suivante : « *le développement durable, c'est s'efforcer de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité de satisfaire ceux des générations futures* ». (CMED, 1987, p. 47)

Nous avons donc décidé de structurer les défis rencontrés suivant une représentation théorique récente et actuelle qui nous a semblé pertinente par rapport à notre cas d'étude. Le modèle a été créé par Anne Jegou, auteur et conférencière ayant mené diverses recherches portant sur la gouvernance de la durabilité des territoires. Sous la forme d'une fleur, l'auteur conceptualise le développement durable en 4 piliers (voir schéma ci-dessous) : les piliers social, culturel, économique et environnemental. (Jegou, 2007)

Dans cette représentation, la gouvernance participative se présente en tant que dimension transversale qui encadre les autres piliers. En lien avec la visée de l'économie sociale, le système de gouvernance partagée invite à supprimer l'intérêt individuel au profit du collectif et de la société au sens large.

Dans le cadre de notre analyse, nous avons volontairement choisi de regrouper les pétales social et culturel. De fait, la frontière entre les 2 dimensions s'avère être minime.

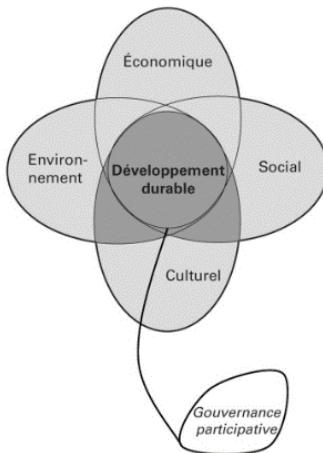


Figure 11 – Fleur du développement durable

Source : Jegou, A. (2007). Les géographes français face au développement durable. *L'Information géographique*. <https://ezproxy.ichec.be:2084/revue-l-information-geographique-2007-3-page-6.htm>

Nous allons prioritairement nous focaliser sur la gouvernance participative que nous analyserons en profondeur et par la suite, nous mettrons brièvement en évidence les autres défis relevés ayant trait aux autres dimensions.

## 2.2 Mise en contexte

Les coopératives que nous avons eu l'occasion d'interroger ont vu le jour via des processus différents. Chacune possède sa propre histoire et est influencée par les citoyens fondateurs, par l'environnement géographique où elle se situe ainsi que par son année de création. Néanmoins, on remarque qu'elles ont un ADN commun fondé sur les mêmes valeurs. Comme le précisait Vervicoop, chacun a ses spécificités et est attentif à différents sujets mais les bases de fonctionnement sont relativement identiques.

Au départ, comme le précisait la BEES Coop, on parlait d'un projet socio-politique pourvu d'un double-objectif. L'idée était de s'affranchir du système actionnarial basé intégralement sur la génération de profits tout en offrant une alternative à la grande distribution. Ce projet a découlé sur la création d'un magasin regroupant produits locaux et durables à un meilleur prix notamment grâce à la participation de tous les coopérateurs dans la vie coopérative. Précisons que l'énergie citoyenne est à la base de tous ces projets. En effet, portées par l'engouement de plusieurs citoyens, ces coopératives ont pu être mises sur pied et devenir opérationnelles comme nous pouvons les voir fonctionner aujourd'hui.

## 2.3 Pilier transversal : Gouvernance participative

Par l'analyse des interviews avec les représentants des coopératives, nous avons pu relever 8 principaux défis en matière de gouvernance. L'aspect participatif et l'implication de diverses parties prenantes ont effectivement une influence majeure sur le modèle de gouvernance.

Voici les 8 défis de gouvernance retenus :

- 1. Choix d'une structure de gouvernance optimale**
- 2. Mise en application et maîtrise des outils d'intelligence collective**
- 3. Efficacité de la communication interne**
- 4. Rôle et responsabilités des salariés versus les coopérateurs-bénévoles**
- 5. Recrutement de nouveaux coopérateurs**
- 6. Rétention des coopérateurs**
- 7. Renforcement de l'implication des coopérateurs**
- 8. Gestion des conflits interpersonnels**

Pour rappel, chaque défi présenté ci-dessous se repose sur les données issues des interviews réalisés en présence des personnes de contact des 6 ESCP.

#### **DÉFI 1 : CHOIX D'UNE STRUCTURE DE GOUVERNANCE OPTIMALE**

Le premier défi en termes de gouvernance concerne la recherche d'une structure de gouvernance qui répond d'une part aux besoins de la coopérative et, d'autre part, qui assure l'efficacité du fonctionnement interne de l'ensemble des organes.

Etant donné que toute coopérative est gérée de manière décentralisée, la structure de gouvernance doit contenir des organes qui couvrent l'ensemble des activités assurant les besoins de gestion de la coopérative. Par exemple : la tenue des comptes annuels, la gestion du système informatique, l'écriture d'un rapport de gestion et la gestion des commandes. La structure doit également être conçue de façon à assurer un fonctionnement interne efficace. Pour ce faire, il est nécessaire de réfléchir à la place et au rôle de chacun dans l'organisation. L'objectif est que chaque organe puisse travailler en autonomie tout en collaborant avec les autres organes de gouvernance.

La majorité des coopératives interrogées se sont inspirées du modèle de gouvernance établi par BEES Coop. En effet, chacune a repris la structure de gouvernance de la pionnière BEES Coop mais l'a déclinée à sa manière. (Delcour, 2021 ; Ouziaux, 2021 ; Wilmot, 2021 ; Nols et Angeli, 2021) Comme nous l'avons évoqué en théorie, il y a autant de coopératives que de modèles de gouvernance coopératifs.

Sur base des différents organigrammes fournis par les coopératives, nous avons pu élaborer un modèle simplifié reprenant les organes présents dans les ESCP.

Nous mettons tout d'abord en évidence les organes identiques dans chaque coopérative pour ensuite souligner les organes qui sont facultatifs. Par organe facultatif, nous entendons les organes qui ne sont pas nécessairement toujours présents dans l'organigramme.

## Organigramme des ESCP interrogés

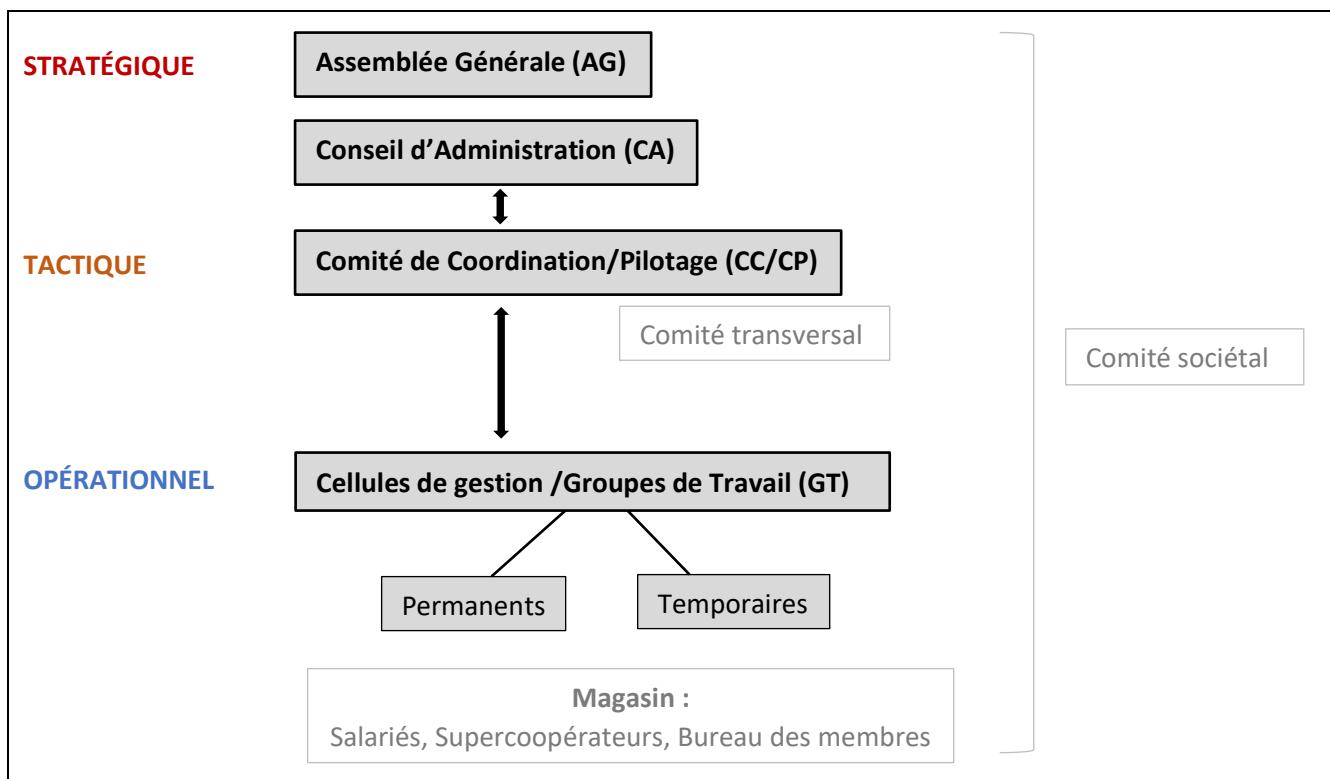


Figure 12 - Organigramme des ESCP interrogés

Source : production personnelle, réalisé sur base des organigrammes des 6 ESCP interrogés  
(BEES Coop, Coopéco, L'Epi, WooCoop, Vervicoop, Oufticoop)

Les différents niveaux ont été construits sur base de la nature des décisions prises. Il y a généralement 3 niveaux, le stratégique, le tactique et l'opérationnel. (BEES Coop, 2021)

- Les décisions **stratégiques** ont une implication à long terme et portent sur l'avenir et les valeurs de la coopérative.
- Les décisions **tactiques** ont une implication à moyen terme et ont une implication le plus souvent sur diverses parties de la coopérative.
- Les décisions **opérationnelles** sont celles prises au quotidien pour faire tourner la coopérative. Prenons l'exemple des achats de marchandises, de la comptabilité, de l'organisation d'évènements et bien d'autres encore.

(BEES Coop, 2021)

**Les organes qui sont présents dans toutes les coopératives interrogées sont au nombre de 4.**

### 1. L'Assemblée Générale (AG)

C'est l'organe de décision regroupant l'ensemble des coopérateurs qu'ils soient membres actifs ou non. Elle se réunit à intervalles réguliers. La fréquence dépend des coopératives et peut avoir lieu entre 2 à 6 fois par an. A titre d'illustration, Coopéco organise 6 AG par an et Oufticoop en propose 4. (Charles, 2021 ; Delcour, 2021)

## **2. Le Conseil d'Administration (CA)**

La CA est l'organe de représentation de la coopérative. Il est officiellement le responsable juridique et fiscal. Il est composé d'administrateurs variant entre 3 et 8, en fonction des coopératives. Il fait le lien entre les niveaux stratégique (AG) et tactique (comité de coordination/pilotage). Dans le cas unique de la BEES Coop, il adopte aussi un rôle d'employeur vis-à-vis des salariés engagés dans la coopérative. (Jurowicz, 2021)

## **3. Le comité de coordination ou de pilotage (CC/CP)**

Il est composé d'1 ou de 2 représentants de chaque cellule de gestion ainsi que du CA. Les décisions prises sont des décisions tactiques qui ont un impact sur plusieurs domaines opérationnels de la coopérative. (Ouziaux, 2021 ; Jurowicz, 2021 )

## **4. Cellules de gestion/Groupes de Travail (GT)**

Également appelées groupes de travail, les cellules de gestion assurent la gestion quotidienne de la coopérative. Certaines cellules sont permanentes tandis que d'autres sont temporaires, c'est-à-dire qu'elles se créent lorsqu'un besoin émerge. Nols (2021) nous explique le fonctionnement des groupes temporaires : « *Il y a aussi des petits groupes de travail temporaires qui ont existé comme par exemple, qui fonctionnaient un peu comme un arbre mais de façon ponctuelle, par exemple pour refaire l'espace technique, au moment où on a engagé le coordinateur, pour avoir un groupe de travail recrutement qui a la fois mis sur pied le profil, lancé les recherches, fait les interviews et proposé un engagement à la coopérative.* »

Chaque coopérative a constitué ses propres cellules de gestion. Cependant, malgré des appellations différentes, nous pouvons nous rendre compte qu'elles permettent de couvrir une multitude d'aspects de la coopérative. Prenons 2 exemples.

Coopéco possède les cellules suivantes : accueil, achats et approvisionnements, ateliers et conférences, bureau d'aménagement des ressources, communication, finances, « techno », valeurs. (Charles, 2021)

Oufticoop a structuré son fonctionnement selon les groupes suivants : administration et comptabilité, produits et approvisionnement, lieu et gestion du magasin, communication externe et évènements, finance, structure de gouvernance, communication interne et super-coopérateurs. (Delcour, 2021)

## **Certains organes ne sont pas représentés dans chacune des coopératives.**

Etant donné que chaque coopérative est à un stade différent de croissance et d'évolution, nous avons pu observer que la structure de gouvernance est amenée à être modifiée au fur et à mesure des années. Tel est l'exemple du comité sociétal, qui est représenté sous forme d'organe indépendant ou de cellule de gestion. Celui-ci a pour mission de vérifier l'adéquation des décisions par rapport aux valeurs et à la vision de la coopérative. (Jurowicz, 2021)

Il en est de même pour l'organe des salariés qui ne devient un organe à part entière qu'à partir du moment où plusieurs salariés sont embauchés. (Jurowicz, 2021)

La réorganisation de l'organigramme des coopératives devient une préoccupation pour les premières coopératives créées, notamment BEES Coop et l'Epi. (Jurowicz, 2021 ; Nols et Angeli, 2021) Il en ressort des interviews que leur structure de gouvernance devient trop complexe dû à la multiplication d'organes et de cellules. Divers problèmes en résultent notamment dans la prise de décision qui est plus lente et dans la transmission d'informations qui est plus compliquée. (Nols et Angeli, 2021) En effet, lorsqu'il s'agit de prendre une décision, elle doit être analysée par chaque cellule ou organe qui pourrait être concerné par la décision, pour une raison ou une autre. Des objections viennent affecter l'avancement et la mise en place de la décision. Aussi, la multiplicité des organes a une influence sur la transmission d'informations dans le sens où plus de flux de communication sont à gérer. (Nols et Angeli, 2021)

Ces 2 coopératives ont dès lors fait appel à un consultant externe afin d'adapter l'organigramme à leurs propres particularités. (Jurowicz, 2021 ; Nols et Angeli, 2021) L'idée est également de simplifier le modèle tout en continuant à mettre un point d'honneur aux principes participatifs, de co-construction et de co-responsabilité. Cette simplification peut être opérée par un organisme externe qui revoit l'ensemble des missions et l'efficacité de chaque organe. Pour les coopératives plus récentes, il n'y a pas de défi majeur à observer concernant l'efficacité de leur structure de gouvernance. Ouziaux (2021) évoque : « *Pour l'instant, je pense qu'elle correspond. Tant qu'on a qu'une seule salariée, ça va mais quand il y aura plusieurs salariés il faudra à un moment qu'elle évolue* ».

Pour conclure, nous voyons qu'au fil du temps, la structure de gouvernance devient obsolète et n'assure plus le bon fonctionnement de l'organisation. Certains organes s'avèrent être superflus tandis que d'autres doivent être créés.

## **DÉFI 2 : MAITRISE ET MISE EN APPLICATION DES OUTILS D'INTELLIGENCE COLLECTIVE**

Lorsque nous évoquons la notion d'intelligence collective, il est tout d'abord nécessaire de se mettre d'accord sur une définition commune. Diverses interprétations existent et il est important que chaque coopérative dispose d'une signification de ce terme. (Jurowicz, 2021)

Comme l'indiquait l'initiatrice d'Oufticoop, Rachel Delcour, facilitatrice en dynamique collaborative, l'intelligence collective consiste à stimuler le savoir-faire collaboratif, ce qui va contribuer à une gestion participative de l'organisation. Elle définit le concept comme « *une posture personnelle de communication collective qui amène à une réelle gestion participative et horizontale, en gouvernance partagée.* » (Delcour, 2021)

Ce deuxième défi est rencontré par l'ensemble des organisations consultées. En effet, comme nous avons déjà pu l'évoquer, le côté participatif est le moteur même de l'organisation.

Dans le cas des coopératives, l'intelligence collective est surtout utilisée de manière formelle dans l'animation de réunions et dans la prise de décision collective.

De nombreuses forces ont pu être avancées par les intervenants. Le collectif permet entre autres de stimuler la petite partie d'entrepreneur de chacun des membres du groupe. Dans ce type de gestion, on fonctionne aussi beaucoup dans l'essai-erreur et moins dans le contrôle, faisant naître ainsi davantage de créativité et d'innovation. (Delcour, 2021) La coopérative l'Epi ajoute que l'intelligence collective est à l'œuvre au quotidien dans la coopérative sans nécessairement solliciter des outils concrets. Tout le monde est encouragé à travailler ensemble et donne son avis pour élaborer des solutions plus enrichies. (Nols et Angeli, 2021)

Plusieurs coopératives se sont tout de même rendu compte des limites de l'application de l'intelligence collective.

Tout d'abord, Vervicoop avance la difficulté d'application dans certains groupes de travail. De fait, avec l'expérience, elle constate que certaines cellules de gestion ont besoin d'être plus guidées en recevant des directives claires et précises à exécuter. Cela peut dépendre des personnalités et des antécédents professionnels des membres également. (Wilmot, 2021) En effet, comme le mentionne WooCoop, la majorité des coopérateurs ne sont pas familiers avec cette gouvernance horizontale et participative, plus enclins à avoir connu des structures plus verticales. (Ouziaux, 2021)

Ensuite, la prise de décision en intelligence collective se révèle être tributaire de divers obstacles. C'est un processus qui prend beaucoup de temps car il faut passer par plusieurs phases de consultation et de concertation auprès des parties prenantes pour aboutir à une décision commune. (Delcour, 2021) Adapté à la gestion participative et collective, la prise de décision par consentement s'effectue par étapes successives clairement définies. Néanmoins, elle est complexe à mettre en œuvre en pratique. En effet, d'après Oufticoop, les participants doivent être idéalement formés au préalable sur la technique afin de pouvoir être à même de la maîtriser. (Delcour, 2021) Suite aux multiples expérimentations de la technique, BEES Coop en a conclu qu'elle est efficace sur le « *comment faire* » mais inefficace sur le « *quoi faire* ». Face à cette limite, la BEES Coop est en train d'approfondir le sujet afin d'élargir sa boîte à outils de connaissances sur la prise de décision en intelligence collective. (Jurowicz, 2021)

Se rendant compte de la difficulté de son application au quotidien, plusieurs coopératives sont alors tentées de prendre la plupart de leurs décisions sous la forme d'un vote à main levée. Néanmoins, d'après l'Epi et Oufticoop, le risque associé à la non-application de manière adéquate est d'atteindre un modèle de gouvernance oligarchique et non pas une gouvernance partagée. (Nols et Angeli, 2021 ; Delcour, 2021)

En conclusion, nous remarquons que l'intelligence collective fait partie des fondements des coopératives. Cependant, les outils utilisés pour la mettre en œuvre au sein des organisations soit sont méconnus par une grande majorité des coopérateurs soit font face à des limites en termes de prise de décision collective dans certaines situations.

### **DÉFI 3 : EFFICACITÉ DE LA COMMUNICATION INTERNE**

L'ensemble des coopératives s'entendent sur le fait que la réorganisation des modes de communication interne pourrait être un réel atout pour faciliter les échanges d'informations. La difficulté principale réside dans le nombre de coopérateurs. (Wilmot, 2021 ; Delcour, 2021 ; Nols, 2021)

Faisons le point sur les différents canaux utilisés actuellement dans les coopératives interrogées. A ce propos, il est pertinent de faire une distinction entre les communications d'informations générales versus les informations ciblées à certains coopérateurs. La portée de l'information a donc un impact certain sur l'utilisation d'un outil par rapport à un autre. Notons toutefois que la plupart des outils utilisés sont virtuels.

Chaque coopérative a développé son propre modèle de fonctionnement. Entre membres de cellules de gestion ou autres organes, le plus fréquent reste les échanges par mail, puis par la messagerie WhatsApp et enfin le réseau social Facebook. (Ouziaux, 2021 ; Charles, 2021) L'avantage principal associé à ces 2 outils est la possibilité de créer différents groupes, un pour chaque organe par exemple. Selon les coopérateurs interrogés de l'Epi et WooCoop, le canal à favoriser reste tout de même l'échange en magasin lors de ses achats ou les échanges de vive voix lors des réunions. (Nols et Angeli, 2021 ; Ouziaux, 2021) Les coopérateurs peuvent ainsi renforcer les liens avec leurs pairs.

Coopéco et Vervicoop ont quant à eux un groupe Facebook destiné aux coopérateurs actifs dans lequel ils peuvent partager des informations pratiques et procéder aux échanges de shifts par exemple. (Charles, 2021 ; Wilmot, 2021) Un forum de discussion avait été mis en place par Vervicoop pour dynamiser les échanges entre coopérateurs mais l'outil n'a pas rencontré un franc succès. (Wilmot, 2021)

Dans le cas de communications plus générales concernant la coopérative, ce sont souvent l'ensemble des coopérateurs qui sont visés. Pour une communication plus large, toutes les coopératives se chargent d'envoyer une newsletter mensuelle ou bimensuelle pour que les coopérateurs puissent être tenus au courant des décisions prises. La newsletter permet également aux coopérateurs de se tenir informés de l'organisation de nouveaux projets mis en place, des nouveautés en termes de produits ou encore du calendrier des évènements futurs. Wilmot (2021) précise : « *Ici, les infos plus officielles depuis la reprise font partie d'une newsletter interne qui paraît 1 à 2 fois par mois en fonction de l'actualité qui est envoyée aux coopérateurs.* » De son côté, Nols (2021) énonce : « *La newsletter, ça c'est plus la communication vis-à-vis des coopérateurs pour leur faire part de nouvelles décisions de nouveaux produits, de la vie de la coopérative, des nouvelles heures d'ouverture, quelque chose comme ça.* »

Dans toute coopérative, on observe une démultiplication des canaux de communication afin de pouvoir répondre à tous les profils de coopérateurs. Oufticoop précise qu'il est complexe de trouver un système optimal composé d'un unique canal. De fait, chaque canal a son avantage et l'utilisation de l'ensemble de ceux-ci permet d'atteindre tout le monde. (Delcour, 2021)

Une minorité de coopérateurs n'ont pas accès à internet ou n'ont pas envie d'être présents en ligne. En réponse à cela, Coopéco et Vervicoop se sont munis d'un tableau reprenant les dernières nouvelles et annonces liées à la coopérative. (Charles, 2021 ; Wilmot, 2021)

Pour l'échange de fichiers entre les divers organes, l'outil le plus fréquemment utilisé est Google Drive. Ce dernier permet d'une part d'avoir un lieu de stockage commun et, d'autre part, d'avoir un accès à l'ensemble des informations à distance pour tous les membres. (Charles, 2021 ; Delcour, 2021)

Concentrons-nous dès à présent sur les informations propres au fonctionnement du magasin physique, comprenant les explications notamment par rapport au système informatique et au système de caisse. Les échanges d'expérience entre coopérateurs lors des shifts sont le moyen le plus utilisé et le plus efficace. Aussi, dans la plupart des coopératives, plusieurs fiches et manuels ont été rédigés mais sont généralement peu consultés. (Charles, 2021) Pour certaines coopératives comme Coopéco, des affiches en magasin sont placées pour rappeler certaines informations mais ne sont plus consultées vu leur grand nombre. (Charles, 2021)

Les coopératives disposant de salariés avancent qu'un de leurs rôles consiste à assurer la transmission d'informations dans le magasin. Les salariés sont donc les personnes de contact de référence pour tout ce qui a trait aux tâches opérationnelles du magasin. Ces derniers ont aussi une vue d'ensemble sur l'organisation et sont en relation étroite avec l'ensemble des organes de gestion. (Ouziaux, 2021 ; Delcour, 2021 ; Wilmot, 2021)

Suite aux partages d'expériences des coopératives, nous pouvons retenir que plus le coopérateur se sent visé directement par une information ou une demande, plus il sera enclin à y répondre.

Aucune solution clé en main n'a encore été trouvée par les coopératives pour satisfaire l'ensemble des coopérateurs. Vervicoop avance que « *le fait de démultiplier les outils, on ne sait pas toujours se connecter à tout et des changements doivent avoir lieu* ». (Wilmot, 2021)

En résumé, le réel défi consiste à réduire le nombre d'outils utilisés pour faciliter leur maîtrise au quotidien, tout en offrant un panel d'outils assez large pour convenir à chaque membre de la coopérative.

#### **DÉFI 4: RÔLE ET DES RESPONSABILITÉS DES SALARIÉS VERSUS LES COOPÉRATEURS-BÉNÉVOLES**

Le quatrième défi que nous avons pu relever concerne la difficulté d'opérer une distinction claire entre le rôle et les responsabilités des salariés comparés à ceux des coopérateurs-bénévoles.

Ce défi est rencontré par les coopératives qui ont engagé au minimum un salarié. Sur les 6 coopératives questionnées, 2 d'entre elles ne comptent à l'heure actuelle aucun employé. (Charles, 2021 ; Nols et Angeli, 2021) L'objectif derrière l'engagement d'employés est de permettre de décharger les bénévoles de certaines tâches qui demandent une attention permanente. Delcour (2021) précise : « *On a vraiment besoin d'avoir des gens dans le magasin. On voit bien qu'avec des gens qui restent 3 heures, il y a des choses transversales qui ne se font pas. Il faudra être au moins 2. Il existe des choses qui ne sont pas morcelables* ». Cependant, le coût étant important, la majorité des coopératives ne sont pas en mesure de pouvoir engager du personnel supplémentaire sur fonds propres. (Wilmot, 2021 ; Delcour, 2021)

Remarquons cependant qu'une coopérative est une entreprise économique qui se doit d'être gérée au quotidien. La présence de salariés est à considérer en appui de l'investissement des nombreux coopérateurs-bénévoles. Comme l'indiquait l'Epi, en se référant à son apprentissage suite à l'engagement d'un coordinateur pendant quelques mois, le salarié ne peut en aucun cas remplacer le travail donné à des bénévoles. (Nols et Angeli, 2021) De plus, le rôle d'un employé est de servir de liant entre les différents organes de la coopérative et de faire circuler l'information. Chaque coopérative a des besoins différents et doit donc s'assurer que le rôle et les responsabilités assignées aux salariés soit clairement définis en adéquation avec les besoins de la coopérative.

La définition claire du rôle des salariés est également essentielle afin de préserver le salarié en lui-même. En effet, Vervicoop indiquait être confrontée à une surcharge de travail pour les salariés engagés. (Wilmot, 2021) Dans la plupart des cas, les employés ont un contrat de travail à mi-temps. Toutefois, ils font plus d'heures qu'ils ne devraient.

Même en étant en présence d'une organisation présentant une structure horizontale et pratiquant une forme de gouvernance partagée, il est essentiel de clarifier les rôles et les relations entre les différentes parties prenantes internes. BEES Coop a été la première coopérative ayant eu des tensions à ce propos. Elle compte actuellement 8 employés qui s'organisent en autogestion. (Jurowicz, 2021) Le défi réside dans la définition des limites de cette autogestion par rapport à la gouvernance partagée. Aussi, avec cette augmentation de salariés au fil et à mesure des années, certains dispositifs ont dû être mis en place pour assurer une cohérence dans leur rôle et leurs responsabilités. Malgré la volonté de vouloir rester dans une structure très horizontale, BEES Coop est confronté au problème suivant : « *les employés décidaient ensemble de tout ce qu'il y avait à décider, y compris qui allait rester et qui allait partir* ». (Jurowicz, 2021)

Toutefois, cette préoccupation est aussi appréhendée par les coopératives qui prévoient d'engager des salariés dans le futur. Elles se posent diverses questions par rapport à l'articulation du travail bénévole et salarié. Pour Coopéco, le défi majeur sera de se limiter à un interlocuteur principal en contact avec le travailleur. (Charles, 2021)

Pour conclure, au fur et à mesure de leur croissance et de l'arrivée de personnel salarié, nous observons que les coopératives éprouvent des difficultés à définir clairement les responsabilités de chaque partie prenante. En effet, les salariés sont engagés en appui des coopérateurs-bénévoles mais ne doivent en aucun cas remplacer le travail de ces derniers.

#### **DÉFI 5 : RECRUTEMENT DE NOUVEAUX COOPÉRATEURS**

Le cinquième défi relevé en termes de gouvernance concerne le recrutement de nouveaux coopérateurs. Comme l'expliquaient Wilmot (2021), Delcour (2021) et Angeli (2021), il est désormais compliqué de trouver de nouveaux coopérateurs qui disposent de temps à consacrer à la coopérative. La majorité des coopérateurs ne s'investissent pas davantage que les 3 heures obligatoires par mois. L'enjeu est donc de les faire participer mais aussi de les encourager à acheter dans la coopérative. (Wilmot, 2021 ; Delcour, 2021 ; Nols ; 2021)

De plus, la recherche de nouveaux coopérateurs devient plus complexe. En effet, lors de la création de la coopérative, un certain engouement entraîne de nombreuses personnes à entrer dans la coopérative. Les personnes les plus convaincues s'inscrivent facilement comme nouveau membre. Ensuite, afin de pouvoir grandir, les coopératives sont amenées à devoir attirer d'autres publics qui ne sont pas forcément sensibles au même discours. Cependant, Wilmot (2021) met en garde sur la recherche de coopérateurs à tout prix et de manière précipitée. De fait, d'après son expérience, il est essentiel de prendre le temps d'expliquer de façon claire aux personnes intéressées leur rôle au sein de la coopérative de sorte qu'ils ne quittent pas la coopérative après quelques mois. - « *On a remarqué que lorsqu'il y a eu un engouement et que les gens prenaient des parts, finalement il y a des gens qui prennent des parts sans vraiment se rendre compte du projet. Ils ne se rendent compte finalement qu'après qu'ils n'ont pas 3 heures par mois à consacrer* » (Wilmot, 2021)

Le recrutement de nouveaux coopérateurs entretient un lien très étroit avec la communication externe de l'organisation. Passons désormais en revue les différents outils qu'utilisent les coopératives afin de capter un public externe à la coopérative.

Tout d'abord, le canal principal utilisé dans le cadre du recrutement est le bouche-à-oreille qui demande un investissement limité pour la coopérative dans son ensemble. D'après Charles (2021), c'est le canal le plus propice à l'accueil de nouveaux coopérateurs.

L'ensemble des structures interrogées disposent d'un site web présentant le projet coopératif en détail. Il reprend également une série d'informations pratiques au sein de la FAQ. (Ouziaux, 2021) La page Facebook arrive en seconde position. Celle-ci met en avant les actualités du projet et annonce les différents événements ouverts au grand public. Enfin, des séances d'information régulières sont organisées au sein des magasins eux-mêmes pour les personnes intéressées (hors période COVID). Celles-ci se déroulent généralement sur une base mensuelle. (Wilmot, 2021 ; Charles, 2021)

En complément de ces 3 canaux, Delcour (2021) et Angeli (2021) mentionnent l'organisation des journées portes-ouvertes et la participation à des événements organisés dans la commune/ville. Les toutes-boîtes se présentent également comme un canal permettant de faire connaître le projet dans un environnement géographique immédiat.

Outils de communication externe actuels	
• Bouche-à-oreille	• Journées portes-ouvertes
• Page Facebook	• Participation à des évènements organisés dans la commune
• Séances d'information mensuelles	• Toutes-boîtes

Tableau 8 - Outils de communication externe actuels

Source : Production personnelle

Le frein principal au recrutement de nouveaux membres est le « temps ». En effet, l'engagement dans la coopérative se traduit également par un investissement de quelques heures fixes par mois. De plus, selon Oufticoop, le facteur externe ayant aussi une influence négative est la crise du COVID-19. Le lien social est une des particularités de la coopérative qu'elle aime mettre en avant. Malgré tout, des échanges virtuels sont organisés mais ne permettent pas de mettre totalement en lumière les atouts de l'esprit coopératif. (Delcour, 2021)

Pour les ESCP, l'enjeu est de parvenir à toucher les personnes intéressées se situant dans un périmètre géographique limité et qui ne sont pas encore au courant de l'existence de la coopérative.

Pour conclure, nous avons pu nous apercevoir que les coopératives disposent d'un nombre certain d'outils pour encourager de nouvelles personnes à rejoindre la coopérative. Cependant, malgré les moyens déployés, elles éprouvent actuellement des difficultés à recruter de nouveaux coopérateurs. Ouziaux (2021) affirme que le recrutement est un point essentiel sur lequel travailler : « *On cherche en permanence de nouveaux coopérateurs pour avoir un certain roulement [...] Pour être plus pérenne, il faudra être un peu plus. J'en vois des nouveaux arriver mais d'autres partent, se démotivent et arrêtent de faire leurs courses.* »

## DÉFI 6 : RÉTENTION DES COOPÉRATEURS

Un autre défi évoqué par les coopératives interrogées concerne la rétention des coopérateurs actifs sur le long terme au sein de la coopérative. 2 raisons principales ont fréquemment été avancées par les coopératives. En premier lieu, un évènement externe sur lesquels les coopératives n'ont pas de prise est la raison liée déménagements de coopérateurs. (Jurowicz, 2021 ; Nols, 2021 ; Delcour, 2021) En second lieu, l'obligation de préster 3 heures par mois est une contrainte trop importante pour certains coopérateurs qui préfèrent dans ce cas, se retirer de la coopérative. (Wilmot, 2021 ; Delcour, 2021) – « *Il y a des gens qui déménagent, des gens qui n'ont plus de temps. Il y a toute sorte de raisons pour lesquelles ils viennent tout un temps et après ils ne viennent plus.* » (Delcour, 2021)

Les raisons du départ d'une coopérative sont multiples et propres à chaque individu. Certains coopérateurs affirment avoir besoin de changement et ont la volonté de s'impliquer dans d'autres projets. D'autres éprouvent une certaine déception par rapport aux produits offerts et/ou aux prix pratiqués. (Jurowicz, 2021) Toutefois, comme le constate Nols et Angeli (2021), les coopérateurs qui ne souhaitent plus être actifs dans la coopérative laissent tout de même le montant de départ investi en soutien.

De son côté, Vervicoop observe que le départ de coopérateurs est assez aléatoire. La coopérative ne sait pas expliquer pourquoi certaines périodes présentent plus de départs que d'autres. Néanmoins, lors de la création de la coopérative, une certaine émulation était présente qui a laissé place à un essoufflement progressif, dû soit à la durée ou soit à la situation COVID qui a bouleversé l'organisation. Elle constate que peu de coopérateurs sont présents depuis le début de ses activités. (Wilmot, 2021)

Afin de connaitre les raisons précises de départ des coopérateurs, l'Epi envoie un formulaire de sortie à tous les coopérateurs souhaitant se retirer. Cependant, celui-ci n'est pas souvent complété. (Nols et Angeli, 2021) Lors d'une discussion avec un membre fondateur de WooCoop, ce dernier nous a aussi indiqué que WooCoop demande le motif de départ, en même temps que la demande du numéro de compte pour rembourser le montant des parts. Dans la plupart des cas, le résultat est concluant. Les raisons de départ dues à la coopérative en elle-même permettent ainsi de travailler sur les aspects posant problème. Le plus souvent, ce sont les produits et les services fournis par la coopérative qui ne répondent pas aux attentes de certains coopérateurs. Par exemple, les prix sont jugés trop élevés ou la participation de 3 heures par mois est trop contraignante. Dans quelques rares cas, les conflits entre coopérateurs peuvent être à l'origine d'un ou plusieurs départs. (Wilmot, 2021) ;

En résumé, l'enjeu principal au niveau de ce défi est la rétention des membres actifs dans la coopérative. Il paraît être essentiel de travailler sur l'accompagnement des coopérateurs actifs en les informant et en les formant. Cependant, gardons à l'esprit que la surcharge de travail peut créer un certain épuisement auprès des coopérateurs.

## DÉFI 7 : RENFORCEMENT DE L'IMPLICATION DES COOPÉRATEURS

Les ESCP ont, comme leur nom l'indique, la particularité de fonctionner grâce à la participation de leurs membres. La participation est demandée sous 2 formes : d'un côté, une participation pécuniaire et de l'autre une participation en temps de travail. Ce dernier point est essentiel pour mener à bien la gestion opérationnelle de la coopérative.

Etant donné les différences de conception des coopérateurs de ce que représente une coopérative, divers seuils et degrés d'engagement peuvent être observés. WooCoop a fait le constat que les coopérateurs étant impliqués dans un groupe de travail sont ceux qui sont le plus enclins à rester actifs dans la coopérative sur le long terme.

BEES Coop et Coopéco ont mentionné le faible taux de participation des coopérateurs à la prise de décision. Lors des AG réunissant l'ensemble des coopérateurs, actifs ou non, les orientations stratégiques de l'organisation sont discutées et adoptées. Pourtant, il est particulièrement difficile de motiver les coopérateurs moins actifs à y participer. (Jurowicz, 2021 ; Charles, 2021)

De surcroit, Angeli (2021) avance le fait que beaucoup de coopérateurs n'ont pas conscience de ce qu'implique leur responsabilité d'un engagement sur le long terme. Il évoque : « *Donc, ça c'est pour moi une question qui pèse. Parce qu'être conscient de sa responsabilité d'un engagement à long terme n'est plus nécessairement le souci de chacun. Donc je m'engage, je regarde où on a besoin de moi, je peux payer ma part et puis j'ai pleins d'autres choses à côté, donc c'est logique. Et puis, on voit aussi que dans tous les projets plus jeunes, ce sont plutôt des projets à court-terme qui fonctionnent et les projets à long terme, c'est plutôt compliqué. Mais, ici on est obligé de vivre sur du long terme donc voilà, c'est une question.* » (Angeli, 2021) Une coopérative est destinée à perdurer dans le temps, ce qui engendre une réflexion par rapport au roulement des coopérateurs dans le temps. (Angeli, 2021)

De plus, les coopératives interrogées remarquent une différence entre les valeurs défendues par le groupe de fondateurs qui sont porteurs d'un projet militant et politique. Les nouveaux arrivés qui sont davantage intéressés par le magasin lui-même et la possibilité d'y faire leurs courses. (Charles, 2021) Cela se traduit dans l'engagement au fil du temps. Après quelques années de fonctionnement, les membres fondateurs très actifs ont envie de passer le flambeau à la génération suivante mais la relève n'est pas toujours assurée. (Charles, 2021)

Wilmot (2021) évoque la nécessité de redynamiser la communauté de coopérateurs en cette période. Les coopérateurs ont besoin de retrouver la convivialité et l'ambiance qui régnait au départ. Même si la structure reste très horizontale, elle ajoute que certains groupes de travail ont besoin de directives pour être redynamisés. A l'inverse, d'autres groupes restent continuellement très actifs en s'organisant par eux-mêmes. Ceci dépend des personnalités présentes dans les groupes. (Wilmot, 2021)

En conclusion, le renforcement de l'engagement des coopérateurs dans le temps se décompose en 2 pans. Le premier est de continuer à retenir les coopérateurs actifs veillant à leur donner une charge de travail acceptable et en les encourageant à garder leur énergie de départ. Le second concerne une plus grande implication des nouveaux coopérateurs dans la vie coopérative en les incitant par exemple à rejoindre des groupes de travail.

#### **DÉFI 8 : GESTION DES CONFLITS INTERPERSONNELS**

La gestion des conflits est le dernier défi majeur auquel les coopératives de notre échantillon font face. Le message que transmet une coopérative est avant tout un retour de la reconnaissance de l'humain dans l'organisation. Composé de centaines d'individus, les ESCP abritent en leur sein une multitude d'intérêts divergents et de motivations différentes. Toutes les coopératives questionnées ont déjà été confrontées à la gestion de conflits, dans une petite ou grande mesure.

Wilmot (2021) rapporte que les conflits se produisent habituellement entre des personnes très engagées et ont un rapport avec l'ego des parties concernées. Certaines personnalités fortes paraissent être incompatibles. – « *Le parcours a été relativement facile au début. Les difficultés sont arrivées par après, ce sont plutôt des difficultés interpersonnelles qu'on retrouve dans toutes les structures qu'elles soient professionnelles ou pas, des difficultés entre personnes, de l'égo etc... On n'en a pas eu énormément mais les plus grosses difficultés sont liées à ça* ». (Wilmot, 2021)

Nols (2021) ajoute que les tensions entre coopérateurs ont souvent trait à la position, la recherche de reconnaissance ou sont encore liées à des blessures de non-reconnaissance. Le fait de ne pas se sentir respecté peut également être à la source d'un éventuel conflit. (Nols, 2021)

Dans certaines coopératives, une procédure de gestion des conflits a été insérée dans le ROI. (Delcour, 2021) – « *Le CS va étudier les plaintes et va organiser une médiation entre les personnes en s'appuyant sur notre ROI qui est assez précis : des possibilités d'exclure, des possibilités de résoudre des problèmes, par où ça passe.* » (Delcour, 2021)

Au sein des coopératives Coopéco et WooCoop, il n'y a pas de procédure formalisée ou dispositif concret mis en place. (Charles, 2021 ; Ouziaux, 2021) Toutefois, chez Coopéco, 2 moyens de prévention existent dans la structure. Tout d'abord, il y a l'existence d'un bureau d'aménagement des ressources qui correspond au service des Ressources Humaines. (Charles, 2021) Ensuite, chaque membre du CA entretient un lien étroit avec plusieurs groupes de travail de façon à détecter d'éventuelles incompréhensions de manière plus souple. (Charles, 2021) D'autres coopératives ont décidé de mettre en place certaines initiatives telles que la création d'un organe de médiation, d'une charte ou encore d'un groupe de quelques personnes ressources à contacter en cas de besoin.

Pour conclure, nous avons pu observer que la gestion participative d'une coopérative permet de créer des moments conviviaux au cours desquels la puissance du collectif suscite imagination et créativité. Cependant, dans certaines situations, les avis divergents de coopérateurs peuvent engendrer des tensions et des conflits que les coopératives doivent tenter de gérer au mieux.

### **3. Schéma synthétique des défis de gouvernance**

Après avoir présenté en détail les défis de gouvernance auxquels se heurtent les ESCP en ce moment, replaçons-les de manière visuelle sous forme d'un schéma synthétique. Nous avons remarqué que 3 des 8 défis sont en lien avec le cycle naturel des coopérateurs, poursuivant une suite logique, du recrutement au départ du coopérateur. Par conséquent, nous avons décidé de les regrouper sous une même couleur de façon à souligner leur dépendance.



Figure 13 – Les 8 défis de gouvernance

Source : production personnelle

#### 4. Facteurs d'influence des défis

Au travers l'étude de 6 cas de coopératives, nous avons pu répertorier 8 défis de gouvernance repris dans le schéma présenté dans le point précédent. Néanmoins, nous remarquons que chaque défi se manifeste différemment au niveau de son intensité dans chacune des coopératives.

Nous avons pu relever plusieurs facteurs, au nombre de 4, qui peuvent expliquer une plus forte ou une plus faible occurrence du défi au sein de la coopérative.

Nous pouvons dénombrer les 4 variables suivantes : la temporalité, la taille, l'orientation de la vision stratégique et enfin le degré d'expertise. Ces défis peuvent bien entendu être influencés par d'autres variables qui nous sont inconnues et qui seraient à explorer plus en détail.

##### FACTEUR 1 : TEMPORALITÉ

Le premier facteur que nous avons pu relever est fonction du nombre d'années que compte la coopérative. En effet, à chaque stade de son évolution, celle-ci est davantage confrontée à certains défis plutôt que d'autres.

Nous avons classifié les coopératives en 2 vagues. La première reprend les coopératives BEES Coop, Coopéco et l'Epi dont la création officielle remonte à 2016. Ces dernières se sont majoritairement basées sur le modèle new-yorkais de Park Slope Food Coop. La seconde vague comprend WooCoop, Vervicoop et Oufticoop créés entre 2017 et 2019. Elles ont pour caractéristique commune de s'être inspirées de la pionnière belge, BEES Coop.

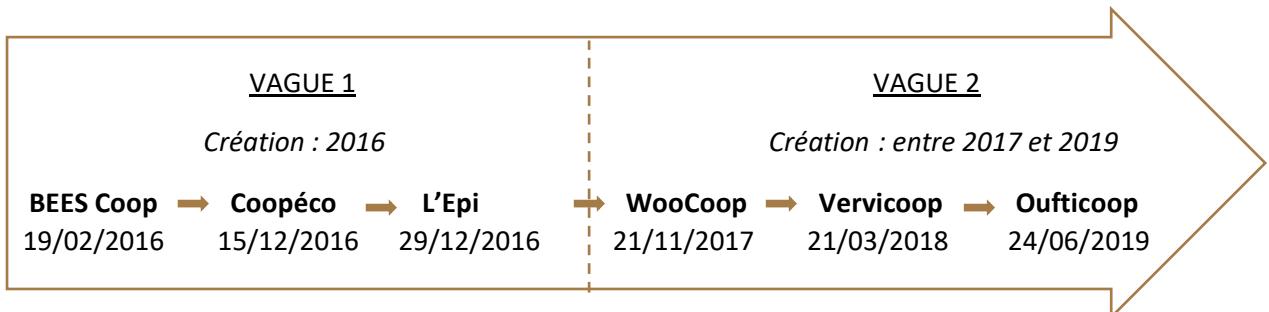


Figure 14 - Ligne du temps - création des ESCP

Source : production personnelle

Le premier défi que nous avions relevé était lié au choix d'une **structure de gouvernance** optimale. Par l'expérience de l'Epi et de BEES Coop, nous constatons qu'il devient essentiel de remodeler l'organigramme de l'organisation régulièrement. Toutes 2 ont fait appel à un organisme externe afin de repenser ensemble la structure des différents organes. L'objectif final suite à cette démarche est de tenter de simplifier l'organisation interne en réduisant le nombre de comités ou organes présents.

La temporalité semble également influencer les défis se rapportant à l'application de l'**intelligence collective** et à la **communication interne**. La coopérative met progressivement en place plusieurs dispositifs sont revus, améliorés ou modifiés, en fonction de leur efficacité sur le terrain. A titre d'illustration, une coopérative peut décider d'utiliser de nouveaux canaux de communication en interne et, suivant leur performance, continuer avec ceux-ci ou au contraire les délaisser.

Le groupe de 3 défis reprenant le **recrutement** de nouveaux coopérateurs, la **rétention** de ceux-ci et l'**implication** des membres sur le long terme est aussi fonction du temps. Si l'on remonte à la création des coopératives, elle rassemble une communauté de fondateurs et de membres intimement convaincus par le projet. Avec le temps, certains membres connaissent des changements dans leurs priorités, se sentent démotivés, sont confrontés à certains aléas de la vie, avec pour conséquence le départ de coopérateurs. Il est donc nécessaire de recruter une nouvelle catégorie de coopérateurs qui n'étaient peut-être pas les premiers convaincus au départ.

Au cours du temps, l'environnement interne et externe changeant a un impact sur les défis rencontrés. Certains vont s'ajouter tandis que d'autres vont s'amenuiser. C'est un processus dynamique qui demande de se réadapter aux nouveaux besoins.

## FACTEUR 2 : TAILLE

L'intensité des défis de gouvernance se manifeste aussi par la taille de la coopérative au moment T. Nous associons le facteur de la taille au nombre de coopérateurs que compte la coopérative et non à la taille de son point de vente physique.

Selon notre analyse, 3 défis se trouvent principalement être impactés par la taille de la coopérative. Premièrement, la **structure de gouvernance** est amenée à évoluer. Au fur et à mesure que le nombre de coopérateurs augmente, de nouveaux besoins et projets voient le jour, ce qui entraîne la création de nouveaux groupes de travail et de nouveaux comités. Cependant, à cause de ces organes additionnels, la gestion et la communication au quotidien deviennent plus complexes.

Deuxièmement, une coopérative se doit d'assurer un mode de **communication interne** qui s'accompagne d'outils adaptés à l'ensemble de ses coopérateurs. Un nombre croissant de coopérateurs signifie une probabilité plus importante de devoir s'adapter à de nouvelles habitudes de communication.

Troisièmement, plus la coopérative compte de coopérateurs, plus la gestion des coopérateurs demande du temps et des ressources complémentaires. Un soutien permanent devient nécessaire pour coordonner l'ensemble des tâches à accomplir qui ont trait à la gestion opérationnelle. C'est à ce moment-là que l'on envisage d'engager une personne salariée pour remplir ce besoin de coordination et que l'on se pose la question du **rôle et des responsabilités des salariés** par rapport à ceux des coopérateurs-bénévoles.

## FACTEUR 3 : ORIENTATION STRATÉGIQUE

L'orientation stratégique de la coopérative est déterminée par **l'identité de ses coopérateurs**. En fonction de leurs intérêts et de la vision qu'ils ont des ESCP, les coopérateurs se focalisent plutôt sur certains aspects que d'autres : accessibilité, mixité sociale ou encore l'offre de produits zéro-déchet et en vrac. Du fait d'accentuer les activités de la coopérative sur l'une ou l'autre dimension, certains défis seront inévitablement plus présents que d'autres. Comme nous l'avons évoqué précédemment, ces dimensions peuvent être d'ordre environnemental, social ou économique. Par exemple, Coopéco a la particularité de se concentrer sur l'aspect économique en réduisant sa marge alors que Vervicoop est particulièrement active sur le plan social.

Malgré que l'AG soit composée de l'ensemble des coopérateurs, les intérêts divergents des coopérateurs ne pourront pas tous être intégrés dans les prises de décision. Par conséquent, des **conflits** entre les membres peuvent apparaître. Il faut apprendre à les gérer.

Enfin, la vision de la coopérative va aussi déterminer **l'engagement et la rétention des coopérateurs**. Si le projet satisfait à leurs attentes, ils seront plus enclins à maintenir leur implication au fil du temps.

#### **FACTEUR 4 : DEGRÉ D'EXPERTISE**

Le dernier facteur concerne le degré d'expertise présent dans la coopérative. De fait, selon les connaissances et les compétences de ses différents membres, l'organisation aura plus ou moins de facilité à surmonter ou à répondre à un défi plutôt qu'à un autre. Illustrons cela par un exemple concret que nous avons pu observer dans notre étude. Dans le cas d'Oufticoop, l'intelligence collective est un sujet qui est prépondérant dans la prise de décision. Cela est notamment possible grâce à la présence de coopérateurs formés aux pratiques et aux outils de mise en pratique de l'intelligence collective. Par contre, pour l'Epi, la mise en œuvre de l'intelligence collective semble moins formalisée. Angeli (2021) évoque : « *C'était le postulat de départ. Mais, on va revisiter la façon dont on le fait pour qu'on soit sûr que ce ne soit pas une petite oligarchie qui fonctionne mais que ce soit bien partagé.* »

Quel que soit le défi cité, nous pensons que l'expérience des membres a une influence dans la manière dont le défi sera traité.

#### **CONCLUSION – FACTEURS D'INFLUENCE DES DÉFIS**

En conclusion, les défis que nous avons identifiés relèvent de l'étude d'un échantillon limité à 6 coopératives ayant au minimum 2 ans d'existence. Nous ne prenons dès lors pas en compte les défis liés à la création et la mise en route de la coopérative. Notons également que ces défis sont valables aujourd'hui mais peut-être moins demain.

Par leur histoire et leur évolution différente, influencée par la dynamique créée par les coopérateurs, chaque coopérative présente des particularités qui lui sont propres. Sur base de nos entretiens et de nos recherches de terrain, 4 facteurs ont pu être déterminés ; d'autres facteurs peuvent également entrer en ligne de mire.

### **5. Défis liés aux piliers social – économique - environnemental**

Nous avons pu observer que les défis de gouvernance étaient multiples et avaient un rapport avec de nombreuses sous-thématiques. Parallèlement aux défis spécifiques à la gouvernance, d'autres ont été abordés au cours de nos interviews. Il nous paraissait intéressant de les passer brièvement en revue étant donné leur récurrence.

Nous pensons qu'il est important de tenir compte de ces défis additionnels dans notre analyse puisqu'ils sont en étroite relation avec les défis de gouvernance. Nous pensons qu'en agissant sur les défis de gouvernance, nous pourrons influencer positivement les défis relatifs aux autres piliers, à savoir le social, l'économique et l'environnemental. Ceci nous permet d'avoir un aperçu global des enjeux auxquels sont confrontées les coopératives.

#### **5.1 PILIER SOCIAL**

Par le biais des interviews auprès des 6 ESCP, nous avons pu recenser 5 défis liés au pilier social :

- 1) Impact social visible
- 2) Accessibilité financière
- 3) Mixité sociale
- 4) Entraide inter-coopératives
- 5) Surcharge de travail pour les coopérateurs-bénévoles

### DÉFI 1 : IMPACT SOCIAL VISIBLE

Les coopératives développent toutes une conception différente de leur impact social. Certaines s'impliquent dans quelques actions ponctuelles alors que d'autres veulent intégrer la dimension au cœur même de leur fonctionnement. Tel est le cas de Coopéco, Charles (2021) explique : « *On a une série d'interactions avec d'autres acteurs et on partage nos connaissances, expériences et bonnes pratiques. [...] On est sur le site Aranki notamment, une initiative d'insertion sociale où on a des stagiaires qui viennent pour prendre contact avec la vie du travail qui ne correspondent pas aux profils habituels de la coopérative. [...] Il y a la dimension aussi par rapport aux fournisseurs. Des petits producteurs bio, parfois quand tu vois les conditions dans lesquels ils vivent et quand on parle du juste prix, c'est aussi le prix qui reconnaît à sa juste valeur le travail des producteurs.* »

Voici quelques initiatives citées : des ateliers ou visites en partenariat avec des associations de quartier, associations pour personnes handicapées ou personnes précarisées. (Wilmot, 2021 ; Jurowicz, 2021 ; Charles, 2021) L'objectif sous-jacent est le partage d'expérience mais aussi la sensibilisation à une alimentation saine. Ces initiatives visent aussi à l'intégration de la coopérative dans le quartier environnant.

Malgré tout, les coopératives éprouvent des difficultés à s'intégrer concrètement dans leur quartier. Elles visent à devenir un lieu de rencontre pour les habitants du quartier où se mêle une diversité socio-culturelle et professionnelle. Comme l'indique BEES Coop, c'est un processus de longue haleine qui demande temps et moyens financiers. (Jurowicz, 2021)

### DÉFI 2 : ACCESSIBILITÉ FINANCIÈRE

Une même mission partagée par l'ensemble des coopératives est de proposer une nourriture de qualité pour tous. Toutefois, nous réalisons qu'un point de vente axé sur des produits locaux et principalement biologiques présentent un certain coût. En effet, une tension se présente entre la volonté de rémunérer les producteurs au juste prix et le souhait de pratiquer des prix accessibles à tous. Comme le mentionne Wilmot (2021), dans les faits, les prix et le mode de fonctionnement ne sont pas adaptés à un public moins favorisé. – « *Cela fait partie des gros défis de fonctionnement de la coopérative. [...] Dans nos valeurs, une de nos valeurs-clés, c'est l'accès au plus grand nombre. Dans les faits, on se rend compte que le prix des produits et le mode de fonctionnement ne donnent pas l'accès à tout le monde.* » (Wilmot, 2021) La question est donc de savoir comment adapter le business model pour répondre aux freins observés.

### DÉFI 3 : MIXITÉ SOCIALE

Suite aux interviews, nous comprenons qu'il existe un réel défi par rapport à l'accueil de coopérateurs d'horizons différents. Actuellement, la majorité des coopérateurs présentent un profil similaire avec des priorités et valeurs qui se rapprochent : une volonté de se nourrir de produits locaux et peu transformés ou encore de participer à projet citoyen à échelle humaine. Comme l'évoque Jurowicz (2021), ce sont les « *bourgeois-vélo-bobo qui constituent l'essentiel de notre beau projet* ».

La principale difficulté rencontrée par les coopératives est d'encourager les non-convaincus au premier abord à franchir le pas. Elles doivent parvenir à déconstruire certaines idées préconçues et à se tourner encore davantage vers l'extérieur.

Actuellement, les actions menées par rapport à la mixité sociale relèvent d'une sensibilisation liée à l'accès et à l'achat de produits plutôt qu'à l'intégration de nouveaux membres comme coopérateurs actifs dans la coopérative. - « *On travaille aussi de plus en plus avec des associations de la région, une maison médicale qui vient se fournir chez nous avec des bénéficiaires qui n'ont pas l'habitude d'aller dans ce genre de magasin. Ils vont pouvoir voir la différence entre les produits locaux et passer du temps dans le magasin, faire leurs courses pour après cuisiner. Une crèche aussi pas très loin avait envie de bons produits* ». (Delcour, 2021).

#### DÉFI 4 : ENTRAIDE INTER-COOPÉRATIVES

Comme détaillé précédemment, le Collectif 5C regroupe des coopératives liées à la distribution en circuit court. Le Collectif tente de répondre aux enjeux auxquels elles sont confrontées. Parmi les membres, on retrouve les ESCP concernés par notre recherche mais aussi des coopératives de producteurs et autres acteurs. BEES Coop envisage donc d'initier un collectif qui rassemblerait uniquement les ESCP. (Jurowicz, 2021)

Nols (2021) ajoute que « *C'est le but des coopératives, de s'entraider et justement on n'a peut-être pas trop le temps de faire ça mais parfois, on gagnerait à échanger nos bonnes et mauvaises pratiques pour avancer et éviter de faire certaines erreurs.* »

BEES Coop est considéré comme le modèle de référence sur lequel se baser. C'est pourquoi nombre de coopératives se redirigent vers elle en cas de questionnement. (Jurowicz, 2021)

#### DÉFI 5 : SURCHARGE DE TRAVAIL POUR LES COOPÉRATEURS-BÉNÉVOLES

Le dernier défi relevé par les coopératives concerne la charge de travail demandée aux coopérateurs. Reposant principalement ou intégralement sur le bénévolat, ce sont les coopérateurs qui sont le moteur d'avancement du projet. Nols et Angeli (2021) nous ont indiqué faire face à la difficulté de trouver un équilibre entre l'accomplissement des nombreuses tâches nécessaires à son fonctionnement tout en maintenant une charge de travail raisonnable pour chaque coopérateur. – « *La SAW-B nous a dit de faire attention, de ne pas surcharger, car la surcharge fait l'épuisement et puis, on s'en va, et puis voilà* » (Angeli, 2021)

### **5.2 PILIER ÉCONOMIQUE**

Pour le pilier économique, nous dénombrons 4 défis majeurs rencontrés par les coopératives :

- 1) Viabilité économique
- 2) Augmentation du chiffre d'affaires
- 3) Limitation de la croissance (taille)
- 4) Coût salarial

#### DÉFI 1 : VIABILITÉ ÉCONOMIQUE

A l'heure actuelle, un tiers des coopératives faisant partie de notre analyse n'est pas rentable sur le plan économique. Sur le long terme, ceci pourrait mettre en péril la pérennité du projet. – « *On n'y est pas encore arrivés. On est plutôt très bien au niveau social mais avec le salaire qu'on paie, on n'est pas encore capable de le payer nous-même. On n'est pas encore parvenu à être rentable/viable tout en continuant à garder nos valeurs de cœur. Je ne sais pas si on va réussir à trouver cet équilibre. On essaie, on y croit. On a encore pas mal de choses à faire, on n'y est pas encore arrivé.* » (Delcour, 2021)

Dans le cas de 4 coopératives sur 6, le coût de rémunération du personnel s'ajoute aux charges à supporter. De plus, il convient de constituer des réserves pour les investissements futurs (remplacement d'ordinateurs, acquisition d'une chambre froide, ...).

Afin d'accomplir sa mission sociale, une coopérative se doit d'avoir une bonne santé financière. Rappelons tout de même qu'une coopérative reste une entreprise qui doit pouvoir supporter ses coûts. Charles (2021) avance : « *Il faut avoir une certaine rigueur au niveau du fonctionnement du magasin pour atteindre une rentabilité économique* ». A côté de cela, les décisions prises par les membres de la coopérative doivent à la fois satisfaire les attentes de chacun tout en étant en accord avec la réalité économique. (Charles, 2021)

Au niveau de leurs sources de financement, les ESCP se reposent sur leur capital, composé des parts achetées par les coopérateurs lors de leur inscription. Ce capital permet alors d'opérer des investissements. Toutefois, la principale source de financement des coopératives est la marge prise sur les produits vendus. (De Wilde, 2021)

Certaines coopératives ont déjà pu bénéficier de subsides dans le cadre de projets lancés au sein de leur organisation. (Wilmot, 2021 ; Delcour, 2021) - *On a remporté un appel à projet sur le zéro-déchet. On va encore augmenter le nombre de produits en vrac qui était déjà grand. On a aussi remporté un appel à projet d'économie sociale qui va nous permettre d'engager une demi personne en plus pour avancer sur ces questions de mixité.* (Wilmot, 2021)

#### DÉFI 2 : AUGMENTATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Un second défi économique se pose dans la majorité des coopératives interrogées. l'EPI, WooCoop ainsi qu'Oufticoop relatent un déclin des ventes dans leur coopérative depuis l'été passé. (Nols et Angeli, 2021 ; Delcour, 2021)

Le risque associé à la diminution des ventes est une instabilité au niveau de la viabilité économique du projet. Les coopératives peuvent continuer à opérer uniquement si elles perçoivent assez de revenus de leurs ventes. Etant dans un modèle fermé, le magasin est uniquement accessible aux coopérateurs. Par conséquent, si les coopérateurs ne se rendent pas en magasin pour faire leurs achats, l'ensemble du modèle s'effondre. (Nols, 2021)

#### DÉFI 3 : LIMITATION DE LA CROISSANCE (TAILLE)

Ce défi n'est pas encore à l'ordre du jour de toutes les coopératives. Néanmoins, nous avons choisi de le présenter car il posera certainement question dans un avenir plus ou moins proche. Dès sa création, BEES Coop s'est posé la question de l'échelle de taille souhaitée. 2 garde-fous ont été évoqués : la volonté de se cantonner à un ancrage local et de se limiter à la création d'une seule et unique coopérative. Comme indiqué par BEES Coop, « *rester petit permet de gérer plus facilement et démocratiquement* ». (Jurowicz, 2021)

C'est également la voie choisie par les coopératives qui se sont établies par la suite dans le paysage wallon et bruxellois. Toutefois, nous sommes en mesure de nous poser la question suivante : jusqu'à quel niveau les coopératives vont-elles croître ? La question est de trouver le point d'équilibre, ce qui est relativement compliqué puisque les coopératives font face à de nombreuses arrivées mais aussi à des départs de coopérateurs.

#### DÉFI 4 : COÛT SALARIAL

Les coopératives se sont rendu compte de la complexité de se reposer uniquement sur l'implication des coopérateurs-bénévoles pour assurer la gestion de la coopérative. L'ensemble des coopératives interrogées ont pour objectif actuel ou futur d'engager du personnel rémunéré. – « *On a qu'une salariée à mi-temps et on aimerait bien arriver à un temps plein.* » (Ouziaux, 2021)

2 coopératives sur 6 n'ont actuellement pas d'employé. La première, Coopéco, par choix car le coût d'un salarié présente un coût élevé. (Charles, 2021) avance : « *On a décidé de ne pas engager de salariés parce que ça coûte vraiment cher. Et pour le moment, ça fonctionne bien comme ça.* » La seconde, l'Epi, contrainte par ses moyens financiers, ne possède pas les fonds nécessaires pour payer un coordinateur salarié. (Nols et Angeli, 2021)

Malgré la volonté de vouloir engager davantage de salariés, le coût salarial représente un coût fixe important pour les coopératives qui ne sont pas en mesure de pouvoir le supporter. – « *Dans un système comme celui-là, on n'a pas vraiment beaucoup de moyens de payer beaucoup de gens donc nous, notre défi, ce sera de générer quand même plus de revenus pour pouvoir rémunérer certaines personnes.* » (Delcour, 2021) Des subsides existent tels que les contrats sous l'article 60 qui permettent d'engager des personnes en réinsertion professionnelle et ce à un coût moins élevé.

### **5.3 PILIER ENVIRONNEMENTAL**

Si nous nous référons au pilier environnemental, nous avons répertorié 2 défis prédominants qui concernent les ESCP. D'un côté, nous relevons la problématique du gaspillage alimentaire et de l'autre, la difficulté liée à la recherche de producteurs locaux.

#### DÉFI 1 : GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Comme tout point de vente alimentaire, une bonne gestion des stocks est essentielle pour assurer la vente de produits et donc de percevoir la marge. En outre, elle permet d'éviter un gaspillage alimentaire excessif. (Charles, 2021)

L'offre de produits varie en fonction des saisons et des arrivages. Les coopérateurs sont conscients que toutes les références ne seront pas toujours disponibles en magasin. L'idée défendue est de commander une quantité raisonnable afin de pouvoir vendre l'intégralité des marchandises et ainsi d'éviter les pertes. Cependant, Nols (2021) avance : « *on est soumis à certains volumes, donc on a des franco. Donc, surtout pour les légumes, on ne peut pas commander 3 salades, donc il y a des minima à commander. Donc, ça c'est parfois un peu casse-tête.* »

Comme dans tout commerce alimentaire, d'année en année, les coopératives sont en mesure d'ajuster leurs commandes en fonction des prévisions issues de données historiques. Néanmoins, le comportement d'achat des coopérateurs n'est pas constant d'une période à l'autre. Par conséquent, cela entraîne soit un surplus, soit une rupture au niveau du stock. Pour répondre à cette problématique, WooCoop a un partenariat avec une association « Le Frigo Solidaire de Waterloo » qui récupère de manière hebdomadaire les invendus de la coopérative. (De Wilde, 2021)

## DÉFI 2 : RECHERCHE DE PRODUCTEURS LOCAUX

Le deuxième défi en lien avec le pilier environnemental concerne la recherche de producteurs locaux. En effet, à leurs débuts, les coopératives commencent généralement à travailler avec des grossistes bio. (Charles, 2021) Ces derniers fournissent également la plupart des magasins bio traditionnels. Ce choix est opéré pour faciliter la logistique et représente une facilité de commande, une livraison rapide. Il permet de commander des milliers de références. (Charles, 2021) Au fur et à mesure, les ESCP se tournent vers l'approvisionnement plus local en passant par des producteurs établis à proximité. Le principe est donc que chaque producteur vient livrer sa commande dans la coopérative. (De Wilde, 2021) Pour les petits producteurs, cela constitue un frein à la collaboration. La coopérative dispose donc d'un périmètre assez réduit dans lequel elle peut rechercher des producteurs. Ajoutons également que la localisation de la coopérative a aussi un impact sur la variété de producteurs présents dans son environnement proche.

## **CONCLUSION – DÉFIS LIÉS AUX PILIERS SOCIAL-ÉCONOMIQUE-ENVIRONNEMENTAL**

Cette partie consacrée aux piliers complémentaires à la gouvernance nous a permis d'élargir notre réflexion à l'ensemble des problématiques des coopératives. Ce complément nous a paru pertinent étant donné que la gouvernance est étroitement liée aux autres dimensions citées.

### **ETAPE 3 : SÉLECTION DE DÉFIS**

L'objectif de cette troisième étape consiste à sélectionner une série de défis que nous approfondirons dans les étapes ultérieures. A ce stade-ci, nous avons recensé 8 défis de gouvernance auxquels les coopératives sont confrontées. De notre point de vue, il n'était pas concevable d'apporter des solutions construites pour les 8 défis de gouvernance relevés au cours de l'étape précédente. C'est la raison pour laquelle nous avons pris parti d'opérer une sélection réduite de défis. Pour pouvoir sélectionner les défis les plus problématiques, nous faisons appel à l'ensemble des coopérateurs des 6 ESCP interrogés dans la phase précédente. En effet, ceux-ci étant co-propriétaires de la coopérative, il était essentiel de pouvoir recueillir leur avis au-delà d'un unique interview auprès des représentants des coopératives.

Pour ce faire, nous avons conçu un questionnaire quantitatif à destination de tous les coopérateurs des 6 ESCP questionnés. Dans un premier temps, nous nous intéresserons au profil des coopérateurs et dans un second temps, nous les inviterons à détailler leur avis concernant la pertinence des 8 défis de gouvernance retenus. Enfin, ils auront l'opportunité d'ajouter d'autres éléments considérés comme pertinents et actuels que ceux déjà relevés.

## **1. Méthodologie**

### **1.1 Méthode de récolte des données**

Pour accomplir cette étape, nous avons eu recours à un questionnaire quantitatif que nous avons réalisé au moyen de l'outil Google Forms.

Quant à la sélection de notre échantillon, nous l'avons établi sur base des 6 ESCP que nous avons interrogés dans la phase précédente. Le lien du questionnaire a été envoyé aux personnes de contact de chaque coopérative de notre échantillon. Nous leur avons demandé de le diffuser auprès de leurs coopérateurs, en leur laissant libre choix du canal de diffusion. 5 coopératives sur les 6 ont invité leurs coopérateurs à remplir le sondage, soit en le mentionnant dans leur newsletter mensuelle, soit en envoyant un mail individuel à chaque coopérateur ou alors en créant un post sur le groupe Facebook rassemblant tous les membres actifs de la coopérative. Une coopérative, à savoir BEES Coop n'a pas transmis le sondage. Seule la personne de contact y a répondu. Nous avons donc choisi de ne pas la retenir dans notre analyse.

Plusieurs canaux de diffusion ont donc été utilisés avec un taux de réponse qui diffère sensiblement. Ainsi, sur base des résultats, nous pouvons conclure que le mail individuel est le moyen le plus efficace pour obtenir des réponses.

L'échantillon que nous avions visé comprenait la somme de tous les coopérateurs, membres dans une des 6 coopératives sélectionnées. Afin de pouvoir nous adresser à chaque coopérateur, nous avons décidé de partager le questionnaire en 2 parties. La première est adressée à tout membre de la coopérative car elle comprend des questions assez générales permettant de dresser un profil du coopérateur (temps de travail, motivations, année d'ancienneté, ...). Au contraire, la deuxième partie du sondage est destinée aux coopérateurs étant au minimum actifs dans une cellule de gestion ou dans un quelconque autre organe. De fait, les questions posées dans cette rubrique ont trait aux défis liés à la gouvernance, ce qui demande un certain niveau d'investissement et de connaissance des mécanismes utilisés dans la coopérative.

Au niveau des caractéristiques du questionnaire, celui-ci se présente comme étant « auto-administré ». (Fenneteau, 2015) En effet, chaque répondant était en mesure de répondre de manière autonome aux questions qui lui étaient posées. Lorsqu'un terme utilisé dans une question pouvait recouvrir plusieurs interprétations, une définition était ajoutée.

Le questionnaire reprend à la fois des questions ouvertes, fermées et mixtes, chaque type étant à privilégier selon le contexte et la réponse souhaitée. Les questions ouvertes ont la particularité de pouvoir recueillir un avis plus détaillé de la part des répondants tandis que les questions fermées permettent d'avoir une appréciation générale quant à une affirmation posée. (Fenneteau, 2015) Dans le cas des questions fermées, nous nous sommes servis de l'échelle de Likert pour connaître leur degré d'accord ou de désaccord avec l'hypothèse de départ. Notre échelle est constituée de 5 items que sont les suivants : pas du tout d'accord ; pas d'accord ; ni en désaccord, ni d'accord ; d'accord ; tout à fait d'accord. Enfin, le sondage reprenait aussi des questions mixtes dans le cas où les propositions que nous avions fournies n'étaient pas suffisantes. Ceci a donné la possibilité au répondant d'ajouter sa propre proposition de réponse.

Le questionnaire poursuit divers objectifs que nous expliciterons ci-après. Après avoir eu l'occasion de questionner une personne de contact par coopérative, nous avons relevé un ensemble de défis qui sont principalement liés à la gouvernance partagée mise en place au sein de l'organisation. Etant donné cette particularité de gestion horizontale et participative, nous avons naturellement fait appel à une population plus large de coopérateurs pour sélectionner les défis les plus significatifs. L'objectif final étant de proposer des pistes de solutions (*voir solutions développées dans l'étape 4 : solutions aux défis*), il n'était pas envisageable, dans le cadre de ce mémoire, de pouvoir approfondir chacun d'entre eux. C'est pourquoi sur base des réponses fournies au cours du questionnaire, nous retiendrons les 3 défis les plus significatifs sur lesquels nous nous focaliserons dans les étapes suivantes.

Le sondage aborde aussi les éventuelles solutions déjà envisagées par les coopérateurs eux-mêmes pour pouvoir affronter ces défis avec succès. Ainsi, nous pourrons nous appuyer sur celles-ci dans la partie suivante concernant les solutions. Les questionnements au profil du coopérateur nous aideront également dans la proposition de solutions pertinentes. De fait, ces dernières devront prioritairement tenir compte des motivations et autres caractéristiques des coopérateurs engagés dans la coopérative pour pouvoir avoir un réel impact.

## 1.2 Présentation de l'échantillon

L'ensemble de l'échantillon que nous avions visé était de 3920 coopérateurs, c'est-à-dire l'ensemble des membres des 6 coopératives retenues. Ci-dessous, nous retrouvons la répartition du nombre de membres par coopérative.

BEES Coop	Coopéco	L'Epi	WooCoop	Vervicoop	Oufticoop
2000 coopérateurs	520 coopérateurs	130 coopérateurs	300 coopérateurs	450 coopérateurs	320 coopérateurs
TOTAL : 3920 membres					

Tableau 9 - Présentation de l'échantillon

Source : production personnelle

Etant donné que BEES Coop n'a pas diffusé le questionnaire auprès de ses coopérateurs, nous avons décidé de retirer les 2000 membres que compte la BEES Coop, ce qui revient à **1720 membres** potentiellement en mesure de répondre à notre questionnaire.

Nous avons laissé une délai de 2 semaines pour récolter les réponses des coopérateurs, à savoir du 13 au 27 novembre 2021. A cette date, nous avons recensé 111 réponses réparties comme suit :

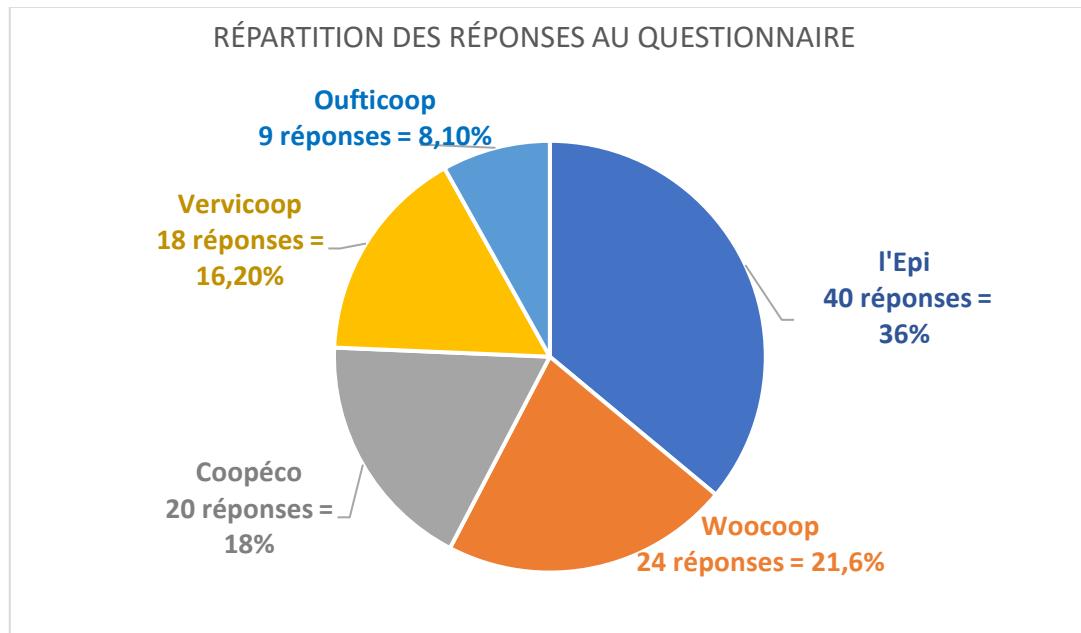


Figure 15 - Répartition des réponses au questionnaire

Source : production personnelle sur base des résultats du questionnaire

#### Taux de réponse par coopérative :

	Coopéco	L'Epi	WooCoop	Vervicoop	Oufticoop	TOTAL
Nombre de réponses par coopérative	20 réponses	40 réponses	24 réponses	18 réponses	9 réponses	111 réponses
Nombre total de coopérateurs	520 coopérateurs	130 coopérateurs	300 coopérateurs	450 coopérateurs	320 coopérateurs	1720 coopérateurs
Taux de réponse pour chaque coopérative	20/520 = 3,85%	40/130 = 30,8%	24/300 = 8%	18/450 = 4%	9/320 = 2,8%	111/1720 = 6,45%

Tableau 10 - Taux de réponse par coopérative

Source : production personnelle sur base des résultats du questionnaire

Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, notre taux de réponses s'élève à **6,5%**. Si nous voulions être statistiquement représentatif avec un niveau de confiance de **95%**, une marge d'erreur de **5%** et un taux de réponse estimé de **20%**, nous aurions dû obtenir **315 réponses**.

La limite principale que nous avons rencontrée fut le canal de diffusion du questionnaire aux coopérateurs ciblés. En effet, en passant par la personne de contact qui a décidé d'un seul canal de diffusion (newsletter, mailing list, groupe Facebook, ...), tous les coopérateurs n'ont pas pu être touchés.

Concernant la deuxième partie du questionnaire relative aux défis de gouvernance, 29 répondants sur 111 y ont eu accès. Nous avions préalablement établi la condition suivante : faire au minimum partie d'une cellule de gestion ou d'un autre organe de gouvernance. Nous estimions qu'un coopérateur lambda n'aurait pas eu une vue assez large sur les problématiques de la coopérative.

Malgré que nous n'ayons eu que 29 réponses pour cette seconde partie, nous avons remarqué que les réponses sont bien réparties entre les 5 coopératives.

Coopérative	Nombre de répondants	Total
L'Epi	6	
WooCoop	7	
Coopéco	5	
Vervicoop	5	
Oufticoop	6	29 répondants

Tableau 11 - Nombre de répondants - partie 2 du questionnaire

Source : production personnelle sur base des résultats du questionnaire

## 2. Analyse des résultats

### 2.1 Profil des coopérateurs

Nous avons posé diverses questions en rapport avec le profil des coopérateurs. C'est ainsi que nous avons élaboré ce profil au moyen de 4 questions.

- 1) Depuis quand êtes-vous actif dans la coopérative ?
- 2) Quelles sont vos motivations à faire partie d'une coopérative ?
- 3) Quel rôle jouez-vous dans la coopérative ?
- 4) Quel est le temps que vous consacrez à la coopérative (sur base mensuelle) ?

Premièrement, sur base de l'**année d'intégration** de la coopérative, nous constatons que la moitié ou dans certains cas plus de la moitié des coopérateurs ont rejoint leur coopérative dès sa création. Seul Coopéco montre une répartition plus égale du nombre de coopérateurs au fil du temps. Pour rappel, BEES Coop, Coopéco et l'Epi ont vu le jour en 2016, WooCoop en 2017, Vervicoop en 2018 et Oufticoop en 2019.

Deuxièmement, nous nous sommes interrogés sur leurs **motivations d'adhésion** à une coopérative. Lors de la phase exploratoire, nous avons eu l'occasion d'échanger de manière informelle avec différents coopérateurs. Sur base de ces échanges, nous avons répertorié les principales motivations qui nous ont inspirées dans la rédaction des propositions.

Principales motivations	
• Faire ses achats à de meilleurs prix	• Faire ses courses dans 1 seul endroit
• Faire du bénévolat	• Faire partie d'une organisation à la gestion collective et participative
• Dénoncer les pratiques de la grande distribution	• Faire de nouvelles rencontres et se lier d'amitié avec d'autres coopérateurs
• Manger plus sainement, bio, local et de proximité	• Participer à la gestion d'une organisation

Tableau 12 - Principales motivations des coopérateurs

Source : production personnelle sur base des résultats du questionnaire

Après analyse des résultats, nous avons pu déterminer que **4 motivations** sont partagées par une très grande majorité des répondants :

- 1) La dénonciation des pratiques de la grande distribution
- 2) La volonté de manger plus sainement, bio, local et de proximité
- 3) L'appartenance à une organisation à la gestion collective et participative
- 4) La possibilité de faire de nouvelles rencontres et se lier d'amitié avec d'autres coopérateurs

A titre d'exemple, pour la dernière affirmation citée, 82% des personnes ont répondu « tout à fait d'accord » ou « d'accord » (*graphique 1*). Notons tout de même que la motivation première partagée par la quasi-totalité des coopérateurs (98%) est la volonté de manger plus sainement, local, bio et de proximité (*graphique 2*).

Graphique 1 :  
Faire de nouvelles rencontres et se lier d'amitié

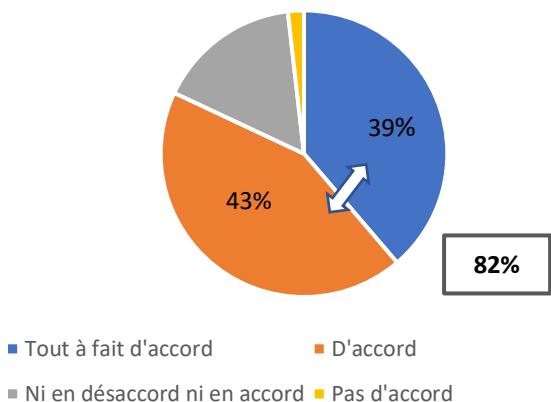


Figure 16 - Graphique 1

Graphique 2 :  
Volonté de manger plus sainement, local, bio et de proximité

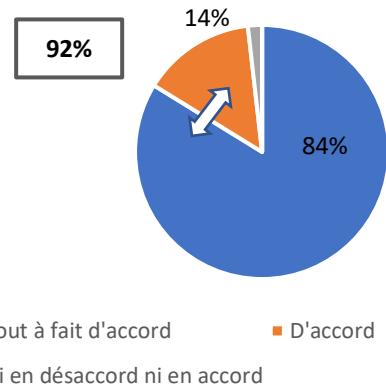


Figure 17 - Graphique 2

Source : production personnelle sur base des résultats du questionnaire

Ensuite, l'analyse des résultats démontre que plus de la moitié des coopérateurs interrogés (68 sur 111) sont membres d'une coopérative alimentaire pour pouvoir acheter leurs produits à de meilleurs prix (*graphique 3*). Vient ensuite la motivation liée à une activité en tant que coopérateur-bénévole qui remporte une plus faible adhésion de la part des coopérateurs. En effet, un peu moins de la moitié (53 sur 111) des répondants sont soit « pas d'accord » soit « ni en désaccord, ni d'accord » avec la proposition « faire du bénévolat » (*graphique 4*).

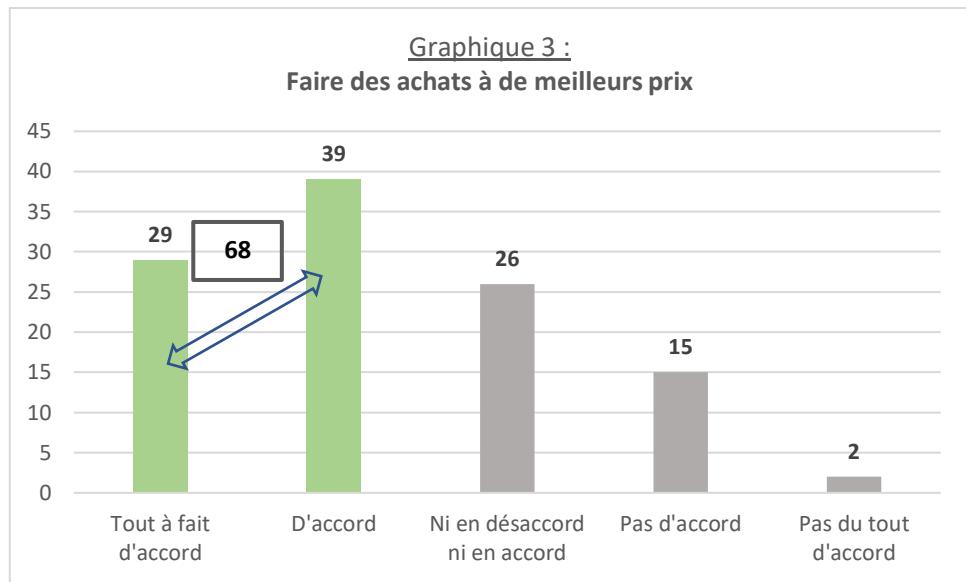


Figure 18 - Graphique 3

Source : production personnelle sur base des résultats du questionnaire

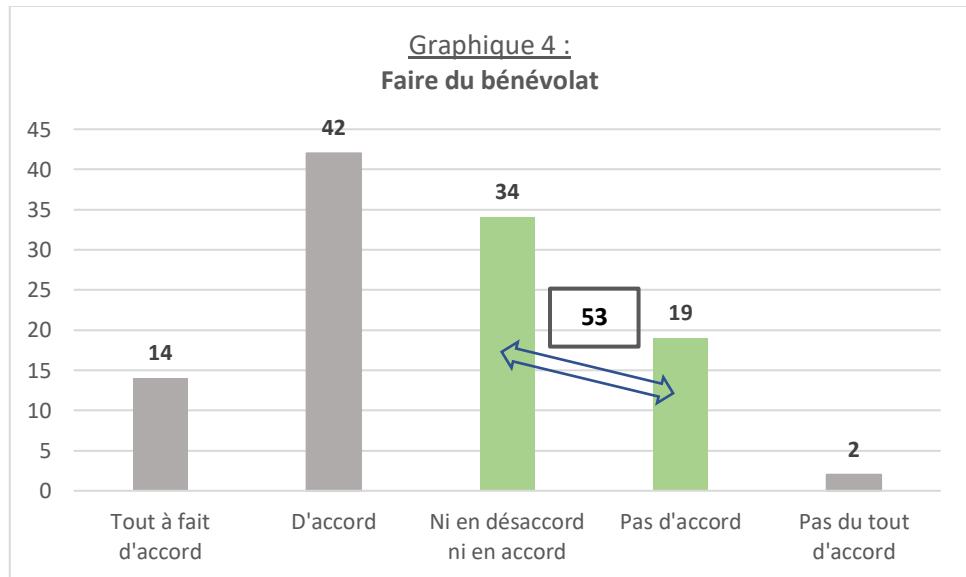


Figure 19 - Graphique 4

Source : production personnelle sur base des résultats du questionnaire

Enfin, l'idée d'un one-stop-shop qu'ambitionnent de devenir les supermarchés coopératifs, ne constitue pas une priorité pour les coopérateurs. Le résultat se révèle être mitigé puisque 32% sont neutres face à la proposition tandis que 22% des coopérateurs ne sont « pas d'accord » ou « pas du tout d'accord » (*graphique 5*). De plus, quant à la dernière affirmation, nous pouvons conclure que la participation à la gestion d'une organisation ne recueille pas un grand suffrage puisque 25% des répondants n'ont pas d'avis tranché et seulement 20% des sondés sont « tout à fait d'accord » avec la proposition (*graphique 6*).

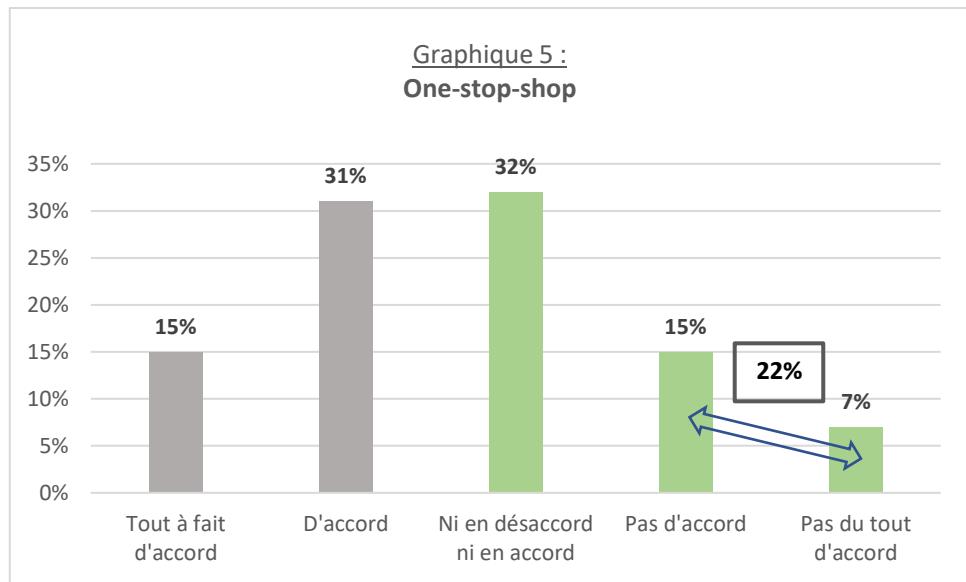


Figure 20 - Graphique 5

Source : production personnelle sur base des résultats du questionnaire

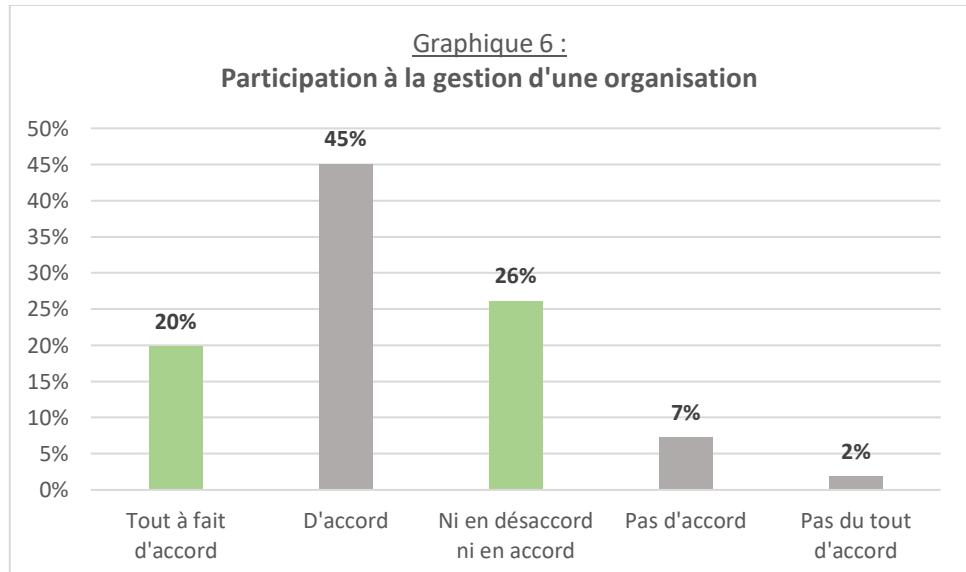


Figure 21- Graphique 6

Source : production personnelle sur base des résultats du questionnaire

Finalement, nous avons donné l'opportunité aux coopérateurs d'avancer des motivations personnelles autres que celles proposées précédemment. Ci-après, découvrons un bref aperçu de leurs déclarations :

Autres motivations personnelles	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participer à un tissu socio-économique résilient et autonome</li> <li>Promouvoir un système à l'encontre d'une gestion capitaliste et amorphe</li> <li>Encourager la cohésion sociale</li> <li>Contourner l'industrie agro-alimentaire nécessaire à une transition juste</li> <li>Participer à un changement de la société privilégiant une consommation raisonnée en devenant acteur de sa consommation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diminuer la quantité de déchets en ayant accès à des fruits, légumes et du vrac selon les quantités souhaitées</li> <li>Rémunérer les acteurs de la chaîne avec des prix justes</li> <li>Lutter contre la crise climatique</li> <li>Améliorer ses compétences de gestion et savoirs</li> </ul>

Tableau 13 - Autres motivations personnelles

Source : production personnelle sur base des résultats du questionnaire

Troisièmement, nous leur avons demandé de nous indiquer le **rôle qu'ils exerçaient dans la coopérative**. Observons qu'un coopérateur peut prendre plusieurs fonctions dans une coopérative. A titre d'illustration, un coopérateur peut être à la fois shifteur, membre d'une ou plusieurs cellules et représentant d'une cellule. Pour rappel, un shifteur est un coopérateur effectuant sa permanence de 3 heures par mois dans le magasin.

Après traitement des données, nous pouvons nous apercevoir que 47% des coopérateurs questionnés sont shifteurs ou membres d'un groupe de travail uniquement (52 sur 111) et s'engagent à exactement 3 heures de travail au sein de la coopérative. Il est important de savoir que, dans certaines coopératives, tous les membres actifs doivent effectuer leur shift dans le magasin et en plus peuvent s'investir sur base volontaire dans une cellule ou un autre organe. Dans d'autres coopératives, le shift peut être remplacé par l'investissement dans une cellule de travail. En seconde position, nous relevons le pourcentage de membres engagés dans une cellule ou groupe de travail (38%) suivi par 13% de membres actifs dans le CA et 4% de salariés, ce qui correspond à 4 salariés au total.

Quatrièmement, leur **niveau d'investissement** au sein de la coopérative a été estimé sur base du **nombre d'heures consacrées à la coopérative**. 42% des coopérateurs interrogés s'investissent le minimum obligatoire, c'est-à-dire 3 heures par mois. Pour des raisons diverses, quelques coopérateurs de notre base de données sont moins actifs que le minimum ou ne le sont plus du tout. Néanmoins, un peu plus de la moitié des coopérateurs (53%) consacrent plus de 3 heures par mois. Dans cette catégorie, la majorité (72%) est active entre 3h et 10h par mois et le pourcentage restant (15%), plus de 10 heures par mois.

En conclusion, nous pouvons constater que les coopératives ne peuvent continuer à exister sans l'implication de nombreux coopérateurs qui investissent davantage de temps que le minimum obligatoire.

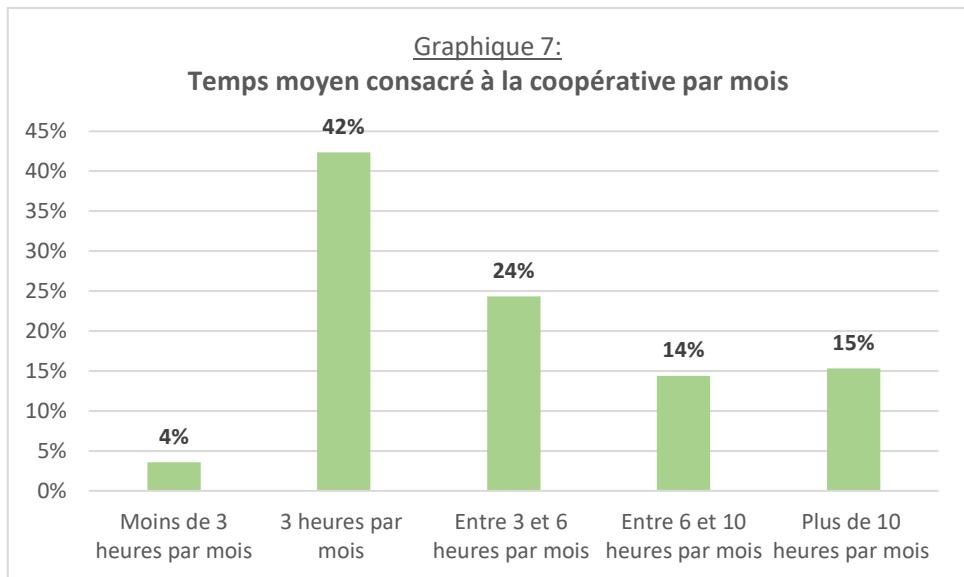


Figure 22 - Graphique 7

Source : production personnelle sur base des résultats du questionnaire

### **3. Evaluation des défis de gouvernance**

Pour rappel, la seconde partie consistait à évaluer la pertinence des défis de gouvernance relevés par le biais de nos interviews qualitatifs avec les personnes de contact des coopératives.

Pour information, le questionnaire laissait également la possibilité aux répondants d'inscrire d'autres défis en termes de gouvernance. 3 défis supplémentaires ont été évoqués.

- Les contraintes légales au niveau du bénévolat sur le long terme
- L'équilibre entre les valeurs de cœur et la gestion financière performante
- Les différences de conception de l'engagement au sein de la coopérative

Cependant, étant donné que ces défis ont été cités à chaque reprise par un répondant, nous ne pouvons pas les généraliser à l'ensemble des coopératives. C'est pourquoi nous continuerons notre analyse uniquement sur les 8 défis de base que nous avions recensés.

Dans la colonne de gauche ci-dessous, retrouvons les 8 défis que nous avions répertoriés. Dans le cadre de notre questionnaire, nous avons émis 8 hypothèses, chacune correspondant à un défi. Celles-ci vont nous permettre d'évaluer la pertinence de ces défis au sein des coopératives.

Défi	Hypothèse correspondante
1. Choix d'une structure de gouvernance optimale	1. La structure de gouvernance ( <i>présence d'un CA, AG, comité de pilotage/de concertation, nombreuses cellules, comité sociétal...</i> ) devrait être simplifiée.
2. Mise en application et maîtrise des outils d'intelligence collective	2. Les outils d'intelligence collective sont connus et adéquatement mis en œuvre dans les décisions.
3. Efficacité de la communication interne	3. Il y a trop de canaux différents utilisés dans la communication interne.
4. Rôle et responsabilités des salariés versus les coopérateurs-bénévoles	4. Le rôle et les responsabilités des salariés versus les coopérateurs-bénévoles sont clairement définis.
5. Recrutement de nouveaux coopérateurs	5. Il est difficile de recruter de nouveaux coopérateurs dans la coopérative.
6. Rétention des coopérateurs	6. Une augmentation des départs de coopérateurs sont fréquents.
7. Renforcement de l'implication des coopérateurs	7. Les coopérateurs ont besoin d'être remotivés pour maintenir leur implication.
8. Gestion des conflits interpersonnels	8. Les conflits entre coopérateurs devraient être mieux traités.

Figure 23 - Liens entre défis et hypothèses

Source : production personnelle

Pour évaluer leur adhésion ou non à la proposition, nous nous sommes appuyée sur une échelle de Likert comprenant 6 niveaux :

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Ni en désaccord, ni d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord
- Je ne sais pas

Nous avons ajouté ce dernier niveau « je ne sais pas » afin de laisser la possibilité aux personnes de ne pas répondre à la question dans le cas où elles n'étaient pas familières avec la proposition. Les réponses indiquant un « je ne sais pas » ont ensuite été retirées afin de ne garder que les réponses effectives à prendre en compte.

Pour pouvoir sélectionner les 3 défis les plus problématiques à traiter, nous avons associé chacun des 5 items à un nombre allant de 1 à 5. Après avoir réalisé une moyenne des réponses, nous avons abouti aux résultats suivants.

Défis	L'Epi	Coopéco	WooCoop	Vervicoop	Oufticoop	TOTAL
Défi 1 : Structure de gouvernance	4,17	2,40	3,14	3,20	2,83	<b>3,15</b>
Défi 2 : Intelligence collective	2,50	3,33	2,50	2,25	2,50	<b>2,62</b>
Défi 3 : Canaux de communication interne	3,50	3,80	2,67	3,20	4,33	<b>3,50</b>
Défi 4 : Rôle et responsabilités des salariés	2,67	3,17	2,17	2,00	1,71	<b>2,34</b>
Défi 5 : Recrutement de nouveaux coopérateurs	3,50	3,80	3,86	3,75	4,33	<b>3,85</b>
Défi 6 : Rétention des coopérateurs	4,00	2,60	4,00	2,25	2,67	<b>3,10</b>
Défi 7 : Implication des coopérateurs	4,83	4,00	3,86	3,80	4,17	<b>4,13</b>
Défi 8 : Gestion des conflits	4,33	2,40	3,17	2,20	2,83	<b>2,99</b>

Tableau 14 - Importance pondérée des 8 défis

Source : production personnelle sur base des résultats du questionnaire

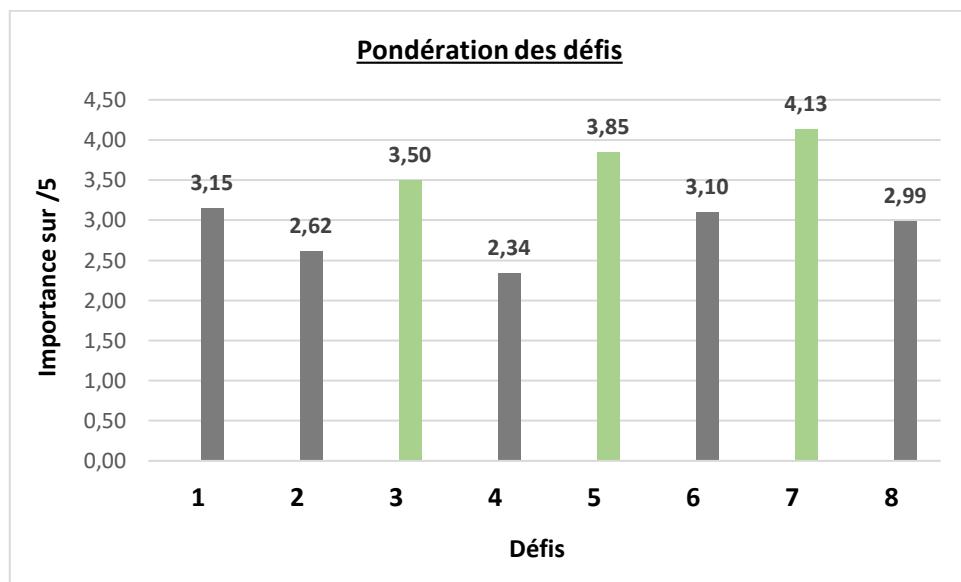


Figure 24 - Pondération des défis

Source : production personnelle sur base des résultats du questionnaire

Au vu des résultats assez proches les uns des autres, on remarque que l'ensemble des défis identifiés seraient pertinents à approfondir. Néanmoins, nous avons dû effectuer un choix parmi ceux-ci. C'est pourquoi nous avons sélectionné les 3 défis qui paraissent être les plus significatifs aux yeux des coopérateurs questionnés.

Il nous a semblé plus pertinent de nous attarder sur les défis prioritaires des coopératives. En effet, une coopérative n'est pas en mesure de travailler sur tous ses problèmes en même temps. L'idée est donc de commencer par ce qui pourrait avoir le plus d'impact.

Nous concentrerons donc la suite de ce travail sur les 3 thématiques sélectionnées, à savoir :

- 1) Les canaux de communication interne
- 2) Le recrutement de nouveaux coopérateurs
- 3) L'implication des coopérateurs sur le long terme

## **4. Approfondissement des 3 défis**

Pour rappel, nous avions recensé les 8 défis de gouvernance lors de nos entretiens qualitatifs auprès d'une personne de contact de chaque coopérative. Cependant, nous souhaitions par le biais du questionnaire quantitatif récolter des données et avis supplémentaires sur ces défis. Nous avons alors donné l'occasion aux répondants de préciser la manière dont se manifeste le défi au quotidien dans la coopérative. Ces avis nous ont permis d'enrichir nos connaissances par rapport à ces défis.

Nous approfondirons uniquement les 3 défis que nous avons choisi de traiter ?

### **4.1 Multiplicité et choix des canaux de communication interne**

Le premier défi que nous allons approfondir concerne les dispositifs de communication interne mis en place dans les coopératives. Nous avons pu remarquer la difficulté auxquelles font face les coopératives en termes de contacts avec leurs membres. En effet, une multitude de publics et de tranches d'âge sont représentés dans la coopérative, chacun ayant ses habitudes propres en matière de communication. De plus, le nombre de coopérateurs est aussi un obstacle dans le cadre de la communication interne. En effet, les coopératives doivent susciter de l'interaction avec potentiellement 130 à 2200 coopérateurs, ce qui implique une difficulté supplémentaire.

Afin d'approcher le plus de membres possible, les coopératives proposent une variété de canaux, à la fois online et offline en espérant pouvoir convenir à tout profil de coopérateur.

L'hypothèse que nous avions formulée quant à la vérification de ce défi est la suivante : il y a trop de canaux différents utilisés dans la communication interne. C'est un réel défi dans les coopératives mais au vu des réponses fournies par ces dernières, elles ont l'impression qu'aucune solution n'existe sur ce point et qu'elles ne vont pas pouvoir s'améliorer par elles-mêmes.

Nous constatons que la majorité des outils utilisés sont digitaux tandis qu'une minorité sont hors ligne, ce qui peut conduire à une fracture sociale. En témoigne les propos d'un des répondants : « *Mail, Facebook, Messenger, affiches, ... ça vient un peu de partout. Risque de fracture sociale.* » (Questionnaire Google Forms, 2021)

Toutefois, étant donné que la plupart des coopérateurs se consacrent à la coopérative depuis leur domicile, il est essentiel de pouvoir communiquer avec les autres membres via des canaux digitaux, en plus de leurs rencontres ponctuelles en présentiel.

Concernant les canaux online, nous pouvons relever les mails, la présence d'un forum, de groupes WhatsApp, de groupes Facebook, d'une newsletter et d'un intranet. A l'inverse, il existe un seul canal offline qui se présente sous la forme de valves affichant les actualités de la coopérative.

Les arguments avancés par les coopérateurs concernant la multiplicité des canaux de communication interne reprennent la même idée principale. Chaque coopérateur est plus familier avec des outils donc il est essentiel de pouvoir en proposer un grand nombre. Reprenons dès lors les propos d'un des répondants qui illustre cette idée : « *Oui, il y a beaucoup de canaux, ce qui ne facilite pas une communication coordonnée; mais en même temps cela permet à chacun de rester au courant de tout, quelle que soit sa familiarité avec certains outils spécifiques de communication (notamment informatique).* » (Questionnaire Google Forms, 2021) Puis, comme l'ajoute un autre répondant : « *aucun canal ne fera jamais l'unanimité* ». (Questionnaire Google Forms, 2021)

Toutefois, cette variété de canaux engendre diverses conséquences. Tout d'abord, nous observons une abondance d'informations qui sont peu claires et quelques fois contradictoires. Ensuite, on ne sait pas si l'information a bien été transmise à l'ensemble des interlocuteurs ciblés. Certains coopérateurs se plaignent parfois de ne pas être mis au courant de certaines décisions prises. Enfin, dû à cette diversité d'outils utilisés, de plus en plus de coopérateurs se lassent de la quantité d'informations présentes sur chaque canal et par conséquent ne prennent plus la peine de les lire. De fait, chaque canal contient souvent des informations identiques de façon à convenir à tous les coopérateurs.

Il apparaît également que certains coopérateurs éprouvent le sentiment qu'il y a trop de canaux généralistes par rapport aux canaux spécifiques. Comme le mentionne un des sondés, « *trop de messages envoyés à tout le monde au lieu des seuls intéressés.* » (Questionnaire Google Forms, 2021) Néanmoins, il paraît être exigeant de forcer les coopérateurs à utiliser de nouveaux outils auxquels ils ne sont pas accoutumés.

Pour conclure sur ce premier défi, nous remarquons que beaucoup de coopératives fonctionnent par essai-erreur, c'est-à-dire qu'elles proposent de nouveaux outils, évaluent leur pertinence et puis les éliminent au besoin. C'est un processus itératif qui demande une attention permanente en relation avec les évolutions externes de l'organisation en termes d'habitudes de communication.

## 4.2 Recrutement de nouveaux coopérateurs

Le deuxième défi sélectionné est la difficulté de recruter de nouveaux coopérateurs dans la coopérative. Les coopératives ont pu remarquer un certain engouement au niveau des adhésions lors de leur création. Par la suite, il devient de plus en plus complexe d'attirer de nouveaux coopérateurs dans la coopérative. C'est pourquoi nous avions avancé l'hypothèse suivante : il est difficile de recruter de nouveaux coopérateurs dans la coopérative. Notre questionnaire nous a permis de relever que 73,3% des coopérateurs étaient « d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec cette proposition.

Nous nous sommes alors questionnée sur la manière dont se manifeste ce défi dans le quotidien des coopératives. D'après un des coopérateurs, il est difficile d'atteindre de nouveaux publics, en dehors du réseau des coopérateurs. Nous remarquons donc que la communication externe joue un rôle important dans la promotion du point de vente coopératif. Cette communication qui passe actuellement essentiellement par le site web ou la page Facebook de l'organisation.

A la lecture des avis déposés par les répondants, nous nous sommes rendu compte que ce défi est à considérer à une échelle plus large. En effet, l'évolution en termes de coopérateurs est plutôt faible. Il ne s'agit pas uniquement de la difficulté de recruter de nouveaux membres. Il s'agit tout autant d'encourager les coopérateurs passifs que d'assurer la rétention des coopérateurs.

Après quelques mois voire années, le nombre de coopérateurs commence à stagner. On peut dès lors remarquer que l'arrivée de nouveaux coopérateurs compense tout juste le départ des coopérateurs sortants.

Selon un des coopérateurs, l'intégration des nouveaux coopérateurs est un élément essentiel à prendre en compte. Il précise : « *Nous avons constaté que beaucoup de nouveaux coopérateurs disparaissaient au bout de quelques mois.* » (Questionnaire Google Forms, 2021)

Plusieurs freins sont à dénombrer par rapport au discours porté par les projets coopératifs et participatifs. D'une part, le projet demande une certaine implication qui ne convient pas à tous. Il ne s'agit pas d'adhérer exclusivement au fait de manger local et bio. Certaines personnes ne se retrouvent pas dans les spécificités associées à une coopérative participative. Comme l'indique un des sondés, « *la dynamisation du quartier, la prise en main active du commerce alimentaire, des tests de modes de gouvernances innovants, ... ne représentent pas un avantage jugé intéressant par tous.* » (Questionnaire Google Forms, 2021)

Il s'agit donc de se focaliser sur une partie de la population qui pourrait être intéressée par ces aspects. Un autre frein est également avancé par 2 répondants, celui de l'environnement spécifique dans lequel se situe la coopérative. D'autre part, dans certaines communes jugées comme étant plus nanties, les habitants préfèrent aller faire leurs courses dans d'autres points de vente locaux qui ne demandent pas d'engagement, quitte à payer une somme plus élevée pour des produits équivalents.

De surcroit, les projets sont confrontés à une contrainte géographique dû à leur ancrage local. De nouveaux membres potentiels pourraient être intéressées par le projet mais n'habitent pas dans un périmètre réduit autour de la coopérative.

Enfin, les shifts présentent une certaine contrainte au niveau du temps. La barrière des 3 heures par mois se révèle être un obstacle récurrent à l'adhésion de nouveaux membres. Un des sondés raconte : « *Cela se manifeste depuis le début dans les réactions auxquelles chacun fait face en en parlant autour de lui. On manque de temps, paraît-il.* » (Questionnaire Google Forms, 2021)

Il devient donc capital pour les coopératives d'intégrer cette dimension du temps dans leur discours en y trouvant des réponses adaptées.

En conclusion, le recrutement en tant que tel des coopérateurs n'est pas l'unique défi rencontré par les coopératives. Cet aspect-là doit être englobé dans un cadre plus étendu. Comment attirer des coopérateurs qui ont la volonté d'être actif dans le projet mais qui vont aussi le rester dans le temps ? Ceci nous amène naturellement au troisième défi qui concerne la motivation et l'implication des coopérateurs sur le long terme.

#### **4.3 Implication des coopérateurs sur le long terme**

Ce troisième défi est le plus significatif en termes de réponses puisque 36,7% des interrogés sont « tout à fait d'accord » et 45,7% sont « d'accord » avec l'hypothèse que nous avions formulée comme suit : « *les coopérateurs ont besoin d'être remotivés pour maintenir leur implication.* »

Précisons que dans le cas où nous apporterions des réponses concrètes à ce défi, nous aurions également un impact direct sur la rétention des membres dans la coopérative. En effet, nous pensons qu'il y a un lien étroit entre la motivation des coopérateurs et leur volonté de rester membres ou non de la coopérative.

L'ensemble des coopérateurs ayant précisé leur réponse affirment que l'essoufflement des coopérateurs actifs est de plus en plus marqué. Les coopérateurs de la première heure souhaiteraient pouvoir passer le relais aux nouveaux coopérateurs mais il semble que leurs intérêts ne soient pas similaires. Comme l'indiquait une coopérative, les premiers coopérateurs avaient généralement plutôt un profil de militant et un engagement fort au niveau de sa gestion et de son développement tandis que les coopérateurs plus récents seraient attirés davantage par les services desquels ils peuvent bénéficier. (Questionnaire Google Forms, 2021)

Néanmoins, certains coopérateurs expliquent cette démotivation due à certains dysfonctionnements au sein de la coopérative. En effet, parce qu'ils sont des êtres humains ayant des priorités et des modes de pensée différents, certains dénoncent cette prédominance de ces quelques fondateurs qui ont pris une place trop importante. (Questionnaire Google Forms, 2021)

Ainsi, le modèle de gouvernance en place ne répond pas aux attentes d'un processus de gouvernance démocratique et participatif prôné par la coopérative.

La motivation des coopérateurs est aussi liée à la charge de travail que portent certains coopérateurs. Un des répondants mentionne ceci : « *trop peu de personnes mènent les cellules, celles-ci peuvent se montrer fatiguées et dès lors ne pas motiver assez les nouveaux/nouvelles.* » (Questionnaire Google Forms, 2021) De fait, les coopérateurs les plus actifs s'épuisent sur la durée et recherchent des relais, malheureusement absents.

Un autre coopérateur met en avant le lien entre le niveau de ventes et la motivation des coopérateurs. En sachant que l'ensemble des coopératives que nous avons interrogées fonctionne sur un modèle fermé, laissant la possibilité aux seuls coopérateurs d'y faire leurs achats, il est nécessaire que les coopérateurs soient encouragés à faire leurs achats dans la coopérative. Ceci passe également par la motivation et l'implication des coopérateurs dans leur organisation. En se sentant co-responsables et partie prenante essentielle dans la réussite de la structure, les coopérateurs se rendent compte de l'impact de leurs achats sur la continuité de la vie coopérative. (Questionnaire Google Forms, 2021)

Qui plus est, la crise du COVID-19 a de manière contradictoire à la fois avantagé et entravé les activités des ESCP. (Questionnaire Google Forms, 2021)

D'un côté, la suppression des échanges en présentiel a fait fortement baisser la participation d'une majorité de coopérateurs. En effet, les périodes de confinement ont engendré une perte de lien social entre les membres et une perte de cohésion et de perspectives. De l'autre côté, des impacts plutôt positifs sont aussi à souligner. Grâce au télétravail et à un gain de temps suite à la suppression de leurs activités habituelles, certains membres ont eu l'occasion de s'investir bien plus qu'en temps normal. De plus, la recherche de lien social pour certains coopérateurs constituait une priorité. La plupart des supermarchés coopératifs ont également vu un impact positif sur leur chiffre d'affaires, avec une montée en flèche de leurs ventes. Cependant, d'après plusieurs coopératives, ce mouvement est temporaire, puisque celles-ci font désormais face à une rechute en termes économiques. (Questionnaire Google Forms, 2021)

D'après l'un des sondés, il est compliqué pour les coopératives d'adapter leur fonctionnement à tout type de coopérateur. Il évoque cependant l'existence de 2 catégories distinctes de coopérateurs : les les pourvoyeurs et les consommateurs. D'une part, les pourvoyeurs ne désirent pas être actifs en permanence et auraient besoin de pauses. D'autre part, les consommateurs réclament toujours plus de projets et de participation. (Questionnaire Google Forms, 2021)

Enfin, il arrive que certains membres très actifs au sein de la coopérative ressentent un certain découragement vis-à-vis d'autres coopérateurs s'investissant dans une moindre mesure. Les tensions engendrées ont alors une conséquence sur la poursuite de l'engagement des 2 parties dans la vie coopérative. (Questionnaire Google Forms, 2021)

Pour terminer, la communication semble aussi jouer un rôle essentiel dans la motivation des coopérateurs. Quel serait le ton à adopter, le message à faire passer pour relancer la dynamique et l'implication des coopérateurs dans les mois et années à venir ?

Au terme de ce chapitre, nous avons pu répondre à notre **première question de recherche** :

⇒ *Quels sont les défis de gouvernance rencontrés par les ESCP ?*

Dans un premier temps, nous avons pu recenser 8 défis de gouvernance grâce à nos entretiens qualitatifs ainsi que d'autres défis liées aux dimensions économique, sociale et environnementale. Dans un second temps, nous avons pu opérer une sélection des 3 défis les plus problématiques sur base desquels nous allons continuer notre analyse.

Ces 3 défis étant connus, il est désormais temps de nous consacrer à la recherche de pistes de solution face à ces 3 défis.

Ceci nous amène à notre **seconde question de recherche** :

⇒ *Comment pouvons-nous résoudre les défis rencontrés ?*

## ETAPE 4 : SOLUTIONS AUX DÉFIS

Cette quatrième étape nous amène à réfléchir sur les pistes de solution que nous pourrions proposer afin de résoudre les défis soulevés. Pour rappel, au terme de l'étape précédente, nous avons pu approfondir 3 défis. Notre sélection s'est donc résumée aux défis suivants : la multiplicité et le choix des canaux de communication interne, le recrutement de nouveaux coopérateurs et le renforcement de l'implication des coopérateurs sur le long terme.

Nous initierons ce chapitre par une présentation de notre méthodologie. Et ensuite, nous ferons état de nos résultats, en fonction des solutions avancées par nos intervenants.

### 1. Méthodologie

#### 1.1 Méthodologie de récolte de données

Pour identifier les pistes de solutions, nous avons divisé notre récolte de données en 2 parties distinctes. Tout d'abord, nous avons fait appel à la réflexion des coopérateurs, membres d'une des 6 coopératives auxquels nous avions fait parvenir notre questionnaire quantitatif Google Forms. Le questionnaire destiné à l'ensemble des coopérateurs nous avait permis de dresser leur profil mais aussi de pouvoir sélectionner les défis les plus importants à prendre en compte pour la suite de notre mémoire. Pour chaque défi, nous avions par la même occasion saisi l'opportunité de leur demander quelles seraient les potentielles pistes de solution qu'ils envisageraient pour répondre à ces défis. Sous forme de questions ouvertes à caractère non-obligatoire, chaque répondant avait la possibilité d'y inscrire ses idées. Au vu du nombre de réponses, nous avons pu les analyser une par une.

Ensuite, la deuxième partie consistait à questionner des experts ayant un regard extérieur aux ESCP. Pour assurer une diversité dans les profils des experts, nous avons interrogés 3 personnes que nous positionnerons plutôt comme intervenants de terrain et 2 personnes comme académiques.

Cette récolte de données s'est déroulée via des entretiens qualitatifs semi-directifs. Précédant les interviews, un guide d'entretien reprenant diverses questions avait été élaboré et a permis de structurer les échanges. Chaque intervenant était premièrement invité à se présenter en quelques mots. Ensuite, des questions relatives aux 3 défis sélectionnés ci-dessus lui étaient proposées. Ainsi, nous avons pu, d'un côté, trouver des explications à ces défis et de l'autre côté, obtenir des potentielles solutions à envisager. En fonction du profil de l'interviewé et de ses affinités, l'un ou l'autre défi a été plus ou moins approfondi.

## 1.2 Présentation des experts interrogés

Nom de l'interviewé	Fonction	Date de l'interview	Canal utilisé
Pauline Leboutte	Chargée de communication et de projets chez Febecoop (Fédération Belge des Coopératives)	29/11/2021 51 minutes	Teams
Nadine Ewert	Consultante chez Crédal ; co-fondatrice de l'épicerie coopérative Macavrac	01/12/2021 36 minutes	Téléphone
Pierre Laviolette	Coordinateur du Collectif 5C	01/12/2021 51 minutes	Skype
Philippe Drouillon	Professeur à l'ICHEC - option « Nouveaux Business Models Durables » ; fondateur de Metamorphosis	02/12/2021 48 minutes	Téléphone
Sybille Mertens	Economiste et directrice du Centre de Recherche et d'Economie Sociale à l'ULiège	02/12/2021 35 minutes	Teams

Tableau 15 - Présentation des experts

Source : production personnelle

## 2. Présentation des résultats

### 2.1 Solutions des coopérateurs

Nous commençons la présentation des résultats par les solutions apportées par les coopérateurs via le formulaire Google Forms que nous leur avions soumis. Certains coopérateurs nous ont exposé leurs idées et solutions, que nous passerons en revue dans ce point.

- Multiplicité et choix des canaux de communication interne**

Concernant les canaux de communication interne, 2 propositions ont pu être retenues. D'une part, la proposition d'organiser un atelier de communication efficace ouvert à tous mais tout de même ciblé pour les membres des divers organes. D'autre part, l'engagement d'un permanent qui serait fréquemment présent dans le magasin et qui serait chargé d'être le point de contact entre tous les organes de la coopérative. (Questionnaire Google Forms, 2021)

- Recrutement de nouveaux coopérateurs**

Quant au recrutement des nouveaux coopérateurs, les solutions proposées sont variées.

Tout d'abord, un des grands freins au recrutement de nouveaux coopérateurs est l'obligation de travail des 3 heures par mois. C'est pourquoi un des répondants nous propose l'instauration d'un régime de travail adapté pour se conformer aux différences de disponibilités des membres. Par exemple, un coopérateur pourrait s'investir davantage pendant un mois et moins durant un autre, à condition que sur base annuelle, le coopérateur ait complété toutes ses heures. Dans ce même ordre d'idées, un autre répondant est plutôt d'avis qu'il faudrait supprimer l'obligation des 3 heures de travail mensuelles. (Questionnaire Google Forms, 2021)

De plus, afin de se faire connaître à l'extérieur, les coopérateurs montrent l'importance de se focaliser sur la communication externe de la coopérative. L'organisation de journées portes-ouvertes ou l'intégration d'un système de parrainage pourrait encourager l'intégration de nouveaux coopérateurs. (Questionnaire Google Forms, 2021)

Toutefois, pour un des répondants, il est essentiel d'adopter un discours qui permet de se démarquer davantage des autres points de vente en communiquant davantage sur les objectifs et les motivations à rejoindre un magasin participatif. La communication se doit d'être omniprésente afin de montrer aux gens que d'autres modèles existent. (Questionnaire Google Forms, 2021)

En lien avec la dimension sociale, l'accueil de personnes plus fragiles au niveau physique ou psychique ou encore de « fracturés numériques » pourraient être organisé au sein de la structure. Ces personnes pourraient en fonction de leurs capacités aider dans le magasin. Enfin, l'ouverture à des moins nantis par la réduction de la quote-part a aussi été proposé. (Questionnaire Google Forms, 2021)

- **Renforcement de l'implication des coopérateurs sur le long terme**

Pour la majorité des coopérateurs, l'organisation de moments de convivialité est essentielle à la motivation des coopérateurs sur le long terme. Maintenir une bonne ambiance au sein de la coopérative est effectivement un facteur-clé qui a été évoqué à plusieurs reprises.

En termes d'actions concrètes, on peut notamment citer l'organisation d'évènements conviviaux tels que des relances de réflexion ou la projection de films suivis d'un débat.

Au-delà de ces actions, il s'avère être important de trouver des dispositifs permettant une participation et implication plus grande en dehors des 3 heures de travail mensuelles. Il semble aussi essentiel de se focaliser sur les nouveaux coopérateurs en leur proposant un accompagnement plus adapté.

Enfin, la professionnalisation des outils, une offre de produits plus étendue et le partage d'informations plus régulières seraient aussi à prendre en compte pour impliquer davantage les coopérateurs.

## **2.2 Solutions des experts**

Maintenant que nous avons passé en revue les solutions proposées par les coopérateurs, intéressons-nous à l'avis des 5 experts que nous avons pu interroger. Il nous paraissait important de faire appel à des personnes externes aux coopératives afin de pouvoir avoir un regard neutre par rapport aux défis sélectionnés. Ainsi, grâce à leur apport, nous avons pu élargir l'offre de pistes de solution.

Pour chaque défi, nous commencerons tout d'abord par une brève explication du défi rencontré, accompagnée des différents points qui posent actuellement problème. Ensuite, nous présenterons un résumé des propos de notre échantillon d'interviewés.

## 2.2.1 Multiplicité et choix des canaux de communication interne

- **Explication du défi**

La communication interne est un enjeu important au sein des ESCP. 2 facteurs importants sont à l'origine de la complexité au niveau de la communication interne des coopératives. D'une part, nous pouvons citer le nombre de coopérateurs, variant d'une centaine à plusieurs milliers et, d'autre part, la pyramide des âges qui est très étendue, des jeunes étudiants aux personnes retraitées.

C'est pourquoi on observe une démultiplication des canaux de communication interne pour pouvoir répondre à l'ensemble des coopérateurs. Toutefois, la gestion de tous ces canaux demande énormément de temps et une implication de nombreuses forces vives, pas toujours présentes. De plus, étant donné que la population d'une coopérative n'a pas une connaissance similaire des outils digitaux, la coopérative se doit de pouvoir proposer des modes de communication alternatifs. Rappelons que les coopérateurs sont également demandeurs de rencontres directes afin de tisser des liens avec d'autres coopérateurs.

De plus, les coopératives éprouvent une certaine difficulté à choisir les canaux qui vont être les plus efficaces, étant donné que les préférences de ses coopérateurs évoluent très rapidement. Nous n'avons pas eu connaissance de l'existence d'éventuels plans de communication ou d'autres procédures formalisées à ce sujet.

Enfin, la communication interne est essentielle pour maintenir un lien avec les coopérateurs, en dehors du minimum exigé de 3 heures par mois. De fait, leur intégration au sein de la coopérative a une réelle influence sur leur implication et leur participation aux activités de l'organisation. Cependant, on remarque aussi que les coopératives rencontrent des difficultés à interagir avec les coopérateurs. Il est souvent compliqué d'avoir du répondant, notamment dans le cadre des canaux digitaux.

Face à ces différents constats, nous nous sommes posée **4 questions** qui seront discutées avec les 5 experts questionnés.

- Quelles seraient les causes d'une communication interne complexe ?
- Quel serait le mix idéal de canaux et quel serait le nombre optimal ?
- Comment faciliter l'adhésion des coopérateurs aux canaux ?
- Comment inciter les coopérateurs à interagir au sein de ces canaux ?

- **Explications des causes d'une communication interne complexe**

Comme énoncé ci-avant, la communication interne dans les coopératives est un sujet complexe à cause de plusieurs facteurs qui entrent en jeu. Nous avions déjà cité le nombre de coopérateurs qui peut être élevé. Comme l'indique Mertens (2021), beaucoup de personnes sont concernées, ce qui implique qu'il y a beaucoup d'émetteurs et de récepteurs dans une organisation coopérative et participative. Nous avions également évoqué la présence de plusieurs générations impliquant des habitudes de communication différentes. Ceci est confirmé par Drouillon (2021) qui nous rappelle que la communication doit être adaptée à un public âgé de 18 à 85 ans.

D'autres causes ont pu être avancées. Elles nous informent sur des points d'attention lors du choix des canaux de communication.

Tout d'abord, nous devons prendre en compte qu'une partie des coopérateurs n'est pas présente sur les réseaux sociaux, par choix ou n'y voyant tout simplement pas d'utilité. (Drouillon, 2021)

A côté de cela, il arrive aussi que certains coopérateurs se déclarent être « anti-GAFA », c'est-à-dire qu'ils refusent par exemple d'utiliser les messageries telles que Messenger ou encore WhatsApp. (Leboutte, 2021)

Ensuite, la fracture numérique est un fait dans notre société et il faut adapter sa communication en fonction car une coopérative ne pourra pas solutionner à elle seule cette problématique. (Drouillon, 2021)

Enfin, Mertens (2021) nous indique l'importance de prendre en considération la triple casquette des coopérateurs. En effet, en étant coopérateurs, ils endosseront 3 rôles distincts : celui de consommateur, de travailleur-bénévole et d'actionnaire. Chaque individu met le curseur sur ces rôles de manière différente. Ceci a un impact sur la communication interne puisqu'en fonction de la prédominance du rôle, ils ne seront pas sensibles aux mêmes types de message. Puisque nous ne disposons pas de vision claire de la typologie de profils, il est extrêmement difficile d'assurer une communication adaptée.

- **Solutions générales par rapport à la communication interne**

3 experts sur 5 indiquent qu'il est indispensable d'avoir des personnes en interne qui sont dédiées en tout ou en partie à la communication interne. (Leboutte ; Ewert ; Laviolette, 2021). L'idéal est de pouvoir combiner la présence d'un employé permanent travaillant au sein du magasin et qui peut faire passer les messages en direct aux coopérateurs et implémenter un groupe de travail axé sur la communication. Ce dernier aurait pour tâche de réaliser un plan de communication mettant en avant les canaux à utiliser pour tel ou tel type de messages, le contenu à diffuser ou encore la fréquence de diffusion d'informations. Mertens (2021) ajoute qu'il faut davantage structurer les procédures en termes de communication.

Nous relevons aussi l'importance d'entamer un processus de réflexion plus abouti en amont. 2 experts affirment effectivement qu'il est indispensable de connaître au préalable les motifs et objectifs derrière chaque communication diffusée. Quel est donc le but recherché par notre communication ? (Ewert ; Laviolette, 2021)

- **Solutions par rapport au choix des canaux**

Nous remarquons une tendance générale qui se dessine au niveau des propos des interviewés. Il n'existe malheureusement aucune solution miracle ou aucun outil révolutionnaire qui va pouvoir remplacer l'offre de canaux existants mais aussi convenir à tous les coopérateurs. Les experts sont plutôt d'avis de s'adapter aux préférences des coopérateurs, tout en maintenant à la fois l'utilisation de canaux online et offline.

La démultiplication des canaux est surtout à observer dans la communication online. C'est pourquoi nous allons principalement nous concentrer sur celle-ci.

3 experts affirment que **chaque canal** utilisé au sein de la coopérative doit avoir son **utilité spécifique**. Mertens (2021) insiste sur le fait que chaque coopérateur doit à terme comprendre quel canal est à utiliser pour quel type de message. C'est un processus qui demande beaucoup de temps mais qui sera bénéficiaire sur le long terme.

Laviolette (2021) illustre cette proposition par un exemple parlant. Dans un contexte de discussion et de réflexion, il est préférable d'utiliser les **canaux vidéo** (Skype, Zoom,...) ou les rencontres en présentiel. Par contre, pour tout ce qui a trait à l'informatif, les **canaux de type mail** sont plus adaptés. Pour chaque canal et espace de discussion, des procédures claires sont à élaborer et pourront être consultées par l'ensemble des coopérateurs.

Cependant, nous devons tenir compte des connaissances en informatique des coopérateurs et proposer une alternative pour ceux qui ne se sentirait pas à l'aise avec les outils digitaux, quand cela est possible.

Drouillon (2021) invite également les coopératives à adapter leurs canaux à ceux qui participent déjà activement à la vie coopérative. En effet, pour cet expert, il est impossible à court terme de trouver un bouquet de canaux viable qui correspond à tous les coopérateurs. Dans un premier temps, il est donc indispensable de se concentrer sur les habitudes de communication des plus actifs.

Leboutte (2021) et Ewert (2021) nous indiquent plusieurs pistes d'outils à privilégier pour le cas spécifique des ESCP.

Dans le cas des outils digitaux, le canal le plus populaire reste **l'envoi de mails**. Cependant, il est préférable d'en faire usage dans certains contextes. En effet, les mails généraux à destination de l'ensemble des coopérateurs seront peu lus tandis que les mails ciblés et personnalisés vont attirer davantage l'attention des coopérateurs.

Un des experts nous propose de nous pencher sur d'éventuels **modules de communication** proposés par Coop It Easy et Odoo tout en nous mettant en garde qu'il s'agit d'outils supplémentaires à devoir gérer. Ceci est donc une solution à envisager en fonction de la disponibilité des forces vives dans la coopérative.

En ce qui concerne l'utilisation des réseaux sociaux, **l'outil Facebook** se révèle être un incontournable pour l'ensemble des coopérateurs, indépendamment de leur âge. Macavrac, épicerie coopérative à Wavre a décidé de travailler avec Facebook Workplace pour faciliter la communication entre les différents groupes de travail mais aussi entre les nombreux shifteurs. Pour certains coopérateurs, une courte formation aux différentes fonctionnalités est nécessaire. (Ewert, 2021)

Pour les tranches d'âge plus jeunes, le **réseau Instagram** est très en vogue et mérite une plus grande attention. (Leboutte, 2021)

Une **newsletter** envoyé sur base régulière (mensuelle ou bimensuelle) est également un « *must-have* » pour une partie des coopérateurs. En effet, certains coopérateurs la lisent régulièrement tandis que d'autres n'y prêtent pas attention.

Enfin, la plateforme **Slack**, principalement destinée aux professionnels, est une piste avancée par 2 de nos experts. (Mertens, 2021 ; Drouillon, 2021) Slack est un outil pour faciliter la communication au sein d'une entreprise, d'un groupe ou d'une structure. En une seule interface, différents canaux de discussion sont accessibles, paramétrables en public ou en privé, le partage de fichiers est possible sans oublier l'intégration de sources externes d'informations comme des fichiers issus de Google Drive ou encore de Dropbox. Mertens et Drouillon (2021) indique que Slack est un outil pourvu de nombreuses fonctionnalités et qui permet avant tout d'éviter la surabondance de mails. Toutefois, Drouillon (2021) rappelle qu'il est primordial d'identifier les **besoins en formation** lorsque de nouveaux outils sont intégrés. De fait, le mentoring pour les coopérateurs plus réticents est un passage obligatoire pour susciter leur adhésion.

Pour les outils non-digitaux, les 2 experts s'accordent sur le fait qu'un grand **panneau d'affichage** à l'entrée de la coopérative est indispensable. D'un côté, un panneau physique donne l'opportunité aux membres qui ne sont pas présents en ligne d'être au courant des actualités de la coopérative. Ewert (2021) mentionne que la newsletter envoyée par mail peut également y être affichée pour ceux qui ne possèderaient pas d'adresse mail. De l'autre côté, la coopérative s'assure ainsi que tout membre soit mis au courant des informations importantes concernant la coopérative à une fréquence mensuelle, puisqu'un coopérateur se rend au minimum une fois par mois dans le magasin pour y effectuer son shift. Néanmoins, la présence de valves d'affichage n'est pas suffisante, il est essentiel de créer une dynamique autour de celles-ci pour inviter les coopérateurs à les consulter. Notons aussi que la **communication directe en magasin** semble être le canal le plus prometteur.

- **Solutions par rapport au nombre de canaux**

Avant de s'intéresser au nombre de canaux, selon Leboutte et Laviolette (2021), il est intéressant dans un premier temps de réaliser **un travail sur l'efficacité des modes de communication actuels**. En d'autres mots, quels sont les outils à supprimer dû à leur utilisation réduite et, à l'inverse, quels sont ceux qui nous sont indispensables ?

3 experts évoquent que l'idéal est aussi de pouvoir associer des **chiffres-clés** à chaque **canal** utilisé. Dans le cas de la newsletter par exemple, combien de personnes l'ont ouverte ? S'il s'agit d'un post Facebook, combien de vues a-t-il obtenu ? Il est alors possible d'obtenir un indicateur de mesure par rapport à l'efficacité des actions menées.

Quant au nombre de canaux, Leboutte, Ewert et Laviolette (2021) n'indiquent pas de chiffre précis mais insistent plutôt sur le **caractère maîtrisable**. En effet, le nombre de canaux est surtout fonction des ressources humaines (temps à consacrer) et financières (coûts à supporter). Chaque coopérative doit s'efforcer d'adapter son offre de communication en évitant de proposer trop de canaux. Néanmoins, elle doit tout de même s'adapter à la réalité des coopérateurs qui ont chacun leur canal privilégié. Ewert (2021) ajoute que l'idéal serait de n'en avoir qu'un seul mais ceci n'est pas envisageable en pratique. A titre d'illustration, reprenons la citation suivante : « *On peut avoir des coopérateurs très geek et réseaux sociaux comme on peut en avoir qui ne veulent pas du tout être dans cette démarche-là, et donc la communication passe de vive voix ou par papier.* »

Leboutte (2021) propose une piste de solutions concrètes face à la diversité des canaux de communication présents. Elle propose d'effectuer un **choix de X canaux de base** en fonction des préférences des coopérateurs. Etant donné l'évolution rapide des préférences, il est important de **sonder** les membres **régulièrement**. La coopérative se doit donc de proposer des adaptations et des mises à jour régulières pour rester en phase avec les besoins actuels. Un document doit être établi sous la forme d'une charte de communication. Chaque coopérateur se verrait dans **l'obligation d'adhérer à un canal** au minimum de façon à assurer que tout membre obtienne l'information via son canal privilégié.

- **Solutions pour améliorer l'interaction avec les coopérateurs**

Être en possession des dispositifs de communication adéquats ne suffit pas au sein d'une organisation. En effet, il est essentiel de susciter de l'interaction avec les coopérateurs à travers ces canaux. Le choix des canaux appropriés devra aussi encourager la participation des membres.

Les experts que nous avons interrogés nous ont tous donné des pistes de solutions et des conseils pour améliorer l'interaction avec les coopérateurs, aussi bien via les outils online qu'offline. 2 freins importants sont tout de même à prendre en compte. D'une part, certains coopérateurs n'étant pas intéressés par la thématique discutée, ils seront peu enclins à l'échange. D'autre part, notons qu'il y a des coopérateurs qui ne se trouvent tout simplement pas à la hauteur du sujet abordé et ceux-ci vont par conséquent ne pas oser s'avancer sur un sujet qu'ils pensent ne pas maîtriser. (Drouillon, 2021)

Valable à la fois pour les rencontres virtuelles et directes, il est important de ne pas créer des espaces de rencontre inutiles. Un ordre du jour clair, des questions précises et des objectifs concrets à atteindre sont les éléments-clés à avoir en tête lors de la **préparation des réunions**. L'organisation préparatoire aura un impact sur le déroulement de la réunion et l'interaction avec les participants. (Laviolette, 2021)

Ensuite, le **fonctionnement** sous forme **décentralisée** permet une participation plus ou moins importante des membres, selon leurs envies et leurs possibilités. Nous sommes ici en présence d'un groupe de base appelé le noyau rejoint par d'autres membres que nous appellerons « de soutien ». L'idée est donc de ne réunir que le noyau de base pour faciliter l'interaction, tout en tenant compte des propositions des membres de soutien énoncées au préalable. Cette solution est déjà présente au sein de toutes les coopératives.

### Outils online

L'interaction est d'autant plus difficile à capter via les outils digitaux. C'est pourquoi **le fond et la forme des messages** envoyés a un impact certain sur l'attention des coopérateurs. Les informations transmises par mail doivent encourager la responsabilisation des coopérateurs. (Leboutte, 2021)

Mertens (2021) ajoute que la **personnalisation de la communication**, c'est-à-dire cibler de plus petits groupes (cellules, shifts,...) améliore le répondant. Il est donc indispensable dans une coopérative de créer des sous-collectifs et de communiquer de manière plus ciblée envers ces derniers. Cependant, le manque de connaissances des besoins et attentes des différents profils de coopérateurs, rend la question de la forme des messages plus complexe à appréhender. Quel est le niveau de détail à utiliser ? Quel est le ton à employer ? Les réponses à ces questions varient d'un profil de coopérateur à l'autre.

Ensuite, l'envoi de courts **sondages de satisfaction** permet d'interroger les coopérateurs de manière anonyme. C'est également un moyen indirect d'interagir avec ses coopérateurs. Leboutte (2021) conseille d'aborder à chaque fois une thématique bien précise. Suite à ce sondage, le plus important est de montrer aux coopérateurs qu'il y a une réponse concrète face aux problèmes identifiés. Dans le cas contraire, les membres ne daigneront plus à répondre aux questionnaires suivants.

Enfin, le **choix du canal** utilisé a un impact sur la participation et le répondant des coopérateurs. Drouillon (2021) nous invite à différencier les **canaux synchrones et asynchrones**. D'après son expérience, les canaux synchrones vidéo, c'est-à-dire des échanges simultanés par vidéoconférence, obtiennent un meilleur taux de participation que les asynchrones (mails, Slack,...) qui sont plutôt à privilégier pour l'informationnel.

## Outils offline

L'ensemble des interviewés s'accordent à dire que les **rencontres directes, en présentiel**, augmentent le taux de participation des membres. En effet, comme l'indique Laviolette (2021), les coopératives suivent le mouvement et ont tendance à se retrancher sur les outils digitaux et numériques. Les membres présents dans une coopérative sont surtout intéressés par des réunions conviviales au cours desquelles ils vont pouvoir faire de nouvelles connaissances et tisser du lien social. Leboutte (2021) ajoute qu'il est toujours préférable de profiter des évènements existants de rencontre pour sonder les coopérateurs sur différents sujets. Par exemple, lors de l'AG, il pourrait être envisageable de questionner les coopérateurs sur l'efficacité de la communication interne.

La présence d'une **personne volontaire** qui s'occupe de la **communication dans le magasin** est aussi une piste qui a été avancée. La rencontre directe avec les coopérateurs est le canal qui va être le plus efficace pour la communication d'informations ou même pour récolter l'avis des coopérateurs. (Ewert, 2021) Ajoutons que l'interaction peut être facilitée par la présence d'un panneau d'affichage à l'entrée que nous avions déjà évoqué ci-dessus.

Pour conclure sur ce premier défi, nous pensons que la communication interne est un sujet complexe qui doit faire l'objet d'une attention toute particulière au sein des coopératives. De fait, nous nous sommes rendu compte qu'il affecte également la motivation et la participation au sein de ces structures. De plus, notons que les pratiques en termes de communication évoluent très vite, ce qui induit qu'elles peuvent être performantes à un certain moment, mais plus à l'avenir. C'est pourquoi Ewert (2021) rappelle que c'est un processus itératif qui doit rester dynamique et qui est naturellement semé d'essais et erreurs.

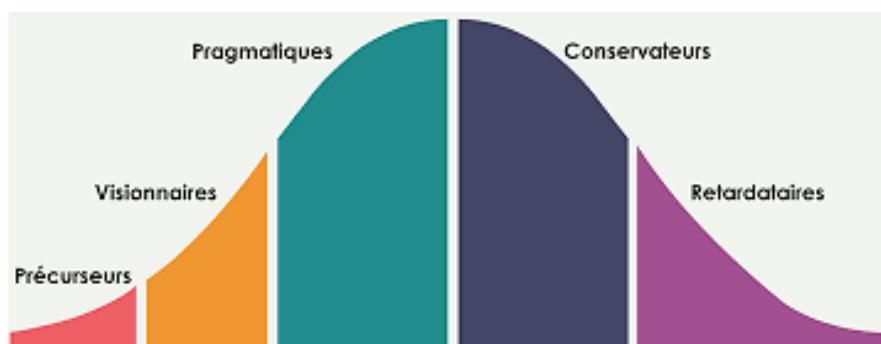
### 2.2.2 Recrutement de nouveaux coopérateurs

- **Explication du défi**

En début de projet, les coopératives attirent de nombreux membres car le concept est séducteur et innovant. Les coopératives bénéficient d'un engouement de départ, ce qui signifie qu'un grand nombre de coopérateurs rejoind le projet.

Drouillon (2021) explique ce phénomène par le principe de la courbe d'adoption.

*Courbe d'adoption de Rogers (1962)*



*Figure 25 - Courbe d'adoption de Rogers (1962)*

Source : Schalenbourg, C. (2017). La Courbe d'Adoption. Réseau wallon de Développement rural.  
[https://www.reseau-pwdr.be/sites/default/files/fiche\\_41%20CourbeDAoption.pdf](https://www.reseau-pwdr.be/sites/default/files/fiche_41%20CourbeDAoption.pdf)

Concernant les précurseurs et les visionnaires, qui représentent le cercle de fondateurs et les premiers convaincus, il n'a pas été difficile de les intégrer à la coopérative. Cependant, après avoir atteint un certain plafond, il s'agit maintenant de convaincre d'autres segments sensibles à un autre discours.

De plus, le modèle spécifique des supermarchés coopératifs présente un avantage par rapport d'autres types de coopératives. De fait, le retour sur investissement est directement visible puisque le temps investi dans la coopérative permet d'obtenir des produits de qualité à prix moindre.

Dans le cycle de vie des coopératives, nous pouvons assister à des départs fréquents de coopérateurs. Ceux-ci sont dus à des causes internes (conflits, mal-être) ou à des causes externes (manque de temps, déménagement). La coopérative ne peut pas avoir d'impact pour les résoudre. Nous observons que le nombre de coopérateurs actifs est stable. Ceci s'explique par le fait qu'actuellement les arrivées compensent les départs. Afin de pouvoir s'investir dans de nouveaux projets, il est indispensable de pouvoir se reposer sur l'énergie de nouvelles recrues.

Face à cette situation, nous nous sommes interrogés sur les méthodes qui faciliteraient le recrutement de nouveaux coopérateurs. Ainsi, les 5 experts ont apporté leur contribution aux 2 questions que nous avions posées.

- Par quels canaux est-il préférable de recruter ?
- En fonction des 3 personas que nous avons nous-même identifiée, comme étant de potentielles cibles à attirer comme coopérateur, quel serait le discours à adopter pour chacun de ces 3 profils ?
  - 1) Une mère de famille avec un emploi du temps très chargé
  - 2) Une personne retraitée disposant de temps à consacrer à un nouveau projet
  - 3) Un étudiant sensibilisé à la démarche

- **Solutions par rapport au choix des canaux de recrutement**

L'ensemble des experts s'accordent à dire que la communication externe et l'image renvoyée par la coopérative constituent les clés d'un processus de recrutement réussi. Etant donné les moyens financiers et humains dont disposent les coopératives, l'enjeu principal est de toucher une grande audience avec peu de moyens.

Tout d'abord, il s'avère que le **bouche-à-oreille** est le canal le plus efficace pour attirer de nouveaux coopérateurs. En effet, les coopérateurs existants occupent à la fois le rôle du travailleur et du client, ce qui implique qu'ils sont les meilleurs ambassadeurs du projet. Néanmoins, le bouche-à-oreille a besoin d'être encadré par des actions et objectifs communs qui l'encourage. Citons pour exemple l'objectif qui consisterait à inciter chaque coopérateur à attirer une personne de son entourage dans l'organisation en vue de tenter de doubler les effectifs.

En lien avec le bouche-à-oreille, 2 dispositifs concrets peuvent faire l'objet d'une implémentation. D'une part, Ewert (2021) avance une solution qui s'est avérée particulièrement efficace dans la coopérative Macavrac. Le principe repose sur l'organisation d'une **soirée de style Tupperware** où quelques membres-coopérateurs invitent leur réseau pour une séance d'information. Les participants à la réunion ont l'occasion de poser directement leurs éventuelles questions et de profiter d'un partage d'expérience, de témoignages,...

D'autre part, un **système de parrainage** lié à un incitatif financier peut être une piste à explorer. En pratique, un coopérateur qui convaincrait une autre personne de rejoindre la coopérative se verrait octroyer un bon d'achat pour lui-même ainsi que pour le nouveau venu. (Leboutte, 2021)

Ensuite, 3 experts ont pointé l'importance de la **communication digitale** afin d'améliorer le recrutement de nouveaux coopérateurs. (Leboutte ; Ewert ; Laviolette, 2021) 2 pôles principaux sont à considérer. Premièrement, le site web doit être attractif, convivial et faciliter la recherche d'informations. C'est souvent la première porte d'entrée par laquelle les personnes prennent connaissance des spécificités de la coopérative. Deuxièmement, en accord avec les tendances actuelles des réseaux sociaux, Leboutte (2021) rappelle l'importance d'avoir une page Facebook sur laquelle des posts réguliers informent sur la vie coopérative. Les vidéos de promotion sont également un moyen de donner une image concrète des activités d'une coopérative.

De surcroît, la majorité des experts évoquent de l'importance de tenir compte de l'**ancrage local** de la coopérative dans leur communication externe. Vu le fonctionnement d'une coopérative reposant sur un investissement minimum de 3 heures par mois, le public ciblé provient donc logiquement d'un périmètre réduit autour du point de vente. De plus, Laviolette (2021) ajoute que la communication doit être locale pour être en cohérence avec les valeurs défendues par la coopérative : promotion du circuit court, renforcement des liens sociaux et impact territorial.

Tenant compte de ces particularités, il est dès lors essentiel d'assurer une visibilité dans le quartier et dans la commune. Cela peut se traduire en pratique par l'organisation des initiatives suivantes :

- Stand sur un marché de quartier
- Partenariats avec des commerçants locaux
- Présence sur des évènements en lien avec la raison d'être d'une coopérative

Pour minimiser l'investissement requis, il est important que la coopérative profite de **dispositifs existants** au niveau du quartier pour se faire connaître : articles dans la presse locale ou encore les réseaux sociaux locaux. La mise en réseau de proximité et la recherche d'alliés locaux lui permettent d'augmenter sa visibilité et sa présence à l'échelle locale. (Drouillon ; Laviolette ; Ewert, 2021)

En outre, Drouillon (2021) encourage les coopératives à diriger leurs moyens de communication sur des **groupes ciblés**. Par exemple, il pourrait être intéressant de relancer les groupes de transition et les GASAP (Groupes d'Achat Solidaires de l'Agriculture Paysanne) qui, au fil du temps, ont accueilli de nouveaux membres sensibles à une alimentation durable et qui seraient susceptibles de vouloir s'investir dans une organisation participative.

A cela s'ajoute la **communication par l'évènement** comme l'organisation de soirées de convivialité telles que des conférences, des ateliers thématiques, des rencontres avec des producteurs, ouvertes à la fois aux coopérateurs et non-coopérateurs.

Enfin, Mertens (2021) suggère de proposer aux intéressés une **période d'essai** afin qu'ils puissent se rendre compte de leur adhésion ou non au concept de la coopérative sans devoir à s'engager immédiatement en l'absence d'une expérience préalable. La durée d'essai peut être variable en fonction des coopératives et reste à être déterminée.

- **Solutions par rapport au discours à adopter**

Pour attirer de nouveaux coopérateurs, il est important d'adopter un **discours** approprié en fonction des **différentes cibles**. Le premier élément avancé par Drouillon (2021) consiste à segmenter la population ciblée. De notre côté, nous avons défini 3 profils distincts, susceptibles d'adhérer au projet coopératif. Nous débuterons par des solutions adaptées à tout profil pour ensuite les affiner par catégorie.

En ce qui concerne les arguments applicables en général, 2 interviewés mentionnent qu'il est préférable d'opter pour une **communication ciblée par segments**. En d'autres mots, il s'agit de mettre en avant une proposition de valeur différenciée pour chaque segment identifié. (Drouillon ; Mertens, 2021) Un des intervenants propose le recours à un outil théorique dénommé le « **Value Proposition Canvas** ». Ce dernier nous a été présenté à plusieurs reprises lors de notre parcours académique. Grâce à la définition des besoins et des attentes des segments de clients, la coopérative pourra être en mesure d'apporter une solution concrète en accord avec les bénéfices, le problèmes et les aspirations des profils ciblés. (Drouillon, 2021)

#### Value Proposition Canvas

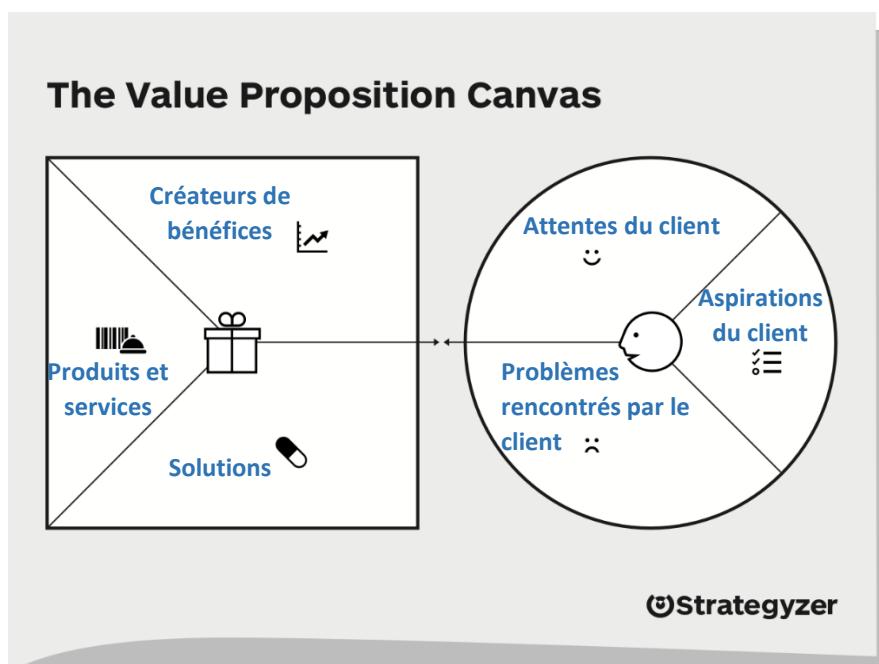


Figure 26 - The Value Proposition Canvas

Source : Strategyzer. (s.d.). *The Value Proposition Canvas*. <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

Le premier contact s'avère être déterminant dans l'adhésion ou non au fonctionnement de la coopérative. C'est pourquoi le **discours** doit être à la fois tourné sur les **responsabilités** endossées par le futur coopérateur tout en promouvant **l'aspect convivial**.

Aussi, l'engagement dans une coopérative est synonyme de réaction face aux enjeux d'aujourd'hui. En effet, Laviolette (2021) indique que les coopératives doivent mettre l'accent sur leurs **impacts bénéfiques au niveau sociétal** tels que la promotion d'un autre modèle économique et d'agriculture, un assortiment d'aliments locaux et durables, des prix et des produits à la hauteur des attentes.

De plus, plusieurs éléments favorisant la **différenciation vis-à-vis des acteurs traditionnels** de la grande distribution sont à promouvoir davantage. Laviolette et Leboutte (2021) avancent que le renforcement du lien social, le côté participatif et l'absence de critères d'accès sont les principaux atouts à mettre davantage en avant.

Dirigeons-nous désormais vers les profils plus spécifiques que nous avons retenus : les ménages avec un emploi du temps chargé, les retraités et les étudiants.

Un des premiers freins lié à l'inscription dans une coopérative est le facteur temps. Certaines personnes avancent qu'elles ne disposent pas suffisamment de temps pour assumer les 3 heures requises. Prenons l'exemple d'une mère de famille ayant un planning surchargé mais tout de même sensible à la cause. Quel discours pourrions-nous adopter pour la convaincre d'intégrer le projet ? Tenant compte de ce constat, les experts proposent diverses pistes de réflexion.

Selon Leboutte et Ewert (2021), il faut tout d'abord faire prendre conscience à ces personnes de ce que **représentent ces 3 heures par mois** en comparaison des **bénéfices** qu'elles pourront en percevoir en échange : l'appartenance à une communauté, une alimentation qui fait sens, un travail pour changer le modèle économique actuel, la rémunération plus juste des producteurs locaux et enfin la participation à un système totalement transparent. (Leboutte ; Ewert, 2021)

Ensuite, divers **aménagements organisationnels** pourraient faciliter l'adhésion de ces personnes ne disposant que de peu de temps. Laviolette (2021) nous conseille de proposer des services et des canaux qui répondent à leurs besoins. Ceux-ci peuvent concrètement se traduire par l'offre d'un e-shop et un retrait des commandes.

Drouillon (2021) soumet la possibilité de créer des **niveaux d'implication différents** (1h/2h/3h) qui donneraient accès à plusieurs paliers. En fonction du temps disponible que peut consacrer le coopérateur, il pourrait disposer d'une plus ou moins grande réduction sur son panier d'achat.

Enfin, il est utile de se questionner sur les **rôles** que pourront prendre en charge les potentiels nouveaux membres et de **tenir compte de leurs possibilités**. Si le coopérateur n'a à la fois pas le temps d'être client et travailleur, alors il vaut mieux l'encourager à devenir coopérateur de soutien et donc uniquement à être financeur. On pourrait également envisager un **prix plus élevé** afin de remplacer la participation en temps. La dernière piste relevée par Mertens (2021) serait de proposer du **préachat** sur une certaine durée pour compenser l'engagement en temps. C'est-à-dire que le coopérateur s'engage à dépenser une certaine somme d'achats endéans un délai déterminé. Cependant, rappelons que ces nouvelles mesures devront être utilisées de **manière exceptionnelle** et non devenir la norme afin de garder un équilibre global du système de base de la coopérative. L'instauration de mesures plus souples pourront tout de même attirer de nouveaux segments, freinés par des règles strictes et un engagement fixe dans le temps.

Sachant que les coopératives sont actuellement composées pour la majorité de **personnes retraitées**, il est indispensable de continuer à cibler cette tranche de la population. Disposant généralement de temps à consacrer à un projet externe, elles sont notamment sensibles aux **arguments** tels que la **convivialité** et la **rencontre**. De plus, elles ont souvent l'occasion de pouvoir capitaliser sur leur **expérience professionnelle** passée, ce qui leur donne un sentiment d'utilité. L'apport de compétences est un réel atout pour la gestion de la coopérative. (Laviolette ; Leboutte ; Ewert, 2021)

Finalement, afin d'attirer un public **d'étudiants**, une coopérative doit être convaincante par rapport à 2 arguments principaux. Le premier se focalise sur **l'aspect financier**. Une réflexion menée par la coopérative pourrait permettre d'offrir des produits à des prix plus accessibles et de mettre en place des conditions d'accès adaptées à leur emploi du temps. Le second est en lien avec les **mouvements actuels des jeunes en transition**. S'inscrire dans une coopérative est une manière concrète d'agir sur son futur tout en vivant une expérience humaine enrichissante.

### 2.2.3 Renforcement de l'implication des coopérateurs sur le long terme

- **Explication du défi**

L'implication et la motivation des coopérateurs est une préoccupation importante pour les coopératives. Etant donné que la gestion des ESCP reposent en tout ou en partie sur la participation de ses coopérateurs, il est essentiel de veiller à leur bien-être et à leur satisfaction dans la coopérative. Ils seront de la sorte plus enclins à s'investir dans la vie coopérative.

Nous avons pu constater que les coopératives sont conçues avec pour objectif d'être actives sur une durée indéterminée. Néanmoins, nous remarquons que les coopérateurs s'investissent sur une durée déterminée au sein de la coopérative pour diverses raisons que nous avons déjà évoquées. Certains ont envie de changement et de nouveaux projets tandis que d'autres sont contraints de diminuer, voire de supprimer leur participation aux activités de la coopérative.

Nous nous sommes dès lors questionnée sur les causes possibles d'une baisse de motivation et d'implication dans le temps. Ceci nous aidera à trouver des solutions appropriées aux différents cas recensés. Tenant compte de ces différentes causes, quels sont les moyens d'action auxquels la coopérative peut recourir ?

- **Solutions pour renforcer l'implication des coopérateurs**

Avant de pouvoir répondre au défi se rapportant à la motivation et à l'implication des coopérateurs, il nous paraît fondamental d'**enquêter sur les causes d'une baisse de motivation** observée dans les coopératives interrogées. Les experts que nous avons rencontrés nous ont fait part de leurs réflexions à ce sujet.

La première cause, partagée par l'ensemble des intervenants est **l'épuisement dans l'engagement**. Quelques coopérateurs très engagés dès le départ parviennent à l'être pendant un certain temps. Au bout de quelques mois, l'épuisement se fait ressentir et certains décident de quitter le projet.

Puis, comme c'est le cas chez Macavrac, des coopérateurs souvent impliqués uniquement dans un shift, se rendent compte après quelques mois qu'ils ne se retrouvent pas dans ce modèle participatif. Toutefois, relevons aussi que l'implication et la participation des membres ne sont pas toujours liés à leur motivation. En effet, certains coopérateurs très motivés doivent faire face à des **changements de vie** qui rendent leur implication au sein de la coopérative plus limitée ou devront à regret la quitter. (Ewert, 2021)

De plus, après quelques mois voire années d'activité, une certaine **routine** s'installe, ce qui donne l'impression que le projet stagne et qu'il n'évolue plus. Ces éléments ont un impact certain sur la motivation des coopérateurs, qui ont souvent **besoin de challenges et de renouveau**. (Laviolette, 2021)

Selon Drouillon et Mertens (2021), nous assistons ici à un **phénomène d'entropie** qui est une réalité dans tout projet, qu'il soit coopératif ou non. C'est un processus naturel au cours duquel on observe un engouement à la création et puis, chacun revenant aux réalités de la vie, la possibilité de s'investir autant s'amenuise.

Enfin, comme le mentionne Drouillon (2021), les coopératives doivent également tenir compte du **constat** suivant, remarqué dans tout **groupe collectif**. Il utilise le triptyque 1/9/90 renvoyant l'idée que lorsqu'on est en présence d'un groupe de 100 personnes :

- 1% sera moteur ;
- 9% suiveur-contributeur ;
- 90% sera curieux et regardera passivement ce qu'il se passe.

Il faut savoir que chaque coopérateur a des **intérêts différents** dans la coopérative, ce qui a très souvent un impact sur sa participation et son degré d'engagement. De fait, la réalité est telle que beaucoup de membres sont plutôt présents pour soutenir le projet mais n'ont pas le temps, le besoin ou encore l'envie de s'impliquer davantage.

Prenant ces éléments en considération, nous avons pu relever plusieurs pistes de solution qui pourront être implémentées par les coopératives.

Face à l'épuisement dans l'engagement, il est essentiel de tenir compte des **4 niveaux d'implication** d'un coopérateur. D'après l'expérience de Drouillon (2021), les coopératives doivent savoir situer chaque coopérateur par rapport à son niveau d'implication, qui peut bien entendu varier au cours du temps. C'est pourquoi il est utile de **requestionner les coopérateurs sur une base régulière** pour savoir où ils se situent sur l'échelle suivante :

- 1) **Niveau moteur** : personnes qui sont fortement impliquées et qui aident à donner la direction de la coopérative.
- 2) **Niveau contributeur** : personnes qui s'investissent dans des groupes de travail.
- 3) **Niveau ressource** : personnes qui peuvent donner un coup de main de temps à autre.
- 4) **Niveau supporter** : personnes qui soutiennent le projet et qui vont en parler autour d'eux.

Aussi, la **prise de responsabilités en rotation** proposée par Laviolette (2021) est une solution face à l'épuisement. En effet, des moments plus intenses en participation sont compensés par des moments plus calmes, ce qui permet en plus de continuer à créer une dynamique au sein de la coopérative et éviter le surmenage. Si le chiffre d'affaires le permet, l'**engagement d'un collaborateur rémunéré** permet de décharger les coopérateurs de certaines tâches, en faisant circuler les informations importantes ou en relançant l'une ou l'autre thématique demandant une coordination et une attention continue.

Ensuite, comme le rappellent Leboutte et Drouillon (2021), la coopérative doit s'assurer que son offre et son mode de fonctionnement correspondent toujours aux besoins des coopérateurs. Si tel n'est plus le cas, il est possible de devoir **réadapter sa gamme de produits et services** ainsi que ses **méthodes de travail**. A côté de cela, on pourrait également recommander aux coopératives d'entreprendre une **étude de marché** à destination des coopérateurs en vue de connaître leurs envies. Dans nos interviews auprès des 6 supermarchés coopératifs qui ont déjà eu l'occasion de se pencher sur la thématique, les coopérateurs sont en manque de **moments conviviaux** et **d'espaces de rencontre** qui permettent de renforcer le lien qu'ils ont avec la coopérative.

En temps COVID, il est nécessaire de **réadapter l'offre d'activités** en fonction des possibilités. Leboutte (2021) est convaincue que la communication sur les évènements programmés aura un réel impact sur le taux de participation. En période hors-COVID, les rencontres entre coopérateurs peuvent prendre la forme d'apéros after-work, d'évènements thématiques, d'ateliers-conférences,... Un autre expert ajoute que ces moments conviviaux doivent à chaque fois faire l'objet d'une **thématische** et d'un thème de réunion défini au préalable afin que les coopérateurs puissent donner un sens à leur présence.

Si nous nous concentrons maintenant sur les solutions face à la routine qui peut affecter la motivation des coopérateurs, les coopératives doivent continuer à « nourrir » leurs membres, notamment via le **partage continu d'informations** ou encore la **mise en place de nouveaux projets** gravitant autour du projet central. En effet, dans les activités de bénévolat, Mertens (2021) observe que les bénévoles sont très motivés la première année grâce à toutes leurs réalisations et leurs avancées. Ensuite, d'année en année, il est essentiel de continuer à **capitaliser sur l'énergie des coopérateurs** qui vont s'habituer à ce qui existe.

Par rapport à la diversité d'intérêts des coopérateurs, l'instauration de divers **groupes de travail thématiques** permet de mobiliser des membres ayant des intérêts similaires. Cependant, freiné par l'engagement à long terme de l'implication dans un groupe de travail, il nous a été conseillé de **procéder par projets**. En d'autres mots, au lieu de mettre en place des groupes de travail fixes, il pourrait être intéressant de créer des **cellules de travail temporaires**. En effet, ces dernières sont créées pour répondre à un certain besoin et se dissolvent par la suite lorsque le projet prend fin. Reprenons les propos d'Ewert (2021) : « *Ce côté moins long terme, ça les rassure sur leur gestion d'agenda, maintenant je peux donner du temps, je connais la date de début et la date de fin et avec ça, je suis à l'aise.* » Mertens (2021) ajoute que le fait de donner des ordres de grandeur sur les délais de temps pendant lequel les efforts devront être fournis, peut également rassurer les coopérateurs.

Dans ce même ordre d'idées, nous pourrions définir une **liste d'engagements ponctuels** en dehors des groupes de travail pour les personnes qui n' affectionnent pas particulièrement le travail en groupe ou qui sont freinés par un engagement sur le long terme. Cette **flexibilité** permettrait aux coopérateurs de s'impliquer davantage à certains moments et moins à d'autres en fonction de leur emploi du temps.

Pour continuer à motiver les coopérateurs, il est tout aussi important de se projeter sur l'avenir que de **valoriser ce qui a déjà été réalisé** pour amener de la fierté aux coopérateurs. Célébrer les victoires et mettre en avant des **chiffres-clés** montrant l'avancement du projet pourront conforter les coopérateurs de l'utilité de leur contribution au projet. Ces chiffres peuvent par exemple avoir trait à la croissance de l'organisation, à la meilleure rémunération des producteurs ou encore au pourcentage de déchets réduits d'année en année.

En outre, Laviolette (2021) propose de **capitaliser** davantage sur l'**expertise** et les **compétences** des membres en interne. Au sein des coopératives, les membres ont très souvent une expérience professionnelle antérieure ou présente qu'ils peuvent mettre à profit dans l'organisation. Il est dès lors essentiel de montrer leur **valeur ajoutée** au projet.

## CONCLUSION – SÉLECTION DES DÉFIS

Par le biais de notre questionnaire, nous avons pu recenser l'avis des coopérateurs sur les solutions potentielles pour résoudre chacun des 3 défis sélectionnés. L'apport de 5 experts issus à la fois du terrain et du monde académique a enrichi notre analyse.

Nous retenons principalement que les coopératives ont besoin d'être au plus près des besoins des coopérateurs, puisque c'est grâce à eux que les organisations peuvent continuer à opérer leurs activités. La communication aussi bien interne qu'externe paraît avoir un impact non négligeable sur les 2 autres défis relevés, le recrutement et la motivation des coopérateurs. Afin d'éviter que les coopérateurs ressentent une certaine routine, il est essentiel de créer une dynamique et une ambiance conviviale qui leur donnera envie de participer à la vie coopérative.

Lorsque nous avons demandé à nos intervenants quels étaient les ESCP servant de modèle dans la gestion de ces 3 défis, nous avons reçu à plusieurs reprises le nom de BEES Coop. En effet, BEES Coop n'est pas uniquement la pionnière belge. Elle s'est aussi engagée à diverses reprises dans des recherches-actions pour remédier à plusieurs problèmes relevés par le modèle. Ces recherches ont notamment un rapport à la gouvernance mais aussi à l'accès à une alimentation durable pour tous. Il pourrait donc être intéressant de créer davantage de liens entre les coopératives pour qu'elles puissent travailler ensemble sur certains sujets.

## ETAPE 5 : APPLICATION DES SOLUTIONS AU CAS « WOOCOOP »

L'objectif de ce cinquième chapitre consiste à mettre en avant les solutions qui pourraient s'appliquer au cas d'une coopérative sur le terrain. Il n'était pas faisable de travailler sur l'ensemble des 6 ESCP analysés précédemment. Bien que l'organisation soit plus ou moins similaire au sein de ces entités, chacune présente des spécificités qui lui sont propres. Au cours de l'étape précédente, les 5 experts nous ont suggéré des solutions face aux 3 défis identifiés : la multiplicité et le choix des canaux de communication interne, le recrutement de nouveaux coopérateurs et l'implication des coopérateurs sur le long terme. Nous analyserons donc si ces solutions sont en mesure d'être appliquées ou non dans une épicerie coopérative.

### **1. Méthodologie**

Notre choix s'est porté sur WooCoop car nous avons eu l'occasion de nous y investir à plusieurs reprises. Aussi, en tant qu'acheteur régulier, nous sommes également consciente de ses points forts et de ses points faibles.

Nous souhaitons amener un apport plus personnel dans cette section en faisant davantage appel à notre regard critique. Nos recommandations seront basées sur notre récolte de données antérieure. Premièrement, nous avons extrait les résultats propres à WooCoop dans notre questionnaire quantitatif. Ensuite, nous avons eu recours à l'interview de Sarah Ouziaux, membre de la cellule Gouvernance de WooCoop. Enfin, nous avons eu l'occasion de nous entretenir avec Marc De Wilde, membre du groupe des fondateurs, particulièrement actif dans la coopérative et qui nous a aiguillé sur les moyens déjà mis en œuvre au niveau des 3 défis.

### **2. Présentation de WooCoop**

Etant donné que nous nous intéresserons au cas de la coopérative WooCoop dans cette présente étape, il nous paraît important de la présenter en quelques mots.

WooCoop est avant tout un projet citoyen lancé dans la dynamique du mouvement « Waterloo en Transition ». Ce dernier a été créée en 2015 et rassemble des citoyens et des associations locales de la commune de Waterloo autour de plusieurs initiatives relatives à la consommation, la mobilité, l'énergie, la solidarité et le développement durable au sens large. Une des initiatives lancée par le mouvement était la création d'une épicerie citoyenne, qui prendra le nom de WooCoop.

A ses débuts, en 2017, WooCoop comptait 70 coopérateurs et à l'heure actuelle, elle avoisine les 300 coopérateurs, palier qui reste stable depuis plusieurs mois. Dans la lignée de BEES Coop, l'objectif était de faire prendre conscience aux habitants de Waterloo et environs que nous avons toutes et tous un certain pouvoir sur notre alimentation, nos habitudes d'achat en nous unissant.

L'ancrage se veut local, ce qui contribue à créer un sentiment d'appartenance à une communauté de personnes partageant des valeurs similaires. L'accent est mis sur les circuits courts à la fois pour soutenir les petits producteurs et pour réduire l'empreinte environnementale.

Tout comme les autres ESCP que nous avons interrogés, WooCoop assure son fonctionnement grâce à une implication active demandée aux coopérateurs (3 heures par mois au minimum). Elle dispose également de 10 groupes de travail annexes qui s'occupent du côté opérationnel., à côté de Joëlle Holbrecht, dénommée la « collabor'actrice ».

### Les 10 cellules de travail présentes au sein de WooCoop



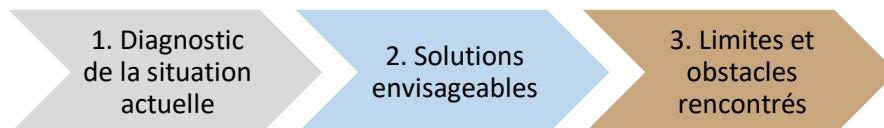
Figure 27 - Les 10 cellules de travail présentes au sein de WooCoop

Source : production personnelle

### **3. Faisabilité d'implémentation des solutions**

Pour les 3 défis que nous avons retenus dans ce mémoire, nous allons avancer une recommandation quant aux solutions qui pourraient être implémentées par WooCoop sur le terrain.

En vue d'étudier la faisabilité d'implémentation, nous allons travailler suivant une méthodologie reposant sur 3 étapes. Nous y aurons recours pour chaque défi individuellement.



#### **3.1 Multiplicité et choix des canaux de communication interne**

##### **3.1.1 Diagnostic de la situation actuelle**

Au cours de cette étape, nous allons relever les pratiques actuelles de communication interne dont fait usage WooCoop. Nous pouvons déjà souligner la variété de canaux exploités par la coopérative. Comme l'expliquaient les experts, cette multiplicité est malheureusement inévitable car une coopérative a la particularité de regrouper des membres de générations et de contextes socio-professionnels différents.

Afin de recommander l'utilisation de certains outils ou d'améliorer leur efficacité, nous allons d'abord passer en revue les outils actuellement mis en place par WooCoop.

Pour information, WooCoop dispose d'une cellule qui s'occupe de la communication. Elle regroupe environ 7 personnes se concentrant à la fois sur les mécanismes de communication interne et externe. (De Wilde, 2021)

- **Choix des outils online et offline**

D'une part, au niveau online, WooCoop et ses membres ont recours à divers réseaux de communication en fonction de l'émetteur et du récepteur de l'information.

Dans le cas où l'organisation WooCoop ou une cellule s'adresse à l'ensemble de ses coopérateurs afin de leur transmettre des informations, cela s'effectue via l'envoi de mails. Ces informations peuvent être liées à des invitations à des évènements tels que l'AG, les forums et des ateliers. La newsletter mensuelle et les informations hebdomadaires sur les produits disponibles sont envoyées via ce même canal. (De Wilde, 2021)

Lorsque WooCoop ou une cellule souhaite cibler un organe ou une autre cellule de travail en particulier, alors elle fait usage de Google Groups. L'outil permet d'envoyer un mail à un groupe prédéfini sans devoir introduire chaque membre individuellement. (De Wilde, 2021)

Quant à la communication entre membres des cellules, elle a lieu via la messagerie WhatsApp où chaque cellule dispose d'un groupe de conversation dédié. (De Wilde, 2021)

Relevons que la coopérative n'utilise pas le réseau social Facebook dans le cadre de sa communication interne.

D'autre part, au niveau offline, WooCoop met en place plusieurs dispositifs de communication informationnels :

- Affichettes au magasin annonçant les évènements
- Affichettes papier à différents endroits reprenant les consignes importantes
- Lieu d'affichage pour les annonces et demandes diverses émanant des cellules
- Télévision sur laquelle sont affichées des informations relatives aux produits et aux producteurs

A côté de ces outils informationnels écrits, la collaboratrice joue aussi un rôle dans la communication durant son horaire de travail. En effet, lors de sa présence dans le magasin, elle assure la transmission d'informations aux acheteurs et shifteurs présents dans le magasin. (De Wilde, 2021)

De plus, comme conseillé par les experts, WooCoop utilise des canaux différents pour l'informatif et le décisionnel. Un petit schéma explicatif nous permettra d'avoir une vue d'ensemble sur les outils utilisés selon le contexte.

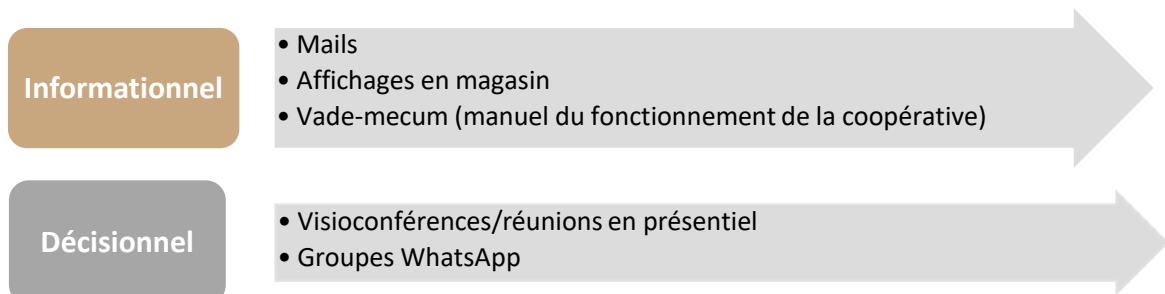


Figure 28 - Canaux informationnels et décisionnels

Source : production personnelle

- **Nombre de canaux**

Comme expliqué ci-dessus, la variété des canaux de communication est indispensable avec un public aussi varié que celui des membres d'une coopérative. La fracture numérique est effectivement une réalité à la WooCoop car près d'un tiers des coopérateurs a plus de 60 ans et un certain nombre d'entre eux ont déclaré avoir de vraies difficultés avec l'emploi de l'outil informatique. Il a été observé que la jeune génération avait une préférence pour les outils numériques tandis que les seniors sont plus à l'aise avec la communication de vive voix.

Ensuite, au vu du nombre de communications qui sont échangées, les experts soulignent l'importance de clarifier les objectifs et l'utilisation de chaque canal. Ce travail de clarification est régulièrement réalisé par la cellule Gouvernance. De plus, les cellules se coordonnent, notamment à ce niveau, lors des comités de coordination mensuels. (De Wilde, 2021)

Enfin, face à cette multitude de canaux, WooCoop annonce qu'elle dispense une formation par plusieurs moyens : séances en présentiel, vade-mecum, vidéos, quiz mensuel par écrit ou verbal lors du passage en magasin, affichettes, ... (De Wilde, 2021)

- **Interaction avec les coopérateurs**

Comme nous l'avons vu précédemment, il est important de disposer de canaux de communication variés. Il est d'autant plus important que tout coopérateur ait bien connaissance des informations qui lui sont communiquées via son canal privilégié. Nous observons fréquemment que les messages envoyés aux coopérateurs ne suscitent pas beaucoup de réaction de leur part.

Etant donné que les coopérateurs ne se rendent pas journalièrement dans la coopérative, les canaux de communication interne ont pour but de faciliter l'interaction entre coopérateurs, en dehors de leurs shifts de 3 heures mensuelles.

D'après son expérience, WooCoop affirme que les rencontres en présentiel sont les plus porteuses en termes d'échanges d'informations. Aussi, en se réunissant dans des groupes de travail plus petits, la communication est ciblée et permet donc de susciter davantage d'interaction entre les différents membres. (De Wilde, 2021)

Des sondages sont aussi proposés aux coopérateurs mais WooCoop essaie de les limiter à 1 ou 2 fois par an car le taux de réponse devient au fur et à mesure de plus en plus faible. (De Wilde, 2021)

Enfin, un logbook rempli par les coordinateurs de shifts permet de faire un lien entre les remarques fournies par les clients lors de leurs achats et les personnes chargées de les analyser et d'y apporter une réponse. (De Wilde, 2021)

### 3.1.2 Solutions envisageables

Nous avons pu remarquer que WooCoop utilise divers moyens de communication en interne pour interagir avec ses coopérateurs. Cependant, comme nous l'indiquait Leboute (2021), la présence d'un grand nombre de canaux demande du temps et de l'énergie, avec un résultat médiocre en fin de processus. C'est pourquoi il nous paraît essentiel **d'étudier l'efficacité des canaux** en termes d'utilisation et de résultats. Un travail d'analyse plus détaillé permettrait de faire un tri parmi les canaux utiles et ceux qui le sont moins. Nous pensons qu'il faudrait étudier de plus près les préférences des coopérateurs en termes de communication et ainsi adapter l'offre de canaux en fonction. Cette étude de préférences pourrait être effectuée à la fois en magasin et en ligne. Etant donné que les préférences des coopérateurs évoluent avec le temps, nous pourrions envoyer tous les 6 mois par exemple, un rappel de mise à jour des canaux privilégiés. Suite à la difficulté d'atteindre un taux de réponse représentatif, il est nécessaire de se reposer sur les évènements existants pour récolter l'avis des coopérateurs. Les évènements en présentiel tels que les AG ou soirées informelles peuvent également être exploitées dans ce but.

Pour limiter le choix de canaux, il pourrait être envisageable de proposer d'emblée un certain nombre de canaux de communication de base. Chaque coopérateur devrait s'engager via la signature d'une **charte de la communication** à adhérer au minimum à un canal.

Nous recommandons également de mettre en place un **plan de communication** reprenant l'ensemble des règles liées à la communication interne. Ceci pourrait structurer les différentes pratiques de communication de façon à ce que celles-ci soient compréhensibles par tous. Il pourrait par exemple contenir les objectifs de chaque canal utilisé couplés aux circonstances dans lesquelles il peut être utilisé. Le type de message et d'émetteur pour transmettre un message par ce canal pourrait aussi y être spécifié.

Un fait n'a pas été signalé par les intervenants, WooCoop dispose d'un **intranet pour les coopérateurs** qui a été peu à peu délaissé au profit d'autres canaux. Nous pensons qu'il pourrait être intéressant de redynamiser ce canal en l'exploitant davantage. En effet, l'accès à celui-ci devrait être facilité en proposant diverses manières d'y accéder. Celui-ci pourrait devenir le point de rencontre virtuel des coopérateurs et intégrer des fonctionnalités supplémentaires invitant les coopérateurs à s'y rendre régulièrement. Chaque coopérateur ayant déjà un profil pourrait le mettre facilement à jour en fonction de l'évolution de ses envies et besoins. Nous pensons personnellement qu'il nécessiterait un coup de fraîcheur pour rendre la plateforme plus agréable d'utilisation.

Pour les échanges entre membres de cellules, la possibilité d'implémenter **l'outil Slack** pourrait être étudiée. Ceci permettrait de regrouper l'ensemble des informations de la coopérative tout en créant des canaux individuels pour chaque cellule.

Comme l'a déjà prévu WooCoop, la **création de Google Groups supplémentaires** améliorera l'efficacité de transmission des informations et pourra adresser des messages plus personnalisés aux coordinateurs de shifts ou à d'autres responsables (De Wilde, 2021)

A côté des outils numériques, nous avons pu remarquer que plus d'un tiers des coopérateurs ne souhaitaient pas être présents sur les réseaux sociaux tels que Facebook. (De Wilde, 2021) L'idée de se reposer sur un outil existant comme Facebook Workplace ne serait donc pas une solution à envisager dans ce cas-ci.

Comme nous l'avons vu dans le diagnostic de la communication interne de WooCoop, la fracture numérique est une réalité à prendre en compte. Face à ce constat, nous encourageons la coopérative à organiser un **cycle de formations** en lien avec les outils digitaux. Organisée sur une base mensuelle par exemple, chaque formation serait ciblée sur une thématique précise. Les inscriptions pourraient être effectuées directement en magasin.

Pour les personnes qui ne sont pas familières avec les outils digitaux, nous remarquons qu'elles ont plus de difficultés à être mises au courant des informations et actualités de la coopérative. De fait, en magasin, l'essentiel de l'affichage concerne des informations pour rappeler les consignes importantes et seulement quelques affichettes rappellent les événements planifiés. Face à cette multitude d'informations, un sentiment de saturation contre-productif est créé. C'est pourquoi nous conseillons à la coopérative de mettre en place un **grand panneau d'affichage à l'entrée** de la coopérative recensant uniquement les actualités de la coopérative. La newsletter pourrait également y être affichée et des questions ponctuelles pourraient y être posées. Le plus important sera d'animer ce tableau et de le mettre régulièrement à jour pour que les coopérateurs y prêtent attention.

Les échanges verbaux étant les plus efficaces, nous insistons également sur le **rôle des shifteurs** qui peuvent rappeler les infos importantes lorsque les clients arrivent à la caisse. En dehors des permanences du magasin, des **réunions formelles et informelles** peuvent contribuer à améliorer l'interaction entre les coopérateurs. Le principal frein évoqué est le nombre de coopérateurs, souvent limité à ces événements. Un travail sur la communication de ces événements, une argumentation ciblée et des rappels réguliers à la fois online et offline sont à envisager.

De façon générale, pour récolter l'avis des coopérateurs et montrer de l'intérêt envers leurs attentes, en termes de communication ou tout autre sujet, il pourrait être intéressant de revoir **l'envoi des sondages aux coopérateurs**. L'organisation de petits concours avec gains à la clé pourrait encourager la participation des coopérateurs. De plus, montrer que le sondage aboutit sur une réponse concrète face aux problèmes soulevés pourrait inviter les coopérateurs à répondre aux questionnaires ultérieurs.

Nous recommandons également de communiquer plus clairement à propos des événements en mettant en avant un calendrier des différents événements organisés sur le mois. **Une synergie** entre les **cellules « événement » et « communication »** est indispensable.

Synthèse des solutions envisageables	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etude de l'efficacité des canaux actuels</li> <li>• Mise en place d'une charte de communication</li> <li>• Création d'un plan de communication</li> <li>• Relance de l'intranet</li> <li>• Mise en place de l'outil Slack</li> <li>• Création de Google Groups supplémentaires</li> <li>• Organisation de cycles de formations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Installation d'un panneau d'affichage</li> <li>• Mise en avant du rôle des shifteurs</li> <li>• Organisation de réunions formelles et informelles</li> <li>• Animation des sondages envoyés aux coopérateurs</li> <li>• Synergie entre cellules événement et communication</li> </ul>

Tableau 16 - Synthèse des solutions envisageables - communication interne

Source : production personnelle

### **3.1.3 Limites et obstacles rencontrés**

Les principaux obstacles rencontrés par WooCoop dans le cadre de la révision de ses outils de communication interne est le manque de moyens humains et ses ressources financières limitées. L'employée à mi-temps consacre une partie de son temps à échanger avec les coopérateurs lors de leur passage au magasin et à faire passer des messages. La coopérative souhaiterait pouvoir lui offrir un temps-plein mais les finances actuelles ne le permettent pas.

Etant donné les évolutions constantes en matière d'habitudes de communication et la structure qui est très organique, l'approche en termes de communication reste assez empirique. Des ajustements sont opérés au fil du temps en fonction des retours spontanés ou recherchés.

De plus, la participation des coopérateurs aux évènements organisés dans un but d'améliorer la communication interne est faible. Par exemple, le taux de participation aux formations est souvent peu élevé.

Enfin, les coopérateurs étant tous bénévoles, ils n'ont pas forcément de temps supplémentaire à investir dans de nouveaux projets de plus grande envergure tels que l'organisation de formations ou encore la création d'un plan de communication.

## **3.2 Recrutement de nouveaux coopérateurs**

### **3.2.1 Diagnostic de la situation actuelle**

Le recrutement de nouveaux coopérateurs est un défi pour 2 raisons principalement.

D'une part, le recrutement permet d'assurer un équilibre avec ceux qui partent. Depuis 2 ans, le nombre total de coopérateurs gravite autour de 300 car les inscriptions sont compensées par les démissions. (De Wilde, 2021) En d'autres termes, de nouvelles inscriptions sont nécessaires pour compenser les départs de coopérateurs.

D'autre part, nous avons pu observer que le recrutement de nouveaux coopérateurs devient de plus en plus difficile. En effet, comme l'expliquaient 2 des experts questionnés, tout projet séduit les précurseurs et les visionnaires dans un premier temps. Ensuite, les autres segments de clientèle sont plus complexes à convaincre et à atteindre.

- Outils de communication externe actuels**

#### Outils online

- Site web
- Page Facebook
- Petites vidéos de promotion « témoignage de coopérateurs »

#### Outils offline

- Bouche-à-oreille
- Achat de bons cadeaux par les coopérateurs afin de faire découvrir le magasin à leurs amis et famille
- Participation à des événements ciblés en lien avec les valeurs de la WooCoop, comme le « Verger en fête » organisé chaque année par l'équipe des éco-conseillers de la commune
- Partenariats avec des troupes scouts et une cantine locale
- Toutes-boîtes : initiative de communication abandonnée dû à un manque d'efficacité

(De Wilde, 2021)

- **Discours pour le recrutement**

WooCoop adopte un discours similaire pour l'ensemble des cibles quel que soit leur profil. En tant que coopérative citoyenne s'intégrant dans la démarche de « Waterloo en Transition », l'objectif n'est pas d'accroître à tout prix le nombre de coopérateurs mais plutôt d'attirer des personnes en ligne avec les valeurs du projet. Selon la coopérative, il n'y a donc pas lieu de tenir un discours différent par segment de coopérateurs. (De Wilde, 2021)

Lors de la présentation du projet, WooCoop remarque que certaines personnes sont plus sensibles à certains aspects que d'autres. Cependant, la coopérative insiste sur l'engagement citoyen car il est à la base du fonctionnement et de la pérennité du projet. (De Wilde, 2021)

### 3.2.2 Solutions envisageables

- **Outils de communication externe**

Afin de favoriser le recrutement de nouveaux coopérateurs, la coopérative se doit de **multiplier ses canaux de communication externe**. Nous avons pu observer que plusieurs outils sont déjà en place au sein de la coopérative mais qu'ils ne sont peut-être pas suffisamment exploités.

Tout d'abord, le **bouche-à-oreille** est le canal apportant le plus de nouveaux coopérateurs. Cette démarche a porté ses fruits et a montré des résultats significatifs. Ce canal ayant déjà bien été exploité au cours de ces dernières années, il devient moins porteur. Cependant, par le biais des experts interrogés, il est essentiel de relancer le bouche-à-oreille en l'encourageant par l'un ou l'autre dispositif.

De notre point de vue, nous conseillons à WooCoop de continuer à promouvoir le principe de **bon d'achat cadeau** qui permet à des personnes externes à la coopérative de faire l'expérience d'un achat au sein du magasin. Nous étions personnellement au courant de l'existence de ce bon cadeau mais nous pensons qu'une meilleure communication en magasin devrait être réalisée pour encourager l'achat de celui-ci.

Une autre initiative proposée par Ewert (2021) semble prometteuse pour stimuler le bouche-à-oreille. Celle-ci consiste à organiser des **soirées** sur le modèle bien connu, celui de la marque **Tupperware**. Un membre invite tout son réseau de contacts pour une **séance d'information informelle** au cours de laquelle les participants peuvent poser leurs éventuelles questions et échanger au sujet de leurs doutes auprès de coopérateurs existants.

Comme proposé par un des experts, le bouche-à-oreille via la **relance des groupes de transition** pourrait également être une piste intéressante. WooCoop nous indique déjà avoir fait un travail à ce niveau. WooCoop, étant issue de « Waterloo en Transition », continue à donner régulièrement de ses nouvelles dans l'infolettre mensuelle et la page Facebook de ce mouvement citoyen. Comme l'indique WooCoop, « *la moisson a déjà été faite et il est très rare d'avoir une nouvelle inscription par ce biais.* » (De Wilde, 2021)

Ensuite, au niveau de ses outils digitaux, WooCoop dispose effectivement d'un **site web** et d'une **page Facebook** sur laquelle elle publie ponctuellement des actualités de la coopérative. De nos jours, les moyens digitaux prennent de plus en plus d'ampleur et d'importance. En effet, pour des personnes externes souhaitant s'informer dans un premier temps sur les spécificités et le fonctionnement de la coopérative, un certain nombre d'entre eux iront d'abord sur les réseaux digitaux avant de prendre contact avec la coopérative. C'est pourquoi nous estimons qu'il serait intéressant de **revoir l'utilisation de ces canaux**.

D'une part, le **site web de WooCoop**, en comparaison avec d'autres coopératives, mériterait peut-être une **mise à jour plus régulière**. Première porte d'entrée de la coopérative, il permet d'assurer une meilleure visibilité et de communiquer toutes les informations utiles pour les cibles potentielles. Nous insistons sur l'aspect convivial et la facilité pour l'utilisateur.

D'autre part, concernant l'usage des **réseaux sociaux**, WooCoop admet qu'elle pourrait être plus active sur ce point-là. (De Wilde, 2021) 2 réseaux ont été identifiés comme efficaces pour la promotion de la coopérative auprès du grand public, à savoir **Facebook** et le réseau **Hoplr** mis en place par la commune pour chaque quartier. Cependant, à l'heure actuelle, ces réseaux mériteraient une plus grande attention. De plus, nous recommandons à WooCoop de **créer une page Instagram**, qui permettrait de toucher un public plus jeune.

Enfin, pour attirer de nouveaux coopérateurs, les experts recommandaient également d'activer la **mise en réseau de proximité**. Toutefois, par peur de créer de la concurrence vis-à-vis des autres commerçants, WooCoop ne s'engage pas dans cette démarche. Nous lui conseillons plutôt de **créer des partenariats** avec **d'autres acteurs locaux** pour l'organisation d'évènements. Ainsi, des personnes peu intéressées à première vue par le concept de coopérative participative, pourront le découvrir sous un autre angle.

Synthèse des solutions envisageables	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relance du bouche-à-oreille</li> <li>• Promotion du bon d'achat cadeau</li> <li>• Organisation de soirées d'information informelles (Tupperware)</li> <li>• Relance des groupes de transition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animation et mise à jour de la page Facebook et du site web</li> <li>• Présence sur le réseau social Hoplr</li> <li>• Création d'une page Instagram</li> <li>• Partenariats avec des acteurs locaux</li> </ul>

Tableau 17 - Synthèse des solutions envisageables - outils de communication externe

Source : production personnelle

- **Discours à adopter**

Au cours de l'étape précédente, nous avions identifié 3 catégories de personnes qui seraient susceptibles de rejoindre la coopérative comme étant de potentielles cibles à attirer comme coopérateur. Nous nous étions alors questionnée sur le discours à adopter pour chacune des cibles. Pour rappel, les voici :

- 1) Une mère de famille avec un emploi du temps très chargé
- 2) Une personne retraitée disposant de temps à consacrer à un nouveau projet
- 3) Un étudiant sensibilisé à la démarche

WooCoop nous a indiqué ne pas faire de distinction dans son discours de recrutement. De fait, le discours est toujours le même depuis le début indépendamment du profil de la cible. L'objectif de la coopérative est de rassembler les personnes qui partagent les mêmes valeurs et qui souhaitent s'engager pour une alimentation plus durable.

De notre point de vue, nous pensons qu'il serait intéressant de **mettre l'accent sur l'une ou l'autre caractéristique de la coopérative en fonction du public ciblé** au lieu d'adopter un discours général pour l'ensemble. En effet, plusieurs facteurs peuvent entrer en considération : l'âge, l'emploi du temps et les intérêts recherchés par les personnes.

De manière générale, indépendamment du profil ciblé, nous insistons sur la mise en avant de la **période d'essai**. Pour l'instant, WooCoop n'autorise qu'un seul achat aux non-coopérateurs pour qu'ils puissent se faire une idée de ce qu'elle propose. D'autres coopératives laissent une période d'essai d'un mois, ce qui permet aux personnes intéressées de s'immerger davantage dans le projet. Peut-être, serait-ce une piste à exploiter ? A côté de cette période d'essai, nous invitons WooCoop à **organiser des évènements**, non pas uniquement pour ses coopérateurs mais également **ouverts aux non-coopérateurs**. De fait, nous remarquons que la majorité des évènements sont destinés et communiqués uniquement aux coopérateurs inscrits dans la coopérative.

Si nous nous occupons de chaque segment de clientèle identifié, nous aurions quelques recommandations à émettre pour chacun d'eux.

Tout d'abord, concentrons-nous sur les **personnes** qui disent ne **pas disposer de suffisamment de temps** pour intégrer une coopérative participative. Dans ce cas-là, il pourrait être intéressant de leur **faire prendre conscience** aux personnes de ce que représente un **engagement de 3 heures par mois** en comparaison avec les bénéfices apportés par le projet. Comme l'expliquait un des experts, il est essentiel, dans un premier temps, de **rappeler la plus-value du projet** plutôt que de se focaliser sur des aspects pratiques. Les personnes externes à la coopérative doivent se rendre compte que les 3 heures qu'elles dédieront à la coopérative leur apporteront davantage en échange. Citons notamment l'accès à des produits plus avantageux tout en reflétant un prix juste pour les producteurs, une communauté synonyme de nouvelles rencontres, une alimentation qui fait sens, une réponse aux enjeux d'aujourd'hui et la participation au changement du monde.

Nous avions aussi proposé la possibilité d'avoir des **engagements plus souples** pour s'adapter à un emploi du temps irrégulier et chargé de certaines personnes. WooCoop répond déjà à cette problématique en instaurant des shifts flexibles. (De Wilde, 2021) Cependant, elle a constaté que la majorité des coopérateurs en shift flexible ne prestaient pas l'ensemble de leurs heures. D'après son expérience, le fait de donner plus de latitude aux coopérateurs en termes d'implication, au moins ils restent motivés. Pour la bonne gestion du point de vente, la règle des 3 heures par mois minimum, sauf cas justifiant une dérogation, doit être appliquée. (De Wilde, 2021)

La dernière idée avancée par Laviolette (2021) et que nous jugions intéressante à développer était de **proposer des services et des canaux supplémentaires** répondant au besoin des personnes surchargées. Un e-shop ou un système de préparation de commande pourrait à la fois faire gagner du temps à certains coopérateurs et aussi éviter le gaspillage pour certains produits qui ne pourraient qu'être commandés par ce biais. Un e-shop en ligne constituerait également une belle vitrine pour la coopérative et serait utile pour les coopérateurs qui veulent préparer leur liste de courses.

Ensuite, étant donné que ce sont de nombreuses **personnes retraités** qui s'impliquent actuellement dans la gestion de WooCoop, nous pensons qu'il pourrait être profitable de s'adresser plus particulièrement à ce segment. Ces personnes retraitées disposant de temps à consacrer à un projet externe sont des cibles appréciées. Pour pouvoir recruter davantage dans ce segment, nous conseillerions à WooCoop de **baser son discours** sur 2 aspects principalement. Le premier étant de **miser davantage sur la convivialité** en mettant en avant l'opportunité d'échanger avec les coopérateurs et de créer du lien social, le second étant de montrer qu'ils peuvent apporter beaucoup à un projet par leur **expérience professionnelle**.

Enfin, nous avions avancé l'idée d'encourager des **étudiants** à rejoindre le projet en proposant des aménagements adaptés. En effet, il pourrait être intéressant de se concentrer sur cette tranche de la population et de la sensibiliser au concept de coopérative participative puisque ce sont eux les citoyens de demain. Pour ce faire, comme recommandé par les experts, le **discours** adopté par la coopérative devrait se focaliser sur la **possibilité d'agir concrètement** pour un meilleur futur et sur **l'acquisition d'une expérience inédite** enrichie de partage et de rencontres.

Synthèse des solutions envisageables		
Personnes avec <i>emploi du temps chargé</i>	Retraités	Etudiants
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en avant de la période d'essai</li> <li>Organisation d'évènements ouverts au non-coopérateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Discours centré sur la convivialité</li> <li>Capitalisation sur l'expérience professionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opportunité d'agir concrètement pour le futur</li> <li>Acquisition d'une expérience inédite</li> </ul>

Tableau 18 - Synthèse des solutions envisageables – discours

Source : production personnelle

### 3.2.3 Limites et obstacles rencontrés

Face au recrutement de nouveaux coopérateurs, WooCoop a été confrontée à la situation COVID qui l'a empêchée d'organiser ses séances d'information et de recrutement dans des conditions habituelles. L'organisation d'évènements rassemblant du public, vecteurs de visibilité, a dû être reportée ou annulée. (De Wilde, 2021)

Quant aux outils digitaux, WooCoop est consciente de ses points faibles mais elle manque de moyens humains, à savoir des forces vives compétentes pour mettre à jour son site web et animer les réseaux Facebook et Hoplr, jugés comme efficaces. Comme l'évoquait WooCoop, « *nous recherchons depuis plusieurs mois un.e community manager qui pourrait dynamiser l'utilisation de ces 2 réseaux.* » (De Wilde, 2021) Qui plus est, les moyens financiers de la coopérative ne lui permettent pas de s'investir à tous les niveaux. Des choix sont opérés en fonction des priorités de la coopérative.

Enfin, plusieurs initiatives proposées par les experts avaient déjà été essayées au sein de la coopérative dans le passé mais n'avaient pas atteint le résultat escompté.

### 3.3 Implication des coopérateurs sur le long terme

#### 3.3.1 Diagnostic de la situation actuelle

Avant de détailler les initiatives actuellement menées par WooCoop en termes d'implication des coopérateurs, notons qu'il existe un lien fort entre l'implication et la rétention des coopérateurs. En effet, il faut être motivé par le projet pour faire l'effort de s'impliquer activement dans la coopérative. Ce sont ceux qui en font le moins qui ont tendance à quitter la coopérative. Selon WooCoop, 2 personnes sur 3, favorables au projet renoncent à le rejoindre à cause de la demande d'implication active.

Nous avions pu relever diverses causes de la baisse de motivation des coopérateurs au fil du temps. Le surmenage et la routine étaient les 2 causes dominantes d'une implication décroissante. En réponse à cela, nous avions constaté que de projets inédits redonnent très souvent une nouvelle motivation de s'investir.

Quant aux initiatives déjà mises en place par WooCoop, nous pouvons citer l'organisation d'AG régulières ainsi qu'un forum annuel au cours desquels les coopérateurs sont invités à mener une réflexion collective sur différents sujets concernant la coopérative. (De Wilde, 2021) De surcroit, plusieurs ateliers d'expérimentation en intelligence collective ont pris place durant ces derniers mois pour inviter les coopérateurs à s'investir dans la vie coopérative. (De Wilde, 2021)

De plus, la coopérative insiste clairement lors de l'entrée dans la coopérative que l'aspect citoyen et militant pour un monde durable est essentiel. Cela permet d'éviter des désillusions et une surcharge de travail des cellules en cas de démission rapide. Aussi, un certain filtre est dès lors mis en place afin d'éviter l'engagement dans la coopérative sur un coup de tête.

La gestion d'une coopérative telle que WooCoop implique des compétences dans un nombre important de domaines. Cependant, elle éprouve des difficultés à attirer de nouveaux coopérateurs dans ses cellules de gestion. En effet, par crainte d'un manque de temps, de nombreux membres n'osent pas s'impliquer au-delà des 3 heures minimales obligatoires.

En réponse à cela, la coopérative a mis en place 3 types d'engagement en fonction de la durée de l'implication souhaitée : dans un organe ou une cellule (au moins 1 an), de manière temporaire dans une challenge team (quelques semaines à quelques mois) ou de manière ponctuelle pour une action ou un événement donné (d'un à quelques jours). (De Wilde, 2021)

#### 3.3.2 Solutions envisageables

En premier lieu, il est essentiel d'impliquer les coopérateurs dans des **objectifs globaux et communs** à atteindre. Comme indiqué par WooCoop, l'appropriation du projet par les coopérateurs est indispensable pour garantir la pérennité du projet. (De Wilde, 2021) La difficulté réside dans le fait d'attirer les coopérateurs aux différents évènements de réflexion organisés. De fait, il arrive très fréquemment que ce sont les coopérateurs les plus impliqués qui s'y rendent. L'enjeu est donc de continuer à créer un lien entre les coopérateurs et la coopérative au fil du temps pour que leur enthousiasme soit communicatif parmi leurs amis et connaissances.

Ensuite, nous pensons que la coopérative doit **s'adapter aux envies** des coopérateurs en fonction du **degré d'implication** souhaité. WooCoop affirme que **plusieurs types d'engagements** sont proposés aux coopérateurs par rapport au temps qu'ils peuvent ou veulent y dédier. Toutefois, nous sommes d'avis qu'ils ne sont pas assez mis en avant dans la coopérative. En effet, ce sont principalement les **cellules de travail fixes** qui occupent une grande attention plutôt que les autres possibilités telles que les **challenges teams** ou les **événements ponctuels**.

Nous pensons qu'il pourrait être utile de rappeler clairement ces différentes possibilités et ce en quoi elles consistent. Celles-ci pourraient être **affichées** à la fois dans le magasin mais aussi sur les différents réseaux, surtout dans le cadre des évènements ponctuels. Le fait de **donner des ordres de grandeur clairs** par rapport au délai de temps que requiert la participation active peut également rassurer les coopérateurs plus frileux.

A côté de ces divers types d'engagement proposés, nous conseillerions à WooCoop de **valoriser davantage les victoires accomplies** durant ces dernières années. En effet, les coopérateurs seront plus enclins à s'investir s'ils se rendent compte que leur travail paie. En avançant des chiffres-clés de performance sur l'élargissement de la gamme de produits, sur la croissance de l'organisation ou sur de nouveaux partenariats avec des producteurs, les coopérateurs pourront avoir une idée du chemin parcouru et avoir de nouveaux objectifs à atteindre. Afin d'entretenir une certaine dynamique au sein de la coopérative, la **prise de responsabilité en rotation** pourrait être davantage encouragée. Un changement de cellule ou d'organe peut amener une nouvelle perspective face à la résolution de certains défis.

Retenons également que de **nouveaux projets** peuvent remotiver les coopérateurs. En effet, un nouveau projet suscite des réactions et des idées. Il permet de fédérer plusieurs coopérateurs en leur offrant des challenges originaux. A défaut, une certaine routine peut s'installer, ce qui risque d'engendrer une baisse de motivation de certains coopérateurs actifs.

D'après un sondage effectué au sein de WooCoop il y a quelques mois, les **moments de convivialité** et de rencontre participant grandement à la motivation des coopérateurs. (De Wilde, 2021) La **cellule « évènement »** a donc un rôle important à jouer à ce niveau-là. Des petits espaces café-rencontre, des apéros after-work, des ateliers-thématiques et conférences sur les différents sujets (compostage, énergie,...) sont autant d'idées à exploiter.

Enfin, comme nous l'a indiqué un des experts, les coopératives regorgent de personnes ayant des **compétences** et des **expertises** intéressantes. Selon nous, celles-ci ne sont pas suffisamment exploitées au sein de la coopérative. Certains talents pourraient apporter une **réelle valeur ajoutée** au projet s'ils sont découverts et mis en lumière.

<b>Synthèse des solutions envisageables</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implication dans des objectifs globaux et communs</li> <li>• Affichage clair des différents types d'engagements</li> <li>• Ordres de grandeurs clairs concernant la durée de participation active</li> <li>• Valorisation des victoires accomplies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encouragement de la prise de responsabilités en rotation</li> <li>• Proposition de nouveaux projets</li> <li>• Rôle important de la cellule « évènement » pour l'organisation de moments conviviaux</li> <li>• Mise en avant des compétences et expertises des coopérateurs</li> </ul>

Tableau 19 - Synthèse des solutions envisageables – implication

Source : production personnelle

### **3.3.3 Limites et obstacles rencontrés**

L'implication des coopérateurs est une priorité pour WooCoop puisqu'elle détermine la survie du projet. Afin de décharger les bénévoles de certaines tâches, l'engagement de forces salariées supplémentaires pourrait être une solution pérenne. Toutefois, la dimension économique a une incidence importante. Les rentrées financières ne permettent actuellement pas à la coopérative de recruter.

La participation des coopérateurs peut être renforcée par des actions menées au sein de la coopérative mais il faut également tenir compte du fait que certains coopérateurs ne sont simplement pas intéressés par l'une ou l'autre thématique abordée. C'est une réalité avec laquelle il faut composer. De fait, tous les coopérateurs n'ont pas les mêmes objectifs en rejoignant le projet.

Tout comme pour les autres défis, la situation COVID a eu un impact important sur les interactions entre coopérateurs, vecteur essentiel d'engagement dans la coopérative. Nous invitons la coopérative à s'adapter face à la situation pour continuer à fédérer les coopérateurs autour du projet. Le risque est de perdre ce lien capitalisé sur les mois et années écoulées est réel.

### **CONCLUSION – APPLICATION DES SOLUTIONS AU CAS « WOOCOOP »**

Pour conclure ce chapitre dédié à l'application des solutions à la coopérative WooCoop, nous lui conseillons de se rappeler du chemin parcouru depuis sa création. Des objectifs concrets définis sur une base mensuelle, trimestrielle ou même annuelle et partagés à l'ensemble des coopérateurs, pourraient raviver l'intérêt des membres actuels et encourager de nouvelles recrues à rejoindre la coopérative. Remettre en avant la plus-value du projet semble essentielle car, si on ne la rappelle pas, elle est vue comme un acquis plutôt qu'une opportunité.

Nous avons mené une recherche plus approfondie sur notre sélection de 3 défis sur les 8 que nous avions recensés dans un premier temps. Les 5 autres défis mériteraient également d'être examinés.

Il faut savoir que les solutions que nous avons proposées sont des pistes qui pourront faire l'objet d'une étude ultérieure plus approfondie par la coopérative, en fonction de ses besoins et de ses moyens. En effet, certaines solutions ne sont pas faciles à mettre en place dans l'immédiat mais le seront peut-être dans les mois et années à venir.

## LIMITES RENCONTRÉES

Cette section est dédiée aux principales limites que nous avons pu rencontrer tout au long de notre étude. De fait, nous avons été confrontée à plusieurs obstacles que nous avons dû surmonter pour pouvoir poursuivre nos recherches et à aboutir à ce résultat final.

Si nous nous focalisons en premier lieu sur la partie contextuelle, nous avons éprouvé quelques difficultés par rapport à la recherche de sources scientifiques spécifiques aux ESCP. En effet, la littérature recense à l'heure actuelle encore peu de contenu puisque ce modèle de supermarché alternatif est relativement récent en Europe. Le premier, dénommé la Louve, a été inauguré en 2016 à Paris.

Par rapport à la partie consacrée au cas pratique, nous avons été amenée à définir notre sujet de recherche tout au long de la phase exploratoire. Le point de départ de ce mémoire était le choix du domaine de recherche : les coopératives alimentaires en Belgique. Nous avons dû affiner notre périmètre de recherche au fur et à mesure de nos interviews sur le terrain. N'ayant pas eu l'opportunité de réaliser notre stage de fin d'études dans ce domaine, nous étions peu consciente de la diversité de modèles de coopératives alimentaires qui existent en Belgique. Tenant compte des différences régissant les différents types de coopératives, nous avons donc été contraints d'opérer des choix. Premièrement, nous avons décidé de nous concentrer que sur les ESCP. Deuxièmement, nous avons choisi de travailler sur la thématique de la gouvernance de ces coopératives dans lesquelles des centaines de coopérateurs participent à la gestion de celles-ci au quotidien.

En ce qui concerne nos différentes phases de récolte de données sur le terrain, nous avons eu l'occasion de faire usage des 2 méthodes, qualitative et quantitative.

Commençons tout d'abord avec la méthode de récolte qualitative. Nous avons choisi d'effectuer uniquement des interviews de type semi-directif. Dans ce cas, un guide d'entretien composé d'une liste de questions est élaboré au préalable par le chercheur. Toutefois, il peut être adapté au fur et à mesure des échanges avec les intervenants. Pour certains entretiens, nous avons été contrainte de faire des choix par rapport aux questions à poser dû au temps limité dont disposaient les intervenants. Dans certains cas, il ne nous a pas été possible d'aborder l'ensemble des questions préparées. Cependant, cette limite a pu être adressée par le nombre relativement important d'interviews.

De plus, en raison des conditions sanitaires recommandant le télétravail, la majorité des intervenants travaillaient depuis leur domicile. C'est pourquoi nous avons dû effectuer la plupart de nos interviews à distance, soit par visioconférence, soit par téléphone. En dehors de la situation sanitaire, par souci de facilité et d'organisation, nombre d'entre eux préféraient échanger par voie digitale ou téléphonique. En complément des différentes difficultés techniques à gérer, les échanges virtuels nous ont donné une perspective différente que si nous les avions réalisés en face à face. En effet, comme le mentionne les chercheurs Bertrand et Bourdeau (2010), les échanges par écran interposé rendent la collecte de données moins riche car il est plus compliqué de créer un lien de confiance entre l'intervieweur et l'interviewé. (Bertrand et Bourdeau, 2010) Néanmoins, de notre point de vue, nous pensons que l'utilisation de plus en plus fréquente de ces outils rend cette limite moins pertinente.

Quant à la récolte quantitative, la principale limite que nous avons rencontrée fut le taux de réponse limité au questionnaire à destination des coopérateurs. Nous avons eu un nombre faible de réponses, équivalent à une petite centaine de coopérateurs-participants. Nous avons éprouvé des difficultés à le faire diffuser au sein des coopératives. Dans un premiers temps, seulement 2 coopératives avaient accepté de le diffuser.

Après une relance, 5 coopératives sur 6 ont finalement partagé le questionnaire avec leurs coopérateurs. Le canal de diffusion étant laissé au choix de chaque coopérative, nous avons pu remarquer que le canal a exercé une influence sur le nombre de répondants. En effet, l'Epi est la seule coopérative ayant envoyé un mail à chaque membre, les encourageant à remplir le questionnaire. Par ce biais, 40 réponses ont pu être récoltées. Par conséquent, nous n'avons pas pu obtenir une répartition des réponses plus ou moins égale pour chaque coopérative.

Enfin, l'enjeu consistait à élaborer un questionnaire assez court pour ne pas décourager les répondants tout en s'assurant d'obtenir l'ensemble des informations désirées.

Au cours de nos recherches, nous avons récolté toute une série de données intéressantes mais au vu de leur abondance, nous avons dû procéder à une sélection. De fait, il n'était pas envisageable de présenter l'ensemble des données récoltées.

Finalement, nous sommes consciente que les solutions que nous avons pu apporter pour remédier aux 3 défis sélectionnés ne pourront pas être directement applicables par les coopératives sur le terrain. Une réflexion plus approfondie et une réappropriation des solutions est nécessaire en fonction des besoins, des moyens humains et financiers de la coopérative.

## CONCLUSION

Arrivée au terme de nos recherches, nous sommes désormais en mesure de tirer des conclusions par rapport à notre analyse. Cette conclusion nous donnera également l'occasion de rappeler les points-clés qui ont été abordés au cours de nos recherches.

Pour rappel, notre mémoire se fondait sur les 2 questions de recherche suivantes :

- 1) *Quels sont les défis de gouvernance rencontrés par les ESCP ?***
- 2) *Comment pouvons-nous résoudre les défis rencontrés ?***

Dans notre partie contextuelle, nous avons pu prendre connaissance des concepts-clés liés à notre sujet de recherche. De fait, nous nous sommes intéressée à l'économie sociale, au modèle coopératif pour terminer avec un aperçu du fonctionnement interne des ESCP, grâce au Coopcitizen Canvas. Nous avons pu remarquer que la littérature visant les ESCP était relativement réduite. C'est pourquoi nous avons élargi notre champ d'étude, à plusieurs reprises, aux coopératives en général et à l'économie sociale. Enfin, nous avons évoqué la notion de gouvernance partagée, élément prédominant dans la gestion des magasins coopératifs et participatifs. Cette partie contextuelle nous aura permis de poser les bases théoriques nécessaires pour pouvoir aborder le cas pratique.

Au cours de notre partie pratique, nous avons pu apporter des réponses à nos 2 questions de recherche.

La première a pu être répondue grâce au nombreuses interviews qualitatifs réalisées auprès de personnes de contact issues de 6 coopératives. Au terme de celles-ci, 8 défis en matière de gouvernance ont pu être repérés :

- 1) Choix d'une structure de gouvernance optimale
- 2) Mise en application et maîtrise des outils d'intelligence collective
- 3) Efficacité de la communication interne
- 4) Rôle et des responsabilités des salariés versus les coopérateurs-bénévoles
- 5) Recrutement de nouveaux coopérateurs
- 6) Renforcement de l'implication des coopérateurs
- 7) Rétention des coopérateurs
- 8) Gestion des conflits interpersonnels

A côté de ces 8 défis de gouvernance, nous avons également relevé des défis liés aux piliers social, économique et environnemental. De fait, étant donné que la gouvernance entretient un lien très étroit avec l'ensemble des autres dimensions de l'entreprise, il est important d'en prendre connaissance.

Par le biais de notre questionnaire destiné aux coopérateurs de plusieurs supermarchés coopératifs, nous avons pu sélectionner les 3 défis les plus pertinents à approfondir, à savoir : l'efficacité de la communication interne, le recrutement de nouveaux coopérateurs et le renforcement de l'implication des coopérateurs sur le long terme.

Notre deuxième question de recherche nous invitait à proposer des solutions à ces 3 défis. Grâce à l'apport de 5 experts, du monde académique et professionnel, plusieurs pistes ont pu être avancées pour chacun des défis.

Premièrement, dans le cadre de la communication interne, nous retenons qu'il est essentiel de garder une offre variée de canaux de communication, à la fois online et offline. L'élément le plus important est le caractère maitrisable des canaux. De plus, il s'avère que la communication en direct est la plus efficace et est à privilégier. L'enjeu par rapport à la communication interne est de parvenir à garder un lien entre le coopérateur et la coopérative, en dehors des 3 heures de shift mensuels.

Deuxièmement, concernant le recrutement de nouveaux coopérateurs, nous avons appris qu'il était indispensable de diversifier les outils de communication externe. La présence sur les réseaux sociaux ainsi qu'aux évènements locaux est une nécessité. Cependant, il faut s'assurer que la communication externe respecte l'ancrage local de la coopérative. D'une façon générale, il est primordial de remettre la plus-value du projet en avant, au-delà d'obtenir des produits à prix avantageux : nouvelles rencontres, moments conviviaux, projet collectif, accès à une alimentation locale.

Troisièmement, l'implication et la motivation des coopérateurs sont essentielles pour assurer la pérennité du projet. Les coopératives peuvent mettre en place divers dispositifs. A titre d'illustration, l'organisation de moments conviviaux ou encore la mise en place de nouveaux projets permettent de tenir les coopérateurs en haleine et d'éviter le risque de routine.

Après avoir analysé les différentes solutions, nous avons analysé la faisabilité d'application de celles-ci à un cas précis de coopérative, « WooCoop ».

Pour le premier défi lié à la communication interne, nous recommandons à WooCoop de réaliser une étude de l'efficacité des canaux de communication actuels. La mise en place d'une charte et d'un plan de communication pourrait aussi être envisagés. Au vu du nombre de coopérateurs qui ne sont pas présents en ligne et sur les réseaux sociaux, nous pensons qu'il est essentiel de proposer des outils leur permettant d'être au courant des actualités de la coopérative. L'installation d'un panneau d'affichage à l'entrée de la coopérative est une solution qui peut être implantée facilement. Enfin, afin de créer plus d'interaction avec et entre les coopérateurs, nous encourageons WooCoop à organiser des réunions formelles et informelles, à revoir l'utilisation des sondages d'opinion envoyés aux coopérateurs mais aussi à créer davantage de synergie entre les cellules « évènement » et « communication ».

Pour le second défi lié au recrutement de nouveaux coopérateurs, WooCoop pourrait se concentrer sur sa communication externe. Bien qu'elle dispose déjà un nombre certain, nous lui conseillons de les activer et de les mobiliser davantage. Concernant ses outils offline, il serait intéressant de relancer le bouche-à-oreille, vecteur essentiel de recrutement. L'organisation de soirées d'informations informelles et la conclusion de partenariats avec des acteurs locaux semblent être porteurs. Quant à ses outils online, l'animation et la mise à jour régulière de sa page Facebook et de son site web sont à envisager. Enfin, nous pensons qu'il est essentiel de segmenter davantage les profils de personnes qui pourraient être intéressés de rejoindre la coopérative. Des arguments différents sont à privilégier en fonction du segment identifié (personnes avec emploi du temps chargé, retraités, étudiants).

Pour le dernier défi lié à l'implication des coopérateurs sur le long terme, nous préconisons d'impliquer les coopérateurs dans des objectifs globaux et communs à atteindre de façon à favoriser le travail collectif. Il est aussi important que WooCoop affiche clairement les différents types d'engagements possibles (cellules de travail fixes, challenges teams, évènements ponctuels) pour que les coopérateurs puissent s'engager dans une petite ou grande mesure en fonction des périodes et de leurs disponibilités. La valorisation des acquis est également essentielle pour que les coopérateurs puissent se rendre compte que leur travail a porté ses fruits. Finalement, WooCoop pourrait capitaliser davantage sur les compétences et les expertises de ses coopérateurs en leur montrant leur valeur ajoutée au projet.

Face à ces différentes pistes de solution, plusieurs obstacles et limites sont à dénombrer. En effet, étant donné que les moyens humains et financiers des coopératives sont relativement limités, il ne pourra pas être envisageable d'implémenter l'ensemble des nouveaux dispositifs proposés. Des priorités devront être établies par la coopérative de manière à se concentrer prioritairement sur les projets ayant le plus d'impact.

Elargissons désormais notre réflexion vers l'avenir des ESCP.

Nous nous questionnons sur la viabilité du modèle sur le long terme. Est-ce que le modèle de supermarché coopératif qu'on connaît à l'heure actuelle sera encore d'application dans les prochaines décennies ? Au contraire, aura-t-il subi de nombreuses transformations ?

Nous espérons que davantage de recherche sera menée par le monde scientifique pour proposer des pistes de solution au modèle, qui aujourd'hui semble encore fragile. Pour le soutenir et le faire perdurer dans le temps, il sera essentiel que de prévoir des aménagements spécifiques pour encadrer les coopératives.

A l'issue de ce mémoire, nous souhaitons vivement que celui-ci pourra être utile à WooCoop mais aussi aux autres ESCP. Nous espérons aussi qu'il apportera des réponses à leurs questionnements actuels en matière de gouvernance.

## BIBLIOGRAPHIE

Académie des Entrepreneurs Sociaux (AES). (2016). Baromètre des Entreprises Sociales en Belgique. Edition 2016@HEC Liège. *Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC Liège - Université de Liège*. [http://www.ces.uliege.be/wp-content/uploads/2017/12/Barome%CC%80tre2016AES\\_PUBLI.pdf](http://www.ces.uliege.be/wp-content/uploads/2017/12/Barome%CC%80tre2016AES_PUBLI.pdf)

ACI. (2015). Notes d'orientation pour les principes coopératifs. *Alliance Coopérative Internationale*. <https://www.ica.coop/sites/default/files/2021-11/Guidance%20Notes%20FR.pdf>

ACI. (2021). Alliance Coopérative Internationale. En ligne <https://www.ica.coop/fr/qui-sommes-nous/alliance-coop%C3%A9rative-internationale>, consulté le 16 novembre 2021.

ACI. (2021). *Identité, valeurs et principes coopératifs*. En ligne <https://www.ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/identite-cooperative>, consulté le 14 novembre 2021.

Albouy, J., Lapeyre, A., Malas, Z. et Maumon, N. (2019). Les coopératives de consommateurs : une analyse à travers le prisme de la gouvernance et de la viabilité. *35ième congrès de l'Association Française du Marketing*. Le Havre, France. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03228692/document>

Aligica, P. et Tarko, V. (2012). Polycentricity: From Polanyi to Ostrom, and Beyond. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 25 (2), 237–262. <https://asp.mercatus.org/system/files%20/Polycentricity.pdf>

Aufrère, L., Eynaud, P., Gauthier, O. et Vercher-Chaptal, C. (2019). Entreprendre en commun(s) : Une étude du processus de création d'un supermarché coopératif et participatif. *Revue française de gestion*, 279(2), 83-96. <https://ezproxy.ichec.be:2084/revue-francaise-de-gestion-2019-2-page-83.htm>

Azam, G. (2003). Économie sociale, tiers secteur, économie solidaire, quelles frontières ?. *Revue du MAUSS*, 21, 151-161. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/rdm.021.0151>

Barel, Y. et Frémeaux, S. (2009). Les conditions de succès d'une approche descendante du changement managérial. Le cas d'un hypermarché. *Management & Avenir*, 22, 30-51. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/mav.022.0030>

Baribeau, C. et Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 38(1), 23-45. <https://www.erudit.org/fr/revues/rse/2012-v38-n1-rse0675/1016748ar.pdf>

Baron, C. (2003). La gouvernance : débats autour d'un concept polysémique. *Droit et société*, 54, 329-349. <https://www.cairn.info/revue-droit-et-societe1-2003-2-page-329.htm>

Battistelli, M. (2019). Les apports contrastés de l'holocratie à la démocratie délibérative en entreprise. Une étude ethnographique dans une PME de l'Yonne. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, 35 (2), 3-23. <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/30-xxviieme-conference-de-l-aims/communications/5299-l-holocratie-est-elle-soluble-dans-la-democratie-deliberative-etude-de-cas-d-une-pme/download>

BDC. (2021). *5 étapes pour créer une proposition de valeur qui dynamisera vos ventes*. En ligne <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/marketing-ventes-exportation/marketing/etapes-pour-creer-proposition-valeur-qui-dynamisera-vos-ventes>, consulté le 28 décembre 2021.

Becuwe, A., Chebbi, H. et Pasquet, P. (2020). La gouvernance coopérative, condition du référentiel durable d'une organisation ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 306, 11-18. <https://ezproxy.ichec.be:2084/revue-des-sciences-de-gestion-2020-6-page-11.htm>

BEES Coop. (2016). Constitution scrl fs bees coop-16 janvier 2016. En ligne [https://issuu.com/BEES\\_Coop/docs/constitution\\_scrl-fs\\_bees\\_coop\\_-\\_16](https://issuu.com/BEES_Coop/docs/constitution_scrl-fs_bees_coop_-_16), consulté le 4 novembre 2021.

BEES Coop. (2021). *Comment fonctionne BEES Coop ?*. En ligne <http://bees-coop.be/le-supermarche/comment-fonctionne-bees-coop/>, consulté le 4 octobre 2021.

BEES Coop. (2021). *FAQ*. En ligne <http://bees-coop.be/faq/#ancre2>, consulté le 4 novembre 2021.

BEES Coop. (2021). *Nos partenaires*. En ligne <http://bees-coop.be/partsb/>, consulté le 3 décembre 2021.

Berrebeh, J. (2013). Méthodologie d'un mémoire de recherche pour un Mastère de recherche. *FSEG Nabeul*. <http://www.fsegn.rnu.tn/documents/methodologie-mastere-rech.pdf>

Bertrand, C. et Bourdeau, L. (2010). Research interviews by Skype: A new data collection method. Dans: J. Esteves éd., *Proceedings from the 9th European Conference on Research Methods*, 70-79. Madrid: IE Business School.

Birchall, J. (2015). The design of effective democratic governance structures for large co-operatives. *Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity – International Co-operative Alliance*, 25-31.

[https://www.researchgate.net/publication/331982610\\_The\\_design\\_of\\_effective\\_democratic\\_governance\\_structures\\_for\\_large\\_co-operatives](https://www.researchgate.net/publication/331982610_The_design_of_effective_democratic_governance_structures_for_large_co-operatives)

Blais, M. et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18. [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition\\_reguliere/numero26%282%29/blais\\_et\\_martineau\\_final2.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero26%282%29/blais_et_martineau_final2.pdf)

Briquet, L. (2020a). Les coopératives sont en pleine croissance!. *Un panorama des coopératives wallonnes*. <https://www.biowallonie.com/wp-content/uploads/2021/04/livre-cooperatives.pdf>

Briquet, L. (2020b). Les coopérateurs se multiplient : qui sont-ils ?. *Un panorama des coopératives wallonnes*. <https://www.biowallonie.com/wp-content/uploads/2021/04/livre-cooperatives.pdf>

Bronner, G. (2018). L'intelligence collective : un enjeu politique. *Revue européenne des sciences sociales*, 56 (2), 161-182. <https://journals.openedition.org/ress/4454#quotation>

Buck, J. A. et Endenburg, G. (2004). La sociocratie : les forces créatives de l'auto-organisation (G. Charest, trad.). Rotterdam: Sociocratisch Centrum Nederland. [http://www.nvc-europe.org/SPIP/IMG/pdf/La\\_sociocratie.pdf](http://www.nvc-europe.org/SPIP/IMG/pdf/La_sociocratie.pdf)

Bureau International du Travail. (2018). Directives concernant les statistiques des coopératives. *20e Conférence internationale des statisticiens du travail - Genève, 10-19 octobre 2018*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/meetingdocument/wcms\\_648776.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/meetingdocument/wcms_648776.pdf)

Cadet, I. (2014). Gouvernance : nouveaux mythes, nouvelles réalités. *Vie & sciences de l'entreprise*, 198, 17-28. <https://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2014-2-page-17.htm>

- Capdevila, I. (2015). Les différentes approches entrepreneuriales dans les espaces ouverts d'innovation. *Innovations*, 48, 87-105. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/inno.048.0087>
- Capelli, S., Guillot-Soulez, C. et Sabadie, W. (2020). *Management des coopératives: Une différence créatrice de valeur(s)*. Editions EMS : Paris.  
[https://books.google.be/books?id=kIHWDwAAQBAJ&dq=coop%C3%A9rative+de+consommateur+co+nnaissance+grand+public&hl=fr&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.be/books?id=kIHWDwAAQBAJ&dq=coop%C3%A9rative+de+consommateur+co+nnaissance+grand+public&hl=fr&source=gbs_navlinks_s)
- Cary, P. (2019). Consommer autrement... sans changer les institutions. L'exemple d'une coopérative de consommateurs lilloise. *Géographie, économie, société*, 21 (3), 231-250  
<https://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2019-3-page-231.htm>
- Casavecchia, T. (2020). Quand les coopératives coopèrent pour davantage d'autonomie alimentaire. *Un panorama des coopératives wallonnes*. <https://www.biowallonie.com/wp-content/uploads/2021/04/livre-cooperatives.pdf>
- CEDEF. (2021). *Qu'est-ce que l'économie sociale et solidaire (ESS) ?*. En ligne  
<https://www.economie.gouv.fr/cedef/economie-sociale-et-solidaire>, consulté le 28 octobre 2021.
- Cera. (2021). Gouvernance coopérative. En ligne  
<https://www.cera.coop/fr/coop%C3%A9ratives/conseils-sur-mesure/gouvernance-coop%C3%A9rative>, consulté le 4 novembre 2021.
- Cera. (2021). *Typologie*. En ligne <https://www.cera.coop/fr/coop%C3%A9ratives/a-propos-de-cera-et-des-coop%C3%A9ratives/typologie>, consulté le 15 novembre 2021.
- CES Liège (2021). L'économie sociale ou troisième secteur ou tiers-secteur. En ligne  
<http://www.ces.uliege.be/economie-sociale-2/>, consulté le 30 octobre 2021.
- Charreaux, G. (1997). *Le gouvernement des entreprises. Corporate Governance - Théories et faits*. Paris : Economica.
- Charreaux, G. et Desbrières, P. (1998). Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale. *Finance Contrôle Stratégie*, 1 (2), 57-88. <https://crego.u-bourgogne.fr/images/stories/rev/012088.pdf>
- Charreaux, G. et Schatt, A. (2005). La recherche française en gouvernance d'entreprise: un panorama. *Cahiers du Fargo*, 1050901.  
[https://www.researchgate.net/publication/237314161\\_La\\_recherche\\_francaise\\_en\\_gouvernance\\_d'\\_entrepriseun\\_panorama](https://www.researchgate.net/publication/237314161_La_recherche_francaise_en_gouvernance_d'_entrepriseun_panorama)
- CMED. (1987). *Notre avenir à tous*. Traduction française (1989). Montréal : Éd. du Fleuve
- Combessie, J. (2007). II. L'entretien semi-directif. Dans : J.-C. Combessie éd., *La méthode en sociologie*, 24-32. Paris: La Découverte. <https://ezproxy.ichec.be:2084/---page-24.htm>
- Comité économique et social européen. (2017). Évolutions récentes de l'économie sociale dans l'Union européenne, *Union Européenne*. [https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-876-fr-n\\_0.pdf](https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-876-fr-n_0.pdf)
- ConcertES. (2021). *À propos de nous*. En ligne <https://concertes.be/a-propos-2/>, consulté le 17 octobre 2021.
- Coopcitry. (2021). *A propos*. En ligne <https://coopcitry.be/a-propos/>, consulté le 30 novembre 2021.

Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ). (2021). *Types de coopératives*. En ligne <https://cdrq.coop/types-de-cooperatives>, consulté le 15 novembre 2021.

Cooperatives Europe. (2020). Legal Framework Analysis National Report: Belgium ICA-EU partnership. *Coops4dev*. <https://coops4dev.coop/sites/default/files/2021-03/Belgium%20Legal%20Framework%20Analysis%20Report%20.pdf>

Coron, C. (2020). Outil 10. Le questionnaire : les questions. Dans : C. Coron, *La Boîte à outils de l'analyse de données en entreprise*, 36-37. Paris: Dunod. [https://ezproxy.ichec.be:2084/la-boite-a-outils-de-l-analyse-de-donnees--9782100808557-page-38.htm?contenu=resume#xd\\_co\\_f=MjhiYmMxNTE2ZjFjYTg2Yjc5NTE1ODcwMzc5NDI2NTU=~](https://ezproxy.ichec.be:2084/la-boite-a-outils-de-l-analyse-de-donnees--9782100808557-page-38.htm?contenu=resume#xd_co_f=MjhiYmMxNTE2ZjFjYTg2Yjc5NTE1ODcwMzc5NDI2NTU=~)

Damhuis, L., Serré, A. et Rosenzweig, M. (2020). Concrétiser l'ambition démocratique de l'alimentation durable ?. *Anthropology of food*, S15. <https://journals.openedition.org/aof/11372#tocto1n5>

Decamp, C. (2013). Les circuits courts solidaires et durables en Wallonie. *Credal Conseil*. [https://www.credal.be/medias/files/publication/les\\_circuits\\_courts\\_solidaires\\_et\\_durable\\_de\\_wallooniecomp.pdf](https://www.credal.be/medias/files/publication/les_circuits_courts_solidaires_et_durable_de_wallooniecomp.pdf)

Décret du 20 novembre 2008 relatif à l'économie sociale, article 1. *Parlement Wallon*. <https://wallex.wallonie.be/eli/loi-decret/2008/11/20/2008204798/2018/10/18>

Defourny, J. et Nyssens, M., (2017), *Economie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3ième secteur*, Louvain-La-Neuve : De Boeck Supérieur.

Demoustier, D. (2003). *L'économie sociale et solidaire, s'associer pour entreprendre autrement*. Paris : Alternatives économiques.

Dionne-Proulx, J. et Laroche, G. (2010). Éthique et gouvernance d'entreprise. *Management & Avenir*, 32, 36-53. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/mav.032.0036>

Dohet, J. (2018). Le mouvement coopératif : histoire, questions et renouveau. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2370-2371, 5-58. <https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-2018-5-page-5.htm>

Douillé, G., Vandewattyne, J. et Van Daele, A. (2015). La sociocratie : des principes à la réalité de terrain dans un centre de recherche. *Management Sciences Sociales*, 18, 24-37. [https://www.researchgate.net/publication/327829035\\_La\\_sociocratie\\_des\\_principes\\_a\\_la\\_realite\\_de\\_terrain\\_dans\\_un\\_centre\\_de\\_recherche](https://www.researchgate.net/publication/327829035_La_sociocratie_des_principes_a_la_realite_de_terrain_dans_un_centre_de_recherche)

Draperi, J.-F. (2001). L'économie sociale et solidaire face aux nouvelles attentes de la société. *Revue internationale de l'économie sociale*, 281, 5-14. <https://id.erudit.org/iderudit/1024017ar>

Draperi, J.-F. (2014). Support de cours : Les entreprises coopératives. *Coop FR - les entreprises coopératives*. [https://base.socioeco.org/docs/\\_images\\_semaine.coop\\_supportcours2014\\_support\\_cours\\_les\\_entreprises\\_coop\\_2014.pdf](https://base.socioeco.org/docs/_images_semaine.coop_supportcours2014_support_cours_les_entreprises_coop_2014.pdf)

Dubois, K. (2020). Le magasin participatif et coopératif ou comment endiguer le statut de mangeur passif. *Consommation durable*. 395. <http://www.cpcp.be/wp-content/uploads/2020/02/magasins-participatifs-cooperatifs-1.pdf>

- Dumont, C. (2021). BEES coop, un modèle qui interpelle les producteurs. *Tchack*. <https://tchak.be/index.php/2020/12/28/bees-coop-magasin-bio-clients-proprietaires/>
- Economiesociale.be. (2021). Chiffres-clés. En ligne <https://economiesociale.be/decouvrir/chiffres-clés>, consulté le 14 octobre 2021.
- El Karmouni, H. (2017). Le travail du consommateur pour la mise en place d'une alternative : cas du supermarché coopératif La Louve. *Gestion et management*. Université Paris-Est. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01810230/document>
- El Karmouni, H. et Prévot-Carpentier, M. (2016). L'idéal coopératif dans une organisation contemporaine : Le cas de la coopérative de La Louve. *RECMA*, 340(2), 78-92. <https://ezproxy.ichec.be:2084/revue-recma-2016-2-page-78.htm>
- Espagne, F. (2002). Sur l'économie sociale et solidaire. *Revue internationale de l'économie sociale*, 286, 13-22. <https://id.erudit.org/iderudit/1022236ar>
- Falcoop ULB. (2019). 4 – « Une coopé-quoi? ». En ligne <https://falcoop.ulb.be/les-enjeux-de-la-bees/>, consulté le 20 novembre 2021.
- Febecoop. (2021). *Qui sommes-nous ?*. En ligne <https://belgium.febecoop.be/qui-est-febecoop/>, consulté le 6 décembre 2021.
- Febecoop. (2021). Rapport d'activités 2020. *Febecoop*. <https://belgium.febecoop.be/wp-content/uploads/2021/09/FEBECOOP-RapportActivite20-FR.pdf>
- Fenneteau, H. (2015). *Enquête et questionnaire - 3e édition*. Paris : Dunod [https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=6CLpBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=fenneteau+2015+%27enqu%C3%AAte+questionnaire&ots=HssOa\\_xdW\\_&sig=aoOIS5Ja5bOfpxFEJGsid4mq3WQ#v=o nepage&q=fenneteau%202015%20l'enqu%C3%AAte%20questionnaire&f=false](https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=6CLpBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=fenneteau+2015+%27enqu%C3%AAte+questionnaire&ots=HssOa_xdW_&sig=aoOIS5Ja5bOfpxFEJGsid4mq3WQ#v=o nepage&q=fenneteau%202015%20l'enqu%C3%AAte%20questionnaire&f=false)
- François, A. et Verheyden, M. (2018). *Le Roi fixe les conditions pour l'agrément comme entreprise sociale ou comme entreprise agricole - 18/11/2019*. En ligne <https://www.lexgo.be/fr/articles/droit-commercial-et-des-societes/droit-des-soci-t-s/le-roi-fixe-les-conditions-pour-l-agr-ment-comme-entreprise-sociale-ou-comme-entreprise-agricole,132535.html>, consulté le 25 novembre 2021.
- Frémeaux, P. (2013). L'économie sociale et solidaire, une réponse à la crise ?. *Revue Projet*, 336-337, 85-93. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/pro.336.0085>
- Garbarczyk, B. (2016). Renforcer la participation dans les entreprises sociales : Que peut faire l'intelligence collective ?. *SAW-B*. [https://saw-b.be/wp-content/uploads/sites/39/2020/04/a1610\\_intelligence\\_collective.pdf](https://saw-b.be/wp-content/uploads/sites/39/2020/04/a1610_intelligence_collective.pdf)
- Gauthier, O., Léglise, L., Ouahab, A., Lanciano, É. et Dufays, F. (2019). Food Coop (2016) - Tom Boothe. *M@n@gement*, 22, 671-702. <https://ezproxy.ichec.be:2084/revue-management-2019-4-page-671.htm>
- Gonin, M. et Gachet, N. (2014). La gouvernance participative dans les coopératives. Colloque interdisciplinaire sur les défis et les bonnes pratiques en matière de gouvernance participative. *Actes du colloque organisé le 17 juin 2014 par les facultés des Sciences Sociales et Politiques et des Hautes Etudes Commerciales*. Université de Lausanne. [https://www.researchgate.net/publication/281853933\\_La\\_gouvernance\\_participative\\_dans\\_les\\_coo peratives](https://www.researchgate.net/publication/281853933_La_gouvernance_participative_dans_les_coo peratives)

Grand, B. et Grill, P. (2020). Les théories partenariales de la gouvernance : Idéologies sous-jacentes et mécanisme de prise de décision éthique. *Finance Contrôle Stratégie*, 23 (1).  
<https://journals.openedition.org/fcs/4807#quotation>

Gysler, M. (2015). *Les partenaires-clés*. En ligne, <https://www.martingysler.com/blog/2015/4/21/les-partenaires-cls>, consulté le 2 décembre 2021.

Henrÿ H. (2006). Guide de législation coopérative. Deuxième édition, revue et corrigée. *Organisation internationale du Travail*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/documents/publication/wcms\\_122183.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_122183.pdf)

Hoarau, C. et Laville, J.-L. (2008). *La gouvernance des associations: Économie, sociologie, gestion*. Toulouse: Érès. <https://ezproxy.ichec.be:2084/--.htm>

Holzman, R. (2015). *Économie sociale et solidaire*. Paris: Dunod.  
<https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/9782100721214/Feuilletage.pdf>

Hollebecq, H. et Jacobs, L. (2019). La société coopérative: seulement pour les vraies coopératives?. *Accountancy & fiscalité - Lettre d'information sur la fiscalité, la comptabilité et le droit des sociétés. Larcier Business*, 31. <https://cera-cdn.azureedge.net/-/media/cera/ceraweb/cooperaties-files/info-en-onderzoek/documentatie-links-en-publicaties/2019/190919-la-sc-seulement-pour-les-vraies-coopratives-accoutancy-et-fiscalit.ashx>

Huft, M. (2016). La gouvernance : polysémique, banale et neutre?. *Studia Ubb. Europaea*, 61(1), 103-134.  
[https://www.researchgate.net/publication/301546864\\_LA\\_GOUVERNANCE\\_POLYSEMIQUE\\_BANALE\\_ET\\_NEUTRE\\_GOUVERNANCE\\_POLYSEMIC\\_TRIVIAL\\_AND\\_NEUTRAL\\_Studia\\_Europae\\_Bucharest\\_Marc\\_h\\_2016\\_103-133](https://www.researchgate.net/publication/301546864_LA_GOUVERNANCE_POLYSEMIQUE_BANALE_ET_NEUTRE_GOUVERNANCE_POLYSEMIC_TRIVIAL_AND_NEUTRAL_Studia_Europae_Bucharest_Marc_h_2016_103-133)

ISO (2021). *ISO 26000:2010 - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. En ligne <https://www.iso.org/fr/standard/42546.html>, consulté le 23 octobre 2021.

Jeantet, T. (2001). Une économie sociale unique et indivisible ? *Revue internationale de l'économie sociale*, 281, 30-38. <https://id.erudit.org/iderudit/1024019ar>

Jégou, A. (2007). Les géographes français face au développement durable. *L'Information géographique*, 71, 6-18. <https://ezproxy.ichec.be:2084/revue-l-information-geographique-2007-3-page-6.htm>

La Découverte. (2019). Un supermarché coopératif à Paris: Entretien avec Tom Boothe. *Mouvements*, 97, 159-168. <https://ezproxy.ichec.be:2084/revue-mouvements-2019-1-page-159.htm>

Lapassade, G. (2002). Observation participante. Dans : J. Barus-Michel éd., *Vocabulaire de psychosociologie*, 375-390. Toulouse: Érès.

Le Labo de l'ESS. (2021). *Qu'est-ce que l'ESS, quelles sont les valeurs ?*. En ligne <https://www.creacoop14.fr/quest-ce-que-less/>, consulté le 28 octobre 2021.

Lempereur, J. (2017). *Supermarchés participatifs: un "business model" tenable ?*. En ligne <https://trends.levif.be/economie/entreprises/supermarches-participatifs-un-business-model-tenable/article-normal-678003.html>, consulté le 10 novembre 2021.

- Lepêtre, L. (2012). Rapport : Les mesures de soutien à l'entrepreneuriat social en Belgique. *Think Tank Européen Pour la Solidarité*.  
[https://www.pourlasolidarite.eu/sites/default/files/publications/files/22.\\_economiesociale\\_mesures\\_desoutiendel\\_esenbelgique\\_0.pdf](https://www.pourlasolidarite.eu/sites/default/files/publications/files/22._economiesociale_mesures_desoutiendel_esenbelgique_0.pdf)
- Les Scop. (2021). *Febecoop*. En ligne <http://www.les-scop.be/spip.php?article30>, consulté le 7 décembre 2021.
- Lima, M. et Dalmas, M. (2017). Entreprise libérée et organisation agile: Deux approches complémentaires de la compétitivité organisationnelle. *Recherche et Cas en Sciences de Gestion*, 17, 9-24. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/rcsg.017.0009>
- Luzi, J. (2009). Une histoire de l'industrialisation de l'agroalimentaire: Commentaires sur Le marché de la faim et Le monde selon Monsanto. *Écologie & politique*, 38, 43-56. <https://ezproxy.ichec.be:2084/revue-ecologie-et-politique1-2009-1-page-43.htm>
- Marchand, A., De Coninck, P. et Walker, S. (2005). La consommation responsable : perspectives nouvelles dans les domaines de la conception de produits. *Nouvelles pratiques sociales*, 18(1), 39-56. <https://www.erudit.org/fr/revues/nps/2005-v18-n1-nps1015/012195ar/>
- Meier, O. et Schier, G. (2008). Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ?. *Management & Avenir*, 20, 179-198. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/mav.020.0179>
- Mertens, S. et Bauwens, T. (2015). Économie sociale et transitions polycentriques. *ORBi Université de Liège*.  
<https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/188551/1/Economie%20sociale%20et%20transitions%20polyceniques.pdf>
- Mignon, S. (2020). La coopérative, modèle résilient et durable. *Un panorama des coopératives wallonnes*. <https://www.biowallonie.com/wp-content/uploads/2021/04/livre-cooperatives.pdf>
- Mortier, Q. (2018). Pour en finir avec la « (bonne gouvernance) ». *SAW-B*. [https://saw-b.be/wp-content/uploads/sites/39/2020/05/a1809\\_gouvernance.pdf](https://saw-b.be/wp-content/uploads/sites/39/2020/05/a1809_gouvernance.pdf)
- Noumen, R. et Chankam, J.-P. (2014). L'entrepreneur coopératif : des utopies anciennes aux secteurs nouveaux (1817 – 1947). *Management & Sciences Sociales*, 17, 122-131. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01878306/document>
- Nyssens, M. (2016). Renouveau coopératif, effervescence citoyenne. Dans *Credialogue - L'effet coopérative*. 84, 4-5.  
[https://www.credal.be/medias/files/publication/documents/credal/credal/credialogue\\_journal84\\_web.pdf](https://www.credal.be/medias/files/publication/documents/credal/credal/credialogue_journal84_web.pdf)
- Observatoire de l'ES. (2020). Etat des lieux de l'économie sociale 2017-18. *Les Cahiers de l'Observatoire*, 15. <https://observatoire-es.be/wp-content/uploads/2020/05/EDL-2017-2018.pdf>
- Olfa Zaïbet, G. (2007). Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas. *Management & Avenir*, 14, 41-59. <https://ezproxy.ichec.be:2084/revue-management-et-avenir-2007-4-page-41.htm>
- Organisation Internationale du Travail (OIT). (2020). Cours d'orientation sur le modèle d'entreprise coopérative. Guide de formation. *Think.COOP*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---coop/documents/publication/wcms\\_635256.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/publication/wcms_635256.pdf)

Osterwalder, A. et Pigneur, Y. (2011). *Business Model : Nouvelle génération*. Paris : Éditions Pearson.

Park Slope Food Coop. (2021). *Amended Bylaws of Park Slope Food Coop, Inc*. En ligne <https://www.foodcoop.com/by-laws/>, consulté le 15 novembre 2021.

Park Slope Food Coop. (2021). *Essentials of Coop Membership*. En ligne <https://www.foodcoop.com/ort-about/>, consulté le 8 novembre 2021.

Park Slope Food Coop. (2021). Mission Statement. En ligne <https://www.foodcoop.com/mission/>, consulté le 18 novembre 2021.

Parrat, F. (2015). *Théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise - Pour les conseils d'administration et les administrateurs*. Paris : Maxima.

Pastier, K. (2020). Recherche-action BEES Coop « Gouvernance et autogestion » - Résultats du diagnostic (avril-août 2020), *BEES Coop*. <https://gestion.bees-coop.be/documents/74>

Pérez, R. (2016). La gouvernance de l'entreprise. Dans : Jean-Michel Saussois éd., *Les Organisations: État des savoirs*, 215-222. Auxerre: Éditions Sciences Humaines. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/sh.sauss.2016.01.0215>"

Pershing, S.P. et Austin, E.K. (2014). *Organization Theory and Governance for the 21st Century*. New York : SAGE Publications, Ltd.

Pitseys, J. (2010). Le concept de gouvernance. *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 65, 207-228. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/riej.065.0207>

Planus, A. (2021). *Supermarchés coopératifs et participatifs*. En ligne <https://www.tdc-enabel.be/fr/2021/09/30/supermarches-cooperatifs-et-participatifs/>, consulté le 12 novembre 2021.

Pupion, P. (2012). 1. Méthodes de collectes de données. Dans : P. Pupion, *Statistiques pour la gestion: Applications avec Excel, SPSS, Amos et SmartPL*, 1-18. Paris: Dunod. [https://ezproxy.ichec.be:2084/statistiques-pour-la-gestion--9782100578924-page-1.htm?contenu=resume#xd\\_co\\_f=MjhiYmMxNTE2ZjFjYTg2Yjc5NTE1ODcwMzc5NDI2NTU=~](https://ezproxy.ichec.be:2084/statistiques-pour-la-gestion--9782100578924-page-1.htm?contenu=resume#xd_co_f=MjhiYmMxNTE2ZjFjYTg2Yjc5NTE1ODcwMzc5NDI2NTU=~)

Rastoin, J.-L. (2012). L'industrie agro-alimentaire au cœur du système alimentaire mondial. *Regards sur la Terre*. <http://regardssurlaterre.com/sites/default/files/rst/2012-32-FR.pdf>

Ressources. (2021). *SAW-B*. En ligne <https://www.res-sources.be/fr/membres/saw-b/>, consulté le 6 décembre 2021.

Richard, D., Benbrahim, Z., Chabanet, D. et Perea, C. (2020). L'holocratie : une nouvelle gouvernance tournée vers la gestion des risques ?. *Question(s) de management*, 28, 131-139. <https://ezproxy.ichec.be:2084/revue-questions-de-management-2020-2-page-131.htm>

Rijpens, J. et Mertens, S. (2016). Gouvernance et coopératives : l'idéal coopératif à l'épreuve de la pratique. *Smart In Progress*. <https://smartbe.be/wp-content/uploads/2016/03/2016-Gouvernance-et-coop--ratives-l---id--al-coop--ratif----l----preuve-de-la-pratique..pdf>

Rijpens, J., Jonet, C., et Mertens, S. (2014). Coopératives et démocratie : un état des lieux de la question pour encourager la vitalité démocratique des coopératives. Dans : Van Gyes, G. et De Spiegelaere, S. (Eds.), *L'entreprise de nous tous. Innover la participation des travailleurs en Belgique*, 179-192. Leuven: Acco. <http://cdn.nimbu.io/s/hcjwsxq/channelentries/edti3r3/files/livre-participation-CH11-cooperatives.pdf>

RTBF.be (2017). *Circuits courts: "En Wallonie, il y a un engouement pour l'économie locale"*. En ligne [https://www.rtbf.be/info/economie/detail\\_circuits-courts-en-wallonie-il-y-a-un-engouement-pour-l-economie-locale?id=9615867](https://www.rtbf.be/info/economie/detail_circuits-courts-en-wallonie-il-y-a-un-engouement-pour-l-economie-locale?id=9615867), consulté le 5 janvier 2022.

Sadi, N.-E. et Moulin, F. (2014). Gouvernance coopérative : un éclairage théorique. *Revue internationale de l'économie sociale*, 333, 43–58. <https://www.erudit.org/fr/revues/recma/2014-n333-recma01483/1026043ar.pdf>

SAW-B. (2021). *ConcertES – le dialogue et la concertation comme vecteur de progrès social*. En ligne <https://saw-b.be/2021/05/20/concertes-le-dialogue-et-la-concertation-comme-vecteur-de-progres-social/>

SAW-B. (2021). *SAW-B en bref*. En ligne <https://saw-b.be/saw-b/>, consulté le 7 décembre 2021.

SPF Economie (2021). *Agrement des sociétés coopératives*. En ligne <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/formes-de-societes/societes-cooperatives/agrement-des-societes>

SPF Economie (2021). *Procédure pour créer une SCRL*. En ligne [http://procedures.business.belgium.be/fr/gerer\\_votre\\_entreprise/creation/types\\_de\\_societe/scrl/](http://procedures.business.belgium.be/fr/gerer_votre_entreprise/creation/types_de_societe/scrl/), consulté le 20 novembre 2021.

Staessens, M., Dufays, F., et Billiet, A. (2021). Belgian Cooperative Monitor 2021. Cera: Leuven. <https://feb.kuleuven.be/drc/kco/uploads/belgian-cooperative-monitor-2021-fr>

Stievenart, E. et Pache, A.-C. (2014). Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère. *RECMA*, 331, 76-92. [http://www.recma.org/sites/default/files/recma331\\_076092.pdf](http://www.recma.org/sites/default/files/recma331_076092.pdf)

Swaton, S. et Baranzini, R. (2013). Introduction. *Bulletin de la société d'études économiques et sociales. Revue Economique et Sociale*, 83-85. <https://www.e-periodica.ch/cntmng?pid=res-001%3A2013%3A71%3A%3A564>

Swaton, S. et De Poorter, M. (2015). Chapitre 1 : Mouvement coopératif et coopératives. Dans Holcman (dir), *l'Économie sociale et solidaire* (7-38). Paris: Dunod. <https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/9782100721214/Feuilletage.pdf>

Tavernier (2014). La sociocratie, un mode de gouvernance participatif. *La tribune fonda*, 224, 24-27. [http://connect.essor-paysdelaloire.org/IMG/pdf/sociocratie\\_presentation\\_mode\\_gouvernance\\_fonda.pdf](http://connect.essor-paysdelaloire.org/IMG/pdf/sociocratie_presentation_mode_gouvernance_fonda.pdf)

Tchami (2004). Manuel sur les Coopératives à l'usage des Organisations de Travailleurs. *Organisation Internationale du Travail*. [https://base.socioeco.org/docs/wcms\\_173354.pdf](https://base.socioeco.org/docs/wcms_173354.pdf)

Thévenet, M. (2012). Le management hors du sujet. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 13, 93-104. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/nrp.013.0093>

Trosa, S. (2012). Le top-down et le bottom up : Quand le changement par le haut ne pense pas se suffire à lui-même. Dans : S. Trosa, *La crise du management public: Comment conduire le changement ?*, 113-117. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. <https://ezproxy.ichec.be:2084/---page-113.htm>

Vanwelde (2019). Que penser du nouveau « Code des Sociétés et des Associations » ?. *SAW-B*. <https://saw-b.be/wp>

content/uploads/sites/39/2020/05/a1905\_que\_penser\_du\_nouveau\_code\_des\_societe\_s\_et\_des\_associations.pdf

Vanwelde, M. (2020). Alimentation durable : pourquoi consommer « économie sociale » ? . *SAW-B*.  
[https://saw-b.be/wp-content/uploads/sites/39/2020/10/A2005\\_AlimentationDurable\\_et\\_EconomieSociale\\_transfo2.pdf](https://saw-b.be/wp-content/uploads/sites/39/2020/10/A2005_AlimentationDurable_et_EconomieSociale_transfo2.pdf)

Verbanck. (2018). *Les supermarchés coopératifs défient la logique économique*. En ligne  
<https://www.retaildetail.be/fr/news/food/les-supermarch%C3%A9s-coop%C3%A9ratifs-d%C3%A9fient-la-logique-%C3%A9conomique>, consulté le 5 novembre 2021.

Voynnet Fourboul, C. (2020). Analyser les données qualitatives en gestion. Paris : BoD - Books on Demand.

W-Alter. (2021). *Partenaire financier de l'économie sociale et coopérative*. En ligne <https://www.w-alter.be/>, consulté le 8 décembre 2021.

Weidmann, J., Konishi, M., Gonin, F., Agassiz, I. et Nadeau, J. (2019). Holocratie la force de l'autonomie. *Gestion*, 44, 34-40. <https://ezproxy.ichec.be:2084/revue-gestion-2019-3-page-34.htm>

Wikipreneurs. (2021). *Le Coopcitry Canvas est un outil qui vous permet de structurer votre idée d'entreprise sociale*. En ligne <https://www.wikipreneurs.be/fr/outils/entreprendre-organisation/coopcitry-canvas>, consulté le 15 décembre 2021.

Wirtz, P. (2006). Compétences, conflits et création de valeur: vers une approche intégrée de la gouvernance. *Finance Contrôle Stratégie*, 9 (2), 87-201. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00464649/document>

WooCoop. (2021). *Vous vous posez une question sur la WooCoop?*. En ligne  
<https://www.woocoop.be/faq-page#t1n22>, consulté le 17 novembre 2021.

Younes, M., Hechiche Salah, L. et Touzani, M. (2016). Gouvernance participative et nouvelles pratiques managériales dans un contexte postrévolutionnaire : cas des entreprises sociales tunisiennes. *Management & Avenir*, 90, 175-194 <https://ezproxy.ichec.be:2084/revue-management-et-avenir-2016-8-page-175.htm>

Zara, O. (2008). *Le management de l'intelligence collective. Vers une nouvelle gouvernance*. Paris : M21 Editions.  
[https://books.google.be/books?id=NvtoLMmHbKkC&dq=r%C3%A8gles+intelligence+collective&lr=&hl=fr&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.be/books?id=NvtoLMmHbKkC&dq=r%C3%A8gles+intelligence+collective&lr=&hl=fr&source=gbs_navlinks_s)

## INTERVIEWS

- Charles, J. (2021, 25 octobre). *Membre du CA de Coopéco*. [Interview].
- De Wilde, M. (2021, 13 décembre). *Co-fondateur de WooCoop*. [Interview].
- Delcour, R. (2021, 12 octobre). *Initiatrice d'Oufticoop*. [Interview].
- Delvaux, I. (2021, 4 octobre). *Chargée de mission pour le Collectif 5C*. [Interview].
- Drouillon, P. (2021, 2 décembre). *Professeur à l'ICHEC et fondateur de Metamorphosis*. [Interview].
- Ewert, N. (2021, 1 décembre). *Consultante chez Crédal et co-fondatrice de l'épicerie coopérative Macavrac*. [Interview].
- Jurowicz, J. (2021, 11 octobre). *Membre du CA de BEES Coop*. [Interview].
- Laviolette, P. (2021, 1 décembre). *Coordinateur du Collectif 5C*. [Interview].
- Leboutte, P. (2021, 29 novembre). *Chargée de communication et de projets chez Febecoop*. [Interview].
- Mertens, S. (2021, 02 décembre). *Economiste et directrice du Centre de Recherche et d'Economie Sociale à l'ULiège*. [Interview].
- Nols, G. et Angeli, J. (2021, 18 octobre). *Administratrice déléguée de l'Epi et co-fondateur de l'Epi*. [Interview].
- Ouziaux, S. (2021, 8 novembre). *Co-représentante de la cellule Gouvernance de WooCoop*. [Interview].
- Wilmot, A. (2021, 12 octobre). *Membre du CA de Vervicoop*. [Interview].