



HAUTE ÉCOLE GALILÉE
INSTITUT DES HAUTES ÉTUDES
DES COMMUNICATIONS SOCIALES

Le rôle de la communication interne face aux enjeux de la gouvernance participative

Cas d'étude : BEES coop

Travail présenté dans le cadre du Mémoire de fin d'études pour l'obtention
du titre de Master en Communication appliquée spécialisée – Relations Publiques

Réalisé par Camille DASSY
Mémoire promu par Michel PAILLET
Bruxelles, 2016

REMERCIEMENTS

Je remercie chaleureusement mon promoteur Michel Paillet pour ses conseils avisés et l'intérêt porté à mon sujet de mémoire.

Merci également à Pierre de Villers, Président de la section Relations Publiques, et notre attachée académique, Valérie Lecouturier, pour l'encadrement bienveillant qu'ils offrent à leur étudiants ; à nos professeurs pour l'ouverture d'esprit et le regard critique qu'ils nous ont inculqués tout au long du parcours ihecsien.

Merci à l'équipe de BEES coop pour leur accueil, leur spontanéité et pour l'expérience unique vécue dans le cadre de mon stage.

Merci à mes proches pour leur soutien.
Merci à Pascale Legrand pour sa relecture attentive.

« Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait. »

Mark Twain

INTRODUCTION

Il semble qu'il y ait aujourd'hui une place, une attente voire un besoin d'une tout autre conception du management. Dans le contexte socioéconomique actuel, le modèle managérial classique montre petit à petit ses limites, et celles-ci sont source de frustration, de démotivation, de jeux de pouvoir... Suite à ses recherches sur le terrain, Frédéric Laloux formule très justement qu'un changement de paradigme est en train de se profiler, laissant place à un mode de gouvernance davantage centré sur l'humain. Ces entreprises innovantes qu'il a observées réinventent les façons de travailler ensemble, et cela leur réussit. (LALOUX, 2014)

Laloux explique l'émergence d'un nouveau paradigme de management comme une évolution logique dans l'organisation du travail. En effet, l'auteur dépeint quatre évolutions majeures (LALOUX, 2014) :

Le monde tribal fut le premier à appliquer la division des tâches, ainsi sont apparues les premières organisations.

Le monde traditionnel agricole a pour la première fois mis en place un organigramme formel et des processus reproductibles. Il s'agissait alors de mécanismes statiques, qui nécessitaient très peu d'innovation ; on reproduisait les formules efficaces.

Ensuite, le monde scientifique et industriel a développé l'innovation et l'optimisation de la production, ce qui a eu un impact sur le management avec l'apparition des départements de Recherche et Développement et les stratégies des Ressources Humaines.

Enfin, le monde post-moderne s'est intéressé à l'économie de la connaissance, il y a une trentaine d'années. C'est alors que l'on a commencé à concevoir l'homme comme un être pensant, et non plus comme une machine. Les Ressources Humaines ont continué de se développer, tandis que la culture d'entreprise et les valeurs apparaissaient.

Au regard de ces quatre évolutions, il n'est pas impensable qu'un nouveau bond en avant se produise. Comme les transitions précédentes, le changement actuel pourrait donner lieu à une nouvelle façon de réfléchir le management, à de nouvelles façons de structurer les organisations, à des nouveaux modes de collaboration. Ces entreprises innovantes, qui se fondent sur ces nouvelles conceptions du management posent question. Les plus dubitatifs estiment que cela ne devrait pas pouvoir fonctionner. Or, le succès de plusieurs de ces entreprises nous prouve que ce type de management centré sur l'humain, prônant la confiance et l'autonomie, est efficace. (LALOUX, 2014)

Les sociétés coopératives, et a fortiori celles qui se revendiquent de l'idéal coopératif (celui-ci sera détaillé à la page 9), accordent une importance particulière aux diverses parties prenantes. Le principe même des coopératives repose sur le partage de la propriété ; l'organisation est alors détenue par des acteurs dont les statuts, les attentes et les visions sont variés, voire divergents. Ceci favorise la prise en compte de l'impact que peut avoir l'activité de l'entreprise sur les parties prenantes, voire sur la société au sens large. Le choix de

certaines coopératives d'ajouter la particule « à finalité sociale » à leur statut juridique témoigne de leur volonté de répondre à un besoin social ou sociétal par le biais de leur activité.

BEES coop, au cœur de l'analyse qui suit, s'inspire très largement de la Park Slope Food Coop à Brooklyn. Cette coopérative participative a été fondée en 1973. Malgré la crise économique de ces dernières années, le nombre d'adhérents a grimpé en flèche pour atteindre aujourd'hui 16 000 membres. Son succès est indéniable : avec le nombre de coopérateurs qui ne cessait de croître, la coop a dû acheter les bâtiments voisins pour pouvoir agrandir la surface commerciale. (BOOTHE, 2013)

Dans le cadre de ce mémoire sur la gouvernance participative, nous serons amenés à évaluer les aspects inhérents au modèle, à savoir le sociétariat, la décision collective et la démocratie. De ceux-ci découlera l'étude de la motivation et de la participation au sein de ces entreprises – ces deux dimensions étant indissociables de la gouvernance participative. L'objectif qui nous animera sera de vérifier si ce mode de gouvernance est un avantage pour la durabilité d'une organisation. Si ce postulat se confirme, l'analyse préalable mettra en lumière les facteurs de réussite des sociétés coopératives. Enfin, nous comparerons le modèle spécifique de BEES coop afin de pointer les éventuels risques encourus, auxquels nous proposerons des pistes d'amélioration afin d'assurer la durabilité de cette organisation.

Nous pouvons d'ores et déjà questionner l'importance de la circulation d'information au sein du modèle coopératif. L'horizontalité de la structure - qui se traduit par le pouvoir, l'autonomie et les responsabilités confiés aux coopérateurs – va-t-il toujours de pair avec un plus grand partage de l'information ? Quel est le rôle de la communication interne dans l'optique où l'on reconnaît à chacun un rôle dans les mécanismes décisionnels ?

I. CADRE CONCEPTUEL

1. BEES coop

Né de la volonté de rendre l'alimentation de qualité accessible au plus grand nombre, BEES coop est un projet de supermarché coopératif, participatif et sans but lucratif. La raison d'être initiale, à savoir, l'accès de tous à une alimentation durable, place BEES coop dans une position d'alternative à la grande distribution. (BEES coop, 2016) Par son activité économique, BEES coop entend rencontrer un objectif de mixité sociale. La société a pris la forme juridique d'une coopérative à finalité sociale (scrifs) et a obtenu l'agrément du Conseil national de la Coopération (CNC), qui garantit le respect de l'idéal coopératif (c'est-à-dire les sept principes coopératifs internationaux, détaillés en page 3).



Source : BEES coop, 2016

Six valeurs constituent le socle identitaire de BEES coop :

- **Durabilité** : la politique d'approvisionnement favorise les produits respectueux de l'humain et de l'environnement, issus de l'agriculture paysanne et locale et des circuits courts.
- **Solidarité** : conscient de la diversité culturelle et socio-économique bruxelloise, BEES coop a pour but de rendre l'alimentation durable accessible au plus grand nombre. Par le biais de l'alimentation, BEES coop est un lieu de vie et d'échange qui permettra de promouvoir la mixité et l'entraide au sein du quartier. BEES coop favorise également la mise en place de partenariats étroits et solidaires avec ses producteurs.
- **Coopération** : plutôt que d'entrer dans une logique de concurrence, BEES coop entretient des relations d'échange et de coopération avec d'autres initiatives partageant ses valeurs.
- **Participation** : le fonctionnement participatif et démocratique implique que les coopérateurs décident ensemble des orientations stratégiques de la coopérative, via différents mécanismes tels que l'Assemblée Générale, les chantiers, les cellules de travail, les sondages, etc. En outre, chaque coopérateur participe à la gestion quotidienne du supermarché, trois heures toutes les quatre semaines.
- **Transparence** : BEES coop prône la transparence dans son fonctionnement ainsi que dans l'information concernant les produits proposés. La coopérative met en place une politique du prix juste, à savoir le prix le plus accessible possible pour les consommateurs tout en rémunérant correctement le travail du producteur.

- Indépendance : BEES coop désire être indépendant financièrement et politiquement grâce à son activité économique.

La particularité du modèle est la triple casquette de ses membres. A la BEES coop, le coopérateur endosse en effet trois rôles simultanés :

- Propriétaire, il souscrit à des parts de la coopérative.
- Client du supermarché, il consomme les produits du supermarché.
- Travailleur, il participe au travail dans le magasin.

BEES coop favoriser la participation à tous les niveaux : la gestion du magasin, l'apport en capital financier, mais aussi dans la prise de décision. C'est dans cette optique que la coopérative a instauré un mode de gouvernance innovant, démocratique et horizontal.

Le statut de propriétaire procure une voix à chaque coopérateur dans les processus décisionnels, lesquels s'organisent à différents niveaux via des organes tels que l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration, le Comité de Coordination, les cellules et le Comité Sociétal. Des règles spécifiques encadrent la prise de décision, qui peut s'avérer plus complexe que dans un modèle classique, où les décisions sont prises au sommet de la pyramide. Néanmoins, nous tâcherons d'évaluer dans quelle mesure les effets de ce type de gouvernance jouent en faveur de la viabilité de la coopérative.

Pour plus d'informations sur la structure décisionnelle de BEES coop, veuillez vous référer au point « Analyse d'un cas spécifique : la gouvernance de BEES coop ».

2. La gouvernance éclairée des coopératives

Dans un contexte où les objectifs économiques tendent à prendre le pas sur les objectifs sociaux, des sociétés misent sur un modèle alternatif qui replace l'humain au centre de l'activité productrice. Elles prennent différentes formes juridiques ; ce sont les sociétés coopératives qui feront l'objet de cette analyse.

Ernst & Young parle d'un paradigme émergent, celui de la « gouvernance éclairée des coopératives », dont le but est de maximiser les relations de proximité avec les membres pour permettre de poursuivre la raison d'être initiale. (ERNST&YOUNG, 2016, p. 2)

La loi belge concernant la société coopérative étant relativement souple, la raison d'être - ou la finalité - peut être sociale mais ne l'est pas nécessairement. « La loi belge ne se réfère pas aux principes coopératifs énoncés par l'Alliance Coopérative Internationale pour définir le régime juridique de la société coopérative. De surcroît, le régime souple et peu onéreux de cette société a amené un certain nombre d'entrepreneurs à adopter cette forme sans pour autant se revendiquer d'un idéal coopératif ». (RIJPENS, JONET et MERTENS, 2015)

Il en résulte que deux types de coopératives coexistent en Belgique : celles qui s'inscrivent dans un idéal coopératif (par le respect des principes et valeurs énoncés au point A.1 « Le modèle coopératif ») et celles qui ont adopté cette forme par pure convenance.

Deux possibilités s'offrent aux coopératives qui souhaitent se distinguer et affirmer leur fondement éthique.

La première émane du législateur belge, qui a institué en 1955 le Conseil national de la Coopération (CNC). Ce dernier a pour mission de diffuser les principes de la coopération et de préserver l'idéal coopératif. L'agrément CNC peut être octroyé aux coopératives dont les statuts respectent les principes coopératifs internationaux. (RIJPENS, JONET et MERTENS, 2015)

Une seconde distinction existe grâce au Code des sociétés, qui permet quant à lui de poursuivre un objectif social prioritaire, même en société commerciale. « La loi sur la société à finalité sociale, en application depuis 1996, prévoit en effet que la plupart des sociétés commerciales peuvent adopter la qualité de société à finalité sociale pour autant qu'elle ne vise pas l'enrichissement de ses membres et qu'elle respecte une série de dispositions statutaires inspirées des principes coopératifs. » (RIJPENS, JONET et MERTENS, 2015)

L'émergence du mouvement coopératif est à situer au 19^e siècle en France, dans un contexte d'industrialisation massive, où il s'agissait de réinjecter davantage de démocratie et d'égalité dans la sphère économique. Le mouvement a ensuite connu un déclin dans les décennies d'après la Seconde Guerre mondiale. Dans les années septante, on observe un renouveau des sociétés coopératives. (RIJPENS, JONET et MERTENS, 2015, p. 182).

Certains auteurs expliquent ce renouveau par l'adéquation de cette forme d'entreprise aux défis sociétaux contemporains. (RIJPENS, JONET et MERTENS, 2015, p. 182)

Est-ce grâce à leur mode de gouvernance davantage centrée sur la participation des membres, ou plutôt grâce à l'actionnariat salarié qui semble résister aux crises financières ? Une analyse plus approfondie nous éclairera sur les clés du succès coopératif, mais notre intérêt porte surtout sur le mode de gouvernance :

La « gouvernance éclairée des coopératives » (ERNST&YOUNG, 2016, p. 2)
constitue-t-elle une plus-value pour la durabilité de l'organisation ?

Nombre de sociétés continuent d'opter pour la forme juridique coopérative. La publication de Matthieu Vanhove fournit un aperçu des chiffres relatifs aux sociétés coopératives en Belgique. En 2011, 490 coopératives étaient agréées au Conseil national de la Coopération. Selon les données de la Banque-carrefour des entreprises (BCE), au 31 août 2008, on dénombrait 472 sociétés coopératives agréées, ce qui représente un peu plus de 1% du nombre total de sociétés ayant adopté la forme juridique d'une coopérative. « Ce ratio donne évidemment tout son sens à la procédure d'agrément des coopératives mises en place en Belgique. » (MERTENS & DUJARDIN cités par VANHOVE, 2015, p. 57) Si un pourcent semble faible, cela a

le mérite de démontrer que l'agrément n'est octroyé que lorsqu'un certain nombre de critères sont remplis, notamment le fait d'accorder une place prépondérante à l'humain, à la finalité sociale ou encore à la démocratie en entreprise.

La dimension humaine est au cœur du fonctionnement coopératif, et cela implique de porter une attention toute particulière à la participation des membres, question centrale dans le cadre d'une gouvernance horizontale.

Dans la première partie, nous poserons les concepts utiles à la compréhension et à l'analyse du modèle coopératif. Nous nous pencherons ensuite sur les enjeux qu'il convient de cerner afin d'implémenter une gouvernance optimale, reposant sur la participation des membres et visant la durabilité de l'entreprise. Dans cette deuxième partie, nous tâcherons de déterminer les atouts et faiblesses que présente le modèle coopératif. Nous terminerons par un guide pratique pour la mise en place d'une gouvernance participative.

BEES coop s'appuie depuis sa création sur les principes de la gouvernance horizontale. Un peu plus de cent bénévoles et quatre permanents travaillent actuellement au développement du projet. A l'ouverture, la coopérative comptera plusieurs centaines de membres. Pour atteindre l'équilibre financier, elle devra réunir 1400 membres. Autant dire que les enjeux sont nombreux en termes de gouvernance au sens large. Plus précisément, BEES coop doit d'ores et déjà se prémunir d'éventuelles failles concernant la participation, la motivation et la démocratie au sein de la coopérative. Ces trois aspects sont intimement liés entre eux et encadrent la dimension humaine au sein de l'organisation.

3. Le modèle coopératif

Afin de cerner le modèle coopératif, sa forme juridique et ses fondements, nous nous pencherons en premier lieu sur la définition proposée par l'Alliance Coopérative Internationale (ACI). Une coopérative est une « association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire à 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 ». (ERNST&YOUNG, 2016, p. 3)

Les valeurs coopératives définies par l'ACI apportent un deuxième éclairage sur le modèle (NDJONKOU, 2014, p. 20) :

- Auto-assistance
- Auto-responsabilité
- Démocratie
- Egalité
- Equité
- Solidarité

L'ACI définit en outre sept principes coopératifs (NDJONKOU, 2014, p. 20) :

- L'adhésion volontaire et ouverte
- Le contrôle démocratique par les membres
- La participation économique des membres
- L'autonomie et l'indépendance
- L'éducation, la formation et l'information
- La coopération entre les coopératives
- L'engagement envers la communauté

En vue d'une analyse approfondie du fonctionnement en société coopérative, nous abordons ici aussi la question des acteurs, qui sont au nombre de six selon Djankou Ndjoukou (NDJONKOU, 2014, p. 22) :

- L'assemblée générale
- Les comités
- Les administrateurs
- Le(s) gérant(s) ou manager(s)
- Les cadres
- Les salariés

Notons que plusieurs types de coopératives existent, avec chacune leurs objectifs respectifs (Anon., 2016) :

- La coopérative de consommation fournit des biens et services à ses membres.
- La coopérative de producteurs agit comme un réseau. Elle rassemble des producteurs dans le but de maximiser les résultats de leur activité. Les membres bénéficient d'avantages économiques en se procurant auprès de leur coopérative des biens et services nécessaires à l'exercice de leur profession.
- La coopérative de travail répond au désir d'autonomie et de prise en main du milieu de travail par les membres. Ceux-ci créent leur entreprise, en sont les employés et contrôlent l'ensemble des activités.
- La coopérative de travailleurs actionnaires détient une part de capital de l'entreprise qui fournit du travail à ses membres. Cet investissement permet aux employés de participer au développement de l'entreprise.
- La coopérative de solidarité réunit plusieurs catégories de membres : consommateurs, producteurs ou travailleurs (tandis que dans les autres coopératives, les membres appartiennent à une même catégorie). Cette coopérative permet aux différentes parties en présence de répondre à leurs aspirations et besoins communs.

Nous l'aurons compris, le type de coopérative influence les acteurs qui s'y retrouvent, la finalité de la coopérative ainsi que le mode de gouvernance instauré. BEES coop est une coopérative de consommation. Cependant, dans le cadre de cette analyse, nous mentionnerons les enjeux inhérents aux diverses formes de coopératives.

3.1. La double nature des membres

L'une des spécificités des coopératives est la double nature de ses membres. En effet, la définition proposée par l'ACI fait ressortir ce principe fondamental pour comprendre les coopératives. Nous parlons d'une association de personnes d'une part au sens sociologique, d'une entreprise d'autre part. (NDJONKOU, 2014, p. 19-20).

La conséquence la plus directe découlant de la double nature est la double identité des membres, qui sont à la fois propriétaires et usagers/clients. La question est de savoir si un tel modèle présente un atout pour une bonne gouvernance ou un obstacle. (NDJONKOU, 2014, p. 20)

Les utilisateurs des produits ou services de la coopérative étant également les membres de celle-ci, il semble évident que les besoins de la collectivité passent avant la réalisation de profit. Il n'en est pas moins vrai que pour réussir et perdurer dans le temps, les coopératives doivent être financièrement bien gérées. (ERNST&YOUNG, 2016, p. 2-15)

3.2. Le sociétariat

Le sociétariat rompt avec le clivage traditionnel entre propriétaires et travailleurs (qu'ils soient salariés, membres, coopérateurs, etc.). Ces derniers possèdent un droit de participer directement aux décisions concernant les grandes orientations de leur organisation. Le sociétariat comporte des implications en termes de participation des salariés : il modifie leur place et leur rôle au sein de l'entreprise. (BENHAMOU, 2016, p. 41)

Le management mis en place dans ces entreprises est centré sur la dimension sociale tout en visant des objectifs économiques classiques. « En détenant la majorité du capital financier, les salariés coopérateurs réduisent (voire annulent) le pouvoir des apporteurs de capitaux externes. » (PASQUET & LIARTE, 2016, p.1 - 4)

Nous pouvons considérer le sociétariat comme un outil de management et de ressources humaines basé sur le partage des décisions et des risques, ou même comme un levier pour accroître la motivation des membres tout en créant une communauté d'intérêt et une solidarité entre actionnaires et salariés. (BENHAMOU, 2016, p. 41) En effet, le sociétariat est régulièrement vu comme un moyen de renforcer le sentiment d'appartenance et comme un vecteur puissant de motivation. La participation financière des membres permet de remobiliser les troupes autour d'un objectif commun : la pérennité de l'entreprise. (BENHAMOU, 2016, P. 50-51)

Au niveau de la viabilité du modèle coopératif, la crise financière ne semble pas remettre en cause l'actionnariat salarié. Celui-ci résiste à un contexte financièrement difficile, et poursuivrait même son essor, selon les enquêtes et sondages. (BENHAMOU, 2016, P. 49)

Ce survol des caractéristiques du modèle coopératif nous permet de contextualiser le cadre dans lequel nous abordons, dès à présent, la gouvernance. Celle-ci constitue une autre innovation contemporaine qui, lorsqu'elle est pensée à cette fin, permet un recentrage sur la dimension humaine en entreprise.

4. Le modèle coopératif et les relations publiques

Les relations publiques sont essentielles en contexte démocratique pour tenir compte des besoins et attentes des différents publics. Elles permettent de mettre en relation des acteurs qui ont intérêt à communiquer entre eux. (YATES, 2015, p. 108)

Selon l'approche dialogique des relations publiques de Grunig et la théorie de la « fully functioning society » de Heath, les relations publiques permettent, par le biais du dialogue, une meilleure compréhension des points de vue en présence, une véritable interinfluence et ultimement des relations plus harmonieuses entre les différents acteurs. (YATES, 2015, p. 107)

Cependant, il semblerait que la pratique des relations publiques s'éloigne des préceptes théoriques abordés ci-dessus. Pensons à « l'industrie de la participation », très présente dans le contexte nord-américain, qui tend à promouvoir la participation pour elle-même, sans que celle-ci serve un objectif spécifique. Yates ajoute que cette « industrie de la participation tend à crédibiliser la thèse selon laquelle les relations publiques seraient cantonnées à un modèle strictement diffusionniste ». (YATES, 2015, p. 117) La participation ne doit pas être vue comme une fin, mais comme un moyen de rencontrer les attentes des publics divers.

Selon Stéphanie Yates, « Le changement de paradigme dans lequel on reconnaît un rôle social aux relations publiques ne s'est pas encore massivement matérialisé. » (2015, p. 117)

L'adoption d'une perspective socio-centrée où l'organisation constitue une partie prenante parmi les autres apparaît comme une première étape pour faire évoluer les pratiques en ce sens. (YATES, 2015)

Les deux théories dont nous parlerons (la théorie de l'excellence de Grunig et celle de la « fully functioning society » de Heath) reconnaissent un rôle social aux relations publiques. Ce rôle social nous permet d'avancer que les relations publiques sont en phase avec les principes de la gouvernance participative, qui place justement en son cœur le dialogue avec les diverses parties prenantes. (YATES, 2015, p. 108)

4.1. La théorie de l'excellence

James E. Grunig est considéré comme le père des relations publiques modernes, et il a largement contribué à les théoriser. Sa théorie correspond à un modèle normatif qui vise à orienter vers un idéal la pratique des relationnistes, là où un modèle positiviste viserait à décrire les pratiques telles qu'elles se manifestent concrètement. (GRUNIG cité par YATES, 2015, p.)

Grunig présente quatre modèles de relations publiques :

1. L'agent de presse ou promotion : communication unidirectionnelle émanant de l'organisation et visant à mettre en évidence ses aspects positifs.
2. L'information au public : communication unidirectionnelle émanant de l'organisation mais répondant davantage aux attentes et aux besoins des publics cibles.
3. La communication bidirectionnelle asymétrique : double sens grâce à divers mécanismes qui permettent aux publics de faire connaître leurs points de vue ; mais ceux-ci n'influencent pas directement la prise de décision.
4. Communication bidirectionnelle symétrique : participation des publics et interinfluence.

Le concept de symétrie relève d'une volonté de part et d'autre de saisir les différents points de vue et de demeurer enclin à faire évoluer son propre point de vue sur l'enjeu discuté. Les mécanismes de dialogue mis en place entre une organisation et ses publics visent une réelle co-construction de sens menant à une co-définition de l'intérêt public. (GRUNIG cité par YATES, 2015, p. 110)

4.2. La théorie de la fully functioning society de Heath

Les relations publiques sont ici considérées dans leur « fonction conciliatrice qui renforce les relations entre les citoyens d'une communauté donnée, avec pour résultat une meilleure entente mutuelle et une prise de décision mieux éclairée ». (YATES, 2015, p. 115)

En d'autres mots, l'organisation va être amenée à construire du sens à partir de l'intérêt public, ce qui permettra d'élaborer une vision partagée d'un enjeu donné. Par l'entremise du dialogue au sein de l'entreprise, la co-construction de sens peut émerger. Celle-ci est vue comme l'apport fondamental des relations publiques. (YATES, 2015, p. 116)

5. Le rôle du contexte organisationnel en société coopérative

La thèse de l'homo economicus et sa quête de l'intérêt individuel est remise en cause par de nombreux résultats empiriques (BENHAMOU, 2016, p.104). L'empathie, la réciprocité perçue et le lien social semblent jouer un rôle crucial dans les processus de convergence d'intérêt, ainsi que les systèmes de valeurs et les normes comportementales. La logique repose sur l'influence du contexte organisationnel, le rôle des interactions sociales et la construction du lien social. (BENHAMOU, 2016, p. 105)

Le rôle de la culture d'entreprise est donc à envisager comme un facteur de motivation et d'engagement dans la mesure où il véhicule un certain nombre de valeurs et de normes sociales. En d'autres mots, la motivation au travail et l'implication des salariés ne dépendent pas uniquement de la présence de dispositifs financiers incitatifs. Elles relèvent d'abord d'un processus psychologique où l'environnement organisationnel et les valeurs véhiculées jouent un rôle moteur. (BENHAMOU, 2016, p. 100)

Le type de management appliqué aura également un impact sur la motivation à participer. Dans le contexte du management par objectif, cela implique d'entretenir un dialogue sur les objectifs à atteindre, la prise en compte de la réalité productive des travailleurs et la possibilité d'exprimer leur avis. Ces éléments génèrent un sentiment d'équité qui peut les pousser à s'impliquer fortement dans le processus collectif et à développer un sentiment de réciprocité favorisant la coopération et la convergence des objectifs. (BENHAMOU, 2016, p. 102)

5.1. La communication interne

« La communication interne est l'ensemble des principes et pratiques qui permettent l'échange de messages, d'idées et de valeurs entre les membres d'une même organisation. » (MICHON, 2016, p. 2)

Elle est une dimension du management, ou plus précisément un levier de management qui influence les performances de l'entreprise. La communication impacte indirectement les résultats par le biais des attitudes et comportements des salariés. Plusieurs aspects sont à prendre en compte : la multiplication des niveaux hiérarchiques génère une déformation de l'information, le cloisonnement entre les services est encore trop présent et la remontée d'information n'est pas systématiquement assurée. Pour pallier ces failles, la communication interne a pour but d'assurer une large diffusion d'information. « La valeur ajoutée sera plus grande lorsque l'entreprise adopte un management plus centré sur les ressources humaines. La communication interne visera alors à faire partager les valeurs et la culture de l'entreprise. Elle s'appuiera sur un management participatif pour fédérer l'ensemble du personnel autour d'objectifs communs. Elle (...) cherchera à développer le sentiment d'appartenance, à développer un bon climat relationnel. » (MICHON, 2016, p. 2-3)

On distingue quatre impératifs liés à la mission de communication interne (MICHON, 2016, p. 2) :

- Impératif bureaucratique : l'entreprise demeure et se développe à travers une multitude de supports et canaux.
- Impératif relationnel : le climat de communication agit sur les comportements et perceptions.
- Impératif symbolique : dimension de l'appartenance, du sens commun.
- Impératif stratégique : représentation d'un pouvoir qui fédère l'ensemble des stratégies individuelles.

S'il est indispensable que le plan de communication interne soit initié et soutenu par les dirigeants de l'organisation, il sera d'autant plus efficace s'il s'appuie sur la participation de tous les salariés. (MICHON, 2016, p. 3)

La communication interne joue un rôle dans l'amélioration des processus de prise de décision collective. Tout d'abord par l'introduction d'incitations monétaires et non monétaires qui peuvent orienter le comportement de travailleurs vers un objectif commun. (BENHAMOU, 2016, P. 71)

Une fois les membres motivés par les incitations monétaires ou non monétaires, il faut encore assurer la coordination de leurs actions, et pour cela, il faut que l'équipe communique afin d'œuvrer à un objectif

commun. La communication joue donc un rôle au moins tout aussi important que les incitations. (BENHAMOU, 2016, P. 71)

En outre, grâce au partage d'information sur l'environnement de travail, la communication peut améliorer la détermination de nouveaux plans d'action. Cela nécessite cependant une bonne architecture informationnelle et un bon réseau de communication pour encourager une prise de décision efficace, qui à son tour mène à une performance organisationnelle. (BENHAMOU, 2016, p. 72)

Selon Herbert Simon, cité par Salima Benhamou, « les analyses organisationnelles des firmes gagneraient en clarté si l'on réservait le terme coopération aux activités qui réunissent les participants autour d'un but commun et celui de coordination au processus qui consiste à informer chacun des comportements planifiés des autres ». (BENHAMOU, 2016, p. 72)

La participation aux décisions et l'atteinte des objectifs peuvent être perçues comme des facteurs d'accomplissement de soi, donc symboliquement hautement rémunérateurs. On touche ici aux aspects intrinsèques de la motivation.

Le choix de fournir un effort souhaité par l'entreprise est également défini sur un processus motivationnel basé sur la perception du lien entre les efforts fournis, les objectifs de performance réalisés et la récompense espérée. (BENHAMOU, 2016, p. 102-103)

6. La gouvernance

Considérons la définition de la gouvernance présentée par Ernst&Young : « La gouvernance représente l'ensemble des processus, pratiques, politiques et structures qui déterminent la manière dont une organisation est gérée. » La gouvernance comprend aussi les relations entre les parties prenantes et les objectifs généraux. (ERNST&YOUNG, 2016, p. 4)

Selon Myriam Merad et Frédéric Marcel, la gouvernance d'une organisation consiste en « l'ensemble des instances de l'organisation, de règles, de mesures et d'informations fournies permettant de veiller et de contrôler le bon fonctionnement interne et le bon exercice des missions de l'organisation sur son territoire d'intervention ». On parlera de la légitimité du système de gouvernance en rapport avec l'étude de la responsabilité, de la transparence, de l'état de droit et de la participation. (MERAD & MARCEL, 2016, p. 3)

Sur la base de ces deux définitions, nous pouvons mettre en exergue certains aspects liés à la gouvernance : les relations avec les parties prenantes, le partage d'information, le fonctionnement interne, et plus globalement le cadre mis en place afin d'assurer la gestion de l'organisation.

Deux attributs de la gouvernance offrent une première analyse de celle-ci. Nous distinguerons la largeur, c'est-à-dire l'inclusion plus ou moins grande des parties prenantes dans la gouvernance, tant au niveau du

nombre que de la proportion et du statut des personnes associées au projet (qui peut devenir membre et quel rôle est attribué aux non-membres impliqués dans le projet). Ensuite, la profondeur qui comprend le type de questions sur lesquelles les membres sont amenés à se prononcer ainsi que le mode de prise de décision (majorité simple ou qualifiée, unanimité ou consensus). (GACHET et GONIN, 2014, p. 13)

Deux théories permettent d'aborder la gouvernance plus avant : la théorie des shareholders et celle des stakeholders. Les partisans du modèle actionnarial (shareholders) plaident pour une défense exclusive des propriétaires de l'entreprise. Dans la théorie partenariale (stakeholders) en revanche, les salariés sont considérés comme une partie prenante au même titre que les actionnaires. (BENHAMOU, 2016, p. 66)

6.1. La bonne gouvernance

Une particularité commune à un certain nombre de coopératives est leur volonté d'ouverture de la gouvernance à un ensemble élargi de parties prenantes. (SWATON, 2014, p. 58)

Au regard de ces premières considérations, nous pouvons avancer qu'un des traits caractéristiques des sociétés poursuivant un idéal coopératif concerne la participation de tous les acteurs liés à l'organisation.

Si l'on se réfère à Stéphanie Yates, nous pouvons définir la « gouvernance participative comme l'une des diverses stratégies institutionnelles liées à la gouvernance, laquelle vise ultimement l'engagement des citoyens ». (YATES, 2015, p. 112)

Djankou Ndjoukou formule qu'une bonne gouvernance, « c'est le fait de bien gouverner, avec une participation de toutes les parties prenantes dans les prises de décision selon un modèle participatif, démocratique, transparent et responsable. » (NDJONKOU, 2014, p. 19)

Une référence supplémentaire nous permet de compléter notre conception de la « bonne gouvernance ». Selon Merad et Marcel, elle est le « mode de gouvernance de l'organisation qui permet de concilier, à court, moyen et long terme les enjeux économiques, sociaux et environnementaux en lien avec les attentes des différentes parties prenantes. » (MERAD & MARCEL, 2016)

La circulation de l'information apparaît comme l'un des déterminants d'une bonne gouvernance, selon l'OCDE (2004). Les obligations d'information et de consultation vont souvent de pair afin qu'une concertation ait lieu entre les différentes parties prenantes. (BENHAMOU, 2016, P. 52)

L'OCDE définit six principes pour une bonne gouvernance (MERAD & MARCEL, 2016) :

1. Mise en place des fondements d'un régime de gouvernance efficace
2. Droits des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital
3. Traitement équitable des actionnaires
4. Rôle des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise
5. Transparence et diffusion d'information

6. Responsabilités du conseil d'administration

La norme ISO 26 000 établit sept grands principes liés à la responsabilité sociétale des organisations :

1. Redevabilité
2. Transparence
3. Comportement éthique
4. Reconnaissance des intérêts des parties prenantes
5. Respect du principe de légalité
6. Prise en compte des normes internationales de comportement
7. Respect des droits de l'homme

« Le respect dans les faits des sept valeurs explicitées dans l'ISO 26 000 peut revêtir un intérêt double pour les organisations : à la fois prévenir les risques et les conséquences de leurs occurrences mais aussi se saisir des opportunités offertes par la conformité à cette forme de soft law. » Notons également que la participation des parties prenantes dans l'identification de ces scénarios de risques et opportunités peut aider à gérer la complexité engendrée par les enjeux et intérêts multiples. (MERAD & MARCEL, 2016, p. 5)

Améliorer le degré de participation conduit à décider d'orientations stratégiques davantage en phase avec les attentes des membres, ce qui in fine augmente leur satisfaction. « La gouvernance participative d'une organisation doit a minima s'effectuer dans un cadre où les dispositifs mis en place par le décideur pour augmenter le niveau d'interaction, de coopération et de coordination entre parties prenantes accroissent leurs niveaux de satisfaction par là même en répondant à leurs attentes. » (MERAD & MARCEL, 2016, p. 6)

L'organisation des moments d'interaction peut être instaurée par l'entremise d'un facilitateur qui fluidifiera le dialogue et s'assurera du respect des règles du débat en s'appuyant sur des stratégies de concertation et de médiation, les pratiques d'intelligence collective. (MERAD & MARCEL, 2016, p. 6)

6.2. La gouvernance et les interactions au sein de la structure

Au sein des coopératives, la gouvernance prend la forme d'un ensemble d'interactions entre les membres (représentés par le Conseil d'Administration) et l'entreprise coopérative (représentée par son gérant). La qualité de ces relations dépend souvent d'une définition sans ambiguïté des rôles et des responsabilités des uns et des autres. (NDJONKOU, 2014, p. 22)

Selon Salima Benhamou, le conseil d'administration (CA) est l'organe pivot de la coordination et a pour mission de garantir la convergence des intérêts de toute l'équipe. La neutralité du CA est donc primordiale, ce qui conduit parfois à déléguer la responsabilité à une entité indépendante. (BENHAMOU, 2016, p. 70-71)

Le CA joue un rôle essentiel dans l'identification, le suivi et la représentation des besoins et des souhaits des membres ainsi que dans la communication avec les membres dans le respect du principe démocratique de l'organisation. Il doit s'occuper des besoins de ses membres tout en permettant à l'organisation d'être compétitive sur le marché. (ERNST&YOUNG, 2016, p. 4)

Le Conseil d'Administration est composé de sociétaires élus par et parmi l'ensemble des sociétaires. Il est le véritable organe de décision stratégique. (THONNEY et LOUP, 2014, p. 49-50).

Une question se pose quant à l'indépendance du CA : est-il préférable de privilégier l'indépendance au détriment de la connaissance de l'organisation ?

Dans un environnement complexe, on préférera la compétence à l'indépendance. En environnement stable ou peu complexe, on préférera un CA indépendant pour éviter les conflits d'intérêt. Il ne faut pas négliger l'importance des connaissances internes, qui peuvent être médiocres si l'indépendance est totale.

En bref, des administrateurs réellement indépendants risquent de manquer de connaissances sur le fonctionnement de l'entreprise et donc sur ses leviers de création de valeur. D'où la nécessité de se pencher sur le fonctionnement interne, sur l'ensemble de la chaîne de création de valeur. (BENHAMOU, 2016, p. 75-80)

Quant à l'Assemblée Générale, elle est la forme de concrétisation la plus directe de la gouvernance participative. (THONNEY et LOUP, 2014, p. 49-50) Elle rassemble tous les coopérateurs, au minimum une fois par an, afin de prendre des décisions relatives aux orientations stratégiques de la coopérative. L'intérêt de l'Assemblée Générale est de rassembler les opinions des membres et d'aboutir à un accord.

La gouvernance coopérative se caractérise par une séparation des pouvoirs entre, d'un côté les élus bénévoles qui détiennent le pouvoir de propriété et de contrôle, tandis que le directeur, nommé et salarié, et l'ensemble de la technocratie, assurent une mission opérationnelle de gestion. Cette séparation se retrouve à chaque niveau de la pyramide inversée et constitue la clé de voûte du gouvernement de la coopérative. (BAYLE, 2014, p. 43)

L'efficacité du modèle coopératif peut s'expliquer par les outils de gouvernance mis en place, ceux-ci présentent un grand avantage car, en se souciant des attentes des diverses parties prenantes, ils témoignent un intérêt pour l'avenir de l'organisation et pour sa durabilité. En d'autres mots, une structure de gouvernance solide pourrait garantir une viabilité sur le long terme. (ERNST&YOUNG, 2016, p. 2-15)

6.3. La question de l'autorité

L'autorité dans une société coopérative est incarnée par le Conseil d'Administration. Le recours à l'autorité est justifié par son activité principale : le contrôle. Afin de résoudre les problèmes de coordination liés au free-riding, c'est-à-dire lorsqu'un individu bénéficie des avantages sans avoir fourni autant d'efforts que ce qui est attendu, il est possible de renforcer un contrat incitatif monétaire en le complétant par des mécanismes non monétaires. La psychologie sociale peut éclairer les organisations en étudiant le rôle de la pression psychologique par les pairs et l'importance des normes sociales des comportements. (BENHAMOU, 2016, p. 70-71)

Mais si l'autorité est bel et bien une figure inhérente à toute organisation, il est toutefois intéressant de reconsidérer la place des salariés dans l'amélioration de la prise de décision collective. On peut donc ajouter au rôle de contrôle de l'autorité un rôle de coordinateur. (BENHAMOU, 2016, p. 75-80)

Dans le cadre d'une coordination horizontale, la participation des salariés aux décisions permettrait de mieux développer la rationalité collective, c'est-à-dire une connaissance approfondie du terrain et de la réalité concrète liée à l'activité productive de l'organisation. Dans une pyramide hiérarchique classique, l'autorité ne possède pas toujours une vision complète de l'environnement des unités opérationnelles, on parlera dans ce cas de « rationalité limitée de l'autorité hiérarchique ». En outre, dans ce fonctionnement traditionnel, le cheminement des informations vers les échelons inférieurs peut modifier la nature de l'information et donc engendrer des déviations par rapport à l'objectif initial (BENHAMOU, 2016, p. 74). Ces deux raisons nous donnent un premier élément de réponse quant à l'intérêt de la gouvernance participative.

II. ANALYSE DU MODÈLE

« La gouvernance éclairée des coopératives constitue un atout pour la durabilité de l'organisation »

Nous avons au préalable installé le cadre dans lequel nous étudions la gouvernance participative, à savoir le contexte économique actuel et l'organisation propre au modèle coopératif. Les concepts permettant une compréhension des tenants et aboutissants de la gouvernance en coopérative ont également été précisés. Nous sommes désormais équipés pour approfondir l'analyse de la gouvernance éclairée. L'innovation que comporte le modèle coopératif se situe à trois niveaux : l'actionnariat salarié, le fonctionnement démocratique et la prise de décision collective.

1. Le sociétariat

Tout d'abord, attardons nous sur un aspect particulier aux sociétés coopératives : l'actionnariat salarié.

Selon Julie Rijpens, Christian Jonet et Sybille Mertens, la double nature des membres leur confère un avantage dans trois types de situations (2015, p. 183-184) :

- En situation de monopole sur un marché donné, les consommateurs/propriétaires peuvent choisir d'appliquer une politique de prix avantageuse ou un niveau de qualité plus élevé.
- En situation d'asymétrie d'information, les consommateurs n'ont pas accès aux données concernant la production (quantité, qualité) d'une entreprise, ce qui peut engendrer des comportements d'opportunisme. Si l'entreprise est détenue par ses consommateurs, cela permet de réduire ce risque grâce à la contrainte sur la distribution des surplus et le fonctionnement démocratique.
- Lorsqu'il y a production de biens collectifs, le modèle est également un atout. « La distance entre les centres de décision et les centres de production peut conduire les propriétaires investisseurs (...) à prendre des décisions contraires aux intérêts des travailleurs. » Le modèle de gouvernance démocratique présente une solution efficace pour la gestion des biens communs, notamment grâce à la mobilisation de ressources collectives pour un usage collectif.

Puisqu'une société coopérative vise la satisfaction des besoins de ses membres unis autour d'objectifs communs, le fonctionnement coopératif lui-même favorise la création d'une force de travail plutôt que l'accumulation de capital, ce qui in fine donne du sens au travail. (PASQUET & LIARTE, 2016, p. 6)

L'inconvénient du sociétariat réside dans le fait de porter le risque de l'investissement financier. Chaque membre qui place une partie de son capital dans une coopérative endosse par la même occasion une partie de la responsabilité au niveau de la gestion financière du projet. Les coopérateurs qui apportent des capitaux dans l'entreprise où ils travaillent prennent d'autant plus de risques que leur capital et leur emploi se trouvent dans le même panier, pour reprendre les termes de Rijpens, Jonet et Mertens. (2015, p. 185)

2. La décision collective

Du point de vue de la démocratie, la dissociation des notions de propriété et de pouvoir, incarnée par le principe « un homme = une voix », confère à chacun une importance dans les mécanismes de prise de décision, quelle que soit leur poids financier ou leur statut hiérarchique. (GACHET et GONIN, 2014, p. 12)

Des études sur la participation démontrent que le seul fait de pouvoir signaler que l'on n'est pas satisfait facilite l'organisation du groupe. C'est la nécessité de s'exprimer qui prime. (SWATON, 2014, p.59)

Nous pouvons avancer que l'un des apports du modèle coopératif réside dans le partage d'information qui s'opère dans le contexte démocratique. Cette circulation d'information est soutenue par les Assemblées Générales, réunions et comités divers. La connaissance partagée qui en découle présente un « remède à la solitude du gérant par rapport aux grandes décisions et au stress qu'elles peuvent engendrer ». (PASQUET & LIARTE, 2016, p. 7).

L'avantage des décisions prises en Assemblée Générale est qu'elles tendent à servir l'intérêt du plus grand nombre et de l'entreprise en général, et ce, sur le long terme. (GACHET et GONIN, 2014, p. 12-13)

En effet, la régulation basée sur des points de vue variés semble apporter de bons résultats en termes de gestion. Selon une étude de l'INSEE sortie en 2007, les sociétés coopératives en France ont un taux de survie supérieur de 5 points aux autres entreprises entre 2006 et 2007. Le taux de croissance dans le monde coopératif a été de 4,7% à cette période contre 3,8% dans le privé et 1% dans le secteur public. (PASQUET & LIARTE, 2016)

S'il est souvent estimé que la force des coopératives réside dans la prise de décision collective, celle-ci présente toutefois des inconvénients tels que la lenteur engendrée par la consultation de toutes les parties prenantes. La multiplicité des acteurs et leurs attentes parfois divergentes rendent la recherche d'un accord extrêmement complexe (RIJPENS, JONET et MERTENS, 2015).

Dans le cadre de la prise de décision collective, il se peut qu'une confusion apparaisse concernant la délimitation entre les décisions stratégiques (nécessitant l'approbation des membres) et les autres décisions. (PASQUET & LIARTE, 2016)

La compréhension des rôles et responsabilités de chacun peut également générer des tensions dans la gestion de la coopérative. (NDJONKOU, 2014, p. 24)

En effet, des barrières peuvent s'interposer entre les administrateurs réfléchissant à la conception et les adhérents en charge de l'exécution. Maintenir une relation suffisante avec les objectifs communs des membres tout en gérant une entité économique parfois complexe constitue un enjeu énorme pour les administrateurs. (ERNST&YOUNG, 2016, p. 4)

La difficulté de rencontrer les attentes de toutes les parties prenantes tout en servant les intérêts organisationnels peut conduire à des ententes factices, basées sur des informations erronées ou incomplètes. (YATES, 2015)

Nous ajouterons un dernier frein probable à la dynamique participative : la taille de la structure. Celle-ci, en créant un éloignement des membres, complexifie la prise de décision et ralentit donc les processus. La question qui se pose à nous est la suivante : avec la croissance, la coopérative est-elle vouée à perdre soit son efficacité, soit son âme en sacrifiant sa dynamique participative ? (GACHET et GONIN, 2014, p. 14-15)

3. Les limites de la démocratie

Si la démocratie en coopérative présente des avantages non négligeables, principalement liés à la prise de décision collective, elle comporte également un certain nombre de failles.

Une question centrale concerne la qualification des membres. En coopérative, il est fréquent que les administrateurs assumant la gestion stratégique soient des bénévoles.

Si les administrateurs ne sont pas formés au management, il est judicieux de s'interroger sur leur capacité à analyser les informations (financières notamment) afin de prendre des décisions adéquates. (PASQUET & LIARTE, 2016)

Un autre dysfonctionnement peut apparaître si les salariés usent de leur statut et interfèrent dans les décisions d'une façon non constructive, par exemple en refusant systématiquement le recrutement externe, malgré que les compétences requises ne soient pas présentes en interne. Dans cette optique, certains critiquent le modèle coopératif qui selon eux privilégie trop le droit de propriété par rapport à la rationalité financière. (PASQUET & LIARTE, 2016)

Ensuite, nous pouvons souligner que le principe égalitaire « un homme = une voix » n'est pas toujours représenté dans les organes décisionnels ou dans l'accès au sociétariat. Une forme d'élitisme ou de sociétariat sélectif peut engendrer un désintérêt de la part des membres pour la prise de décision, ou même une désinformation des membres. (PASQUET & LIARTE, 2016)

Si nous nous référons à la théorie de l'excellence de Grunig qui parle d'une communication bidirectionnelle symétrique, d'autres questions démocratiques surviennent.

Roper (2005) cité par Stéphanie Yates (YATES, 2015) soutient que le principe de la communication bidirectionnelle symétrique peut contribuer à maintenir l'hégémonie des acteurs dominants. « En contexte démocratique, explique l'auteur, l'hégémonie est constamment mise au défi et (est maintenue par la création) d'espaces de contestation et de négociation permettant l'atteinte de certaines concessions, faute de quoi la résistance prendrait de l'ampleur et menacerait la stabilité même du système. » (YATES, 2015)

En outre, nous pouvons mettre en question l'aspect réaliste du concept de réciprocité sous-jacent au principe de symétrie, dans la mesure où ce concept ne tient pas compte des jeux de pouvoirs qui peuvent apparaître dans le cadre des relations entre une organisation et ses publics. Etant donné « le caractère inégal des pouvoirs et des ressources à la disposition des acteurs participant à la relation », il est difficilement concevable qu'une organisation, même la plus sincère, entretienne une relation d'égalité dans sa communication avec les parties prenantes. (YATES, 2015) Il est ici question d'une inégalité due à l'information dont dispose chaque partie prenante.

Du côté des membres, comment peuvent-ils exercer un contrôle si la hiérarchie ne partage pas l'information, sous prétexte de la confiance ou d'une légitimité tirée d'une élection (donc d'un processus démocratique) ? (PASQUET & LIARTE, 2016)

Nous conviendrons qu'il est difficile de s'opposer à une décision sans disposer des données qui l'ont motivée. Et si les membres sont en possession de ces informations, encore faut-il qu'ils soient compétents pour les interpréter.

Revenons un instant sur les jeux d'influence. Ceux-ci peuvent survenir du fait du charisme de certains membres, leur rôle dans l'histoire de la coopérative, leurs compétences ou leur poids économique. Ces personnes influentes (même si cela est inconscient) risquent d'être davantage prises au sérieux que leurs pairs, et il se peut que l'on se tourne plus régulièrement vers elles pour consultation ou approbation. Il en résulte que les processus décisionnels sont biaisés, parce que certaines parties prenantes sont moins représentées, voire négligées dans les choix de la coopérative. Le risque, in fine, est que ceux qui n'exercent pas « naturellement » un pouvoir perdent tout intérêt pour le projet et cessent de s'impliquer.

Un dernier risque encouru est la connivence entre les membres au sein des organes décisionnels. Les administrateurs peuvent être issus des mêmes milieux et posséder des points communs tels que les centres d'intérêts, le parcours professionnel ou la formation. Des tensions peuvent surgir si les administrateurs prônent les valeurs du monde économique capitaliste, opposées aux valeurs sociales que peuvent partager les sociétaires entre eux. Il se peut aussi que les administrateurs favorisent des personnes de confiance lors des élections. La conséquence serait alors une absence de contre-pouvoir, néfaste pour la gestion de la coopérative. (PASQUET & LIARTE, 2016)

La société coopérative n'échappe donc pas au phénomène de dégénérescence démocratique, à savoir le fait de favoriser une minorité au détriment d'une majorité. D'une part, la capacité à diriger ne se trouve parfois dans les mains que de quelques-uns, et d'autre part car il est nécessaire de conserver un minimum de stabilité dans la direction, il peut arriver que les objectifs économiques prennent la main sur les objectifs sociaux. (PASQUET & LIARTE, 2016)

Les coopératives ne visant pas de profit - donc pas de dividendes pour les coopérateurs, le sociétariat ne présente pas d'attrait financier. (PASQUET & LIARTE, 2016) L'intérêt est donc à chercher ailleurs, par exemple dans le sens donné à l'activité productrice ou dans l'accomplissement personnel lié à la participation au projet. Cependant, au-delà de ces bénéfices sociaux ou psychologiques, nous tenons à insister sur les coûts de propriété liés à l'investissement financier des coopérateurs. Ces derniers portent désormais le risque au niveau de la gestion de la société, côte à côte avec le dirigeant et les administrateurs. Ce risque est d'autant plus élevé lorsque les sociétaires sont également employés dans la société, pour qui le sociétariat revient à placer leur emploi et leur capital dans le même panier. (RIJPENS, JONET et MERTENS, 2015)

Au vu des manquements démocratiques qui peuvent survenir en coopérative, le constat est le suivant : une domination sans contrepartie des coopérateurs peut s'opérer, dans le sens où ils prennent des risques par rapport à leurs investissements, sans que ceux-ci se traduisent dans la pratique par des avantages légitimes tel que le droit de participer aux processus décisionnels. (PASQUET & LIARTE, 2016, p. 10-11)

Les aspects que nous terminons d'approfondir relatifs à l'actionnariat salarié, à la prise de décision collective et à la démocratie, constituent les forces du modèle coopératif, pour autant qu'ils fassent l'objet d'une attention soutenue afin d'éviter les risques liés à ces traits caractéristiques du modèle coopératif.

Dans un souci de clarté, nous reprenons ci-dessous les éléments avancés jusqu'ici.

La gouvernance éclairée, reposant sur la participation des parties prenantes, constitue-t-elle un atout pour la durabilité de l'organisation ?

Les arguments positifs :

- la double nature des membres ;
- la création d'une force de travail et de sens ;
- l'égalité des membres dans la prise de décision ;
- la possibilité d'exprimer son point de vue ;
- le partage d'information ;
- la pertinence de la décision collective.

Les arguments négatifs :

- les risques liés à l'investissement financier ;

- la lenteur et complexité de la décision collective ;
- la confusion entre les types de décision ;
- l'écart entre conception et exécution ;
- les ententes factices dues à la complexité ;
- la taille de la structure ;
- la qualification des membres ;
- les interférences des membres dans les décisions ;
- la représentation des membres dans les organes décisionnels ;
- l'hégémonie entretenue par symétrie et jeux d'influence ;
- l'exercice du contrôle démocratique et domination sans contrepartie.

4. La motivation des membres

Le point précédent portait sur le modèle coopératif, dont les spécificités rappelées en fin de chapitre constituent les forces et faiblesses du modèle. Ces particularités ont un effet sur la performance, soit directement (comme la décision collective qui mène à des choix pertinents) soit indirectement : les aspects étudiés sont capables de susciter ou d'inhiber la motivation des membres. Cette motivation tend à favoriser la participation, élément clé pour le succès coopératif, par la variété d'opinions qui sont réunies au sein de l'organisation.

Dans ce chapitre, nous commencerons par citer d'autres sources de démotivation, qui ne se trouvent pas directement liées aux aspects du modèle coopératif explicités dans le point précédent. Notre attention se tournera ensuite vers les facteurs de motivation propres à l'humain, et donc inhérents au modèle coopératif dans la mesure où cette forme de société procède à un recentrage sur la dimension humaine. Parcourir les ressorts de la motivation humaine permettra d'appréhender les éventuelles menaces qui pèsent sur le modèle et d'estimer le potentiel de motivation présent dans ces sociétés où l'on rend une place prépondérante à l'humain.

Si la motivation est alimentée dans une large mesure par l'aspect démocratique, la prise de décision collective et par l'actionnariat salarié (et chacun des trois éléments présente des intérêts non négligeables), elle peut être amoindrie, nous l'aurons compris, lorsque ces trois aspects entraînent des situations inégalitaires ou un manque d'efficacité.

Nous pouvons cependant relever d'autres facteurs susceptibles de diminuer la motivation. Tout d'abord, le gap existant entre l'idée que les membres se font d'un projet (ou du résultat) et sa réalisation finale peut entraîner une certaine déception, qui à son tour risque de rendre la participation moins évidente. (SWATON, 2014, p. 57) Thierry Libaert formule à ce sujet qu'au-delà de l'objectif de convivialité au sein de l'organisation, le professionnalisme est nécessaire pour éviter la démotivation des membres. (LIBAERT & PIERLOT, 2009, p. 159) Le professionnalisme permet un certain niveau de performance et de répondre aux objectifs de

l'organisation. Leur réalisation peut susciter un sentiment d'accomplissement et une estime de soi positive suite au travail effectué, a fortiori quand les objectifs sont porteurs de sens pour l'individu, mais nous reviendrons sur cet élément dans le dernier sous-point de ce chapitre : « La réalisation de soi ».

Ensuite, force est de constater que du côté des sociétaires, le cœur n'y est pas toujours. Sans cesse sollicités, les sociétaires peuvent concevoir l'adhésion comme un moyen de profiter d'avantages, en oubliant les responsabilités qu'implique la participation au projet collectif. (GACHET et GONIN, 2014, p. 15) Ceci peut expliquer l'apparition d'une anomalie en société coopérative : le free-riding (ou passager clandestin), c'est-à-dire lorsqu'un individu profite des avantages liés à l'insertion dans la coopérative alors qu'il ne fournit pas autant d'efforts que les autres. (RIJPENS, JONET et MERTENS, 2015)

Le phénomène de free-riding nous amène à considérer la mise en place, dans la stratégie de communication interne, d'une forme d'autorité qui s'avère utile au fonctionnement participatif. Par ailleurs, nous pouvons expliquer la survenue du free-riding par les coûts que comporte la participation. Nous nous pencherons sur les limites de la participation au chapitre suivant (à partir de la page 25).

Nous pouvons enfin citer les freins psychologiques comme obstacles à la motivation, plus précisément tous les éléments qui provoquent ou nourrissent la peur, l'incertitude ou le doute. (SWATON, 2014, p. 57) En outre, le manque de reconnaissance de cette forme juridique peut donner lieu à un déficit de légitimité et engendrer une certaine réticence des parties prenantes à soutenir le projet (que ce soit financièrement ou par leur implication). (RIJPENS, JONET et MERTENS, 2015)

Suite à un premier aperçu des éléments soutenant ou réduisant la motivation, nous pouvons maintenant entamer une analyse plus approfondie de celle-ci. Les pages qui suivent ont pour objet l'étude de la motivation au travail, sur la base d'une compilation de théories, de témoignages et d'articles abordés lors du cours de « Motivation et Développement personnel » donné par Madame Dominique Vandercammen, au premier semestre de l'année académique 2015-2016.

Notre intérêt se porte ici sur les conditions qui permettent l'émergence de la motivation et du bien-être au travail. Quels sont, en d'autres mots, les facteurs de motivation et en quoi le modèle coopératif permet d'y répondre ?

Nous aborderons quatre catégories de facteurs influençant la motivation au travail :

- Le rôle et la place de l'entreprise dans la société ;
- Le lien social ;
- La tension entre la dimension humaine et le profit ;
- La réalisation de soi.

4.1. Le rôle et la place de l'entreprise dans la société

Un premier constat, formulé par Philippe Bernoux dans son article sur la responsabilité des managers, touche au rôle de l'entreprise dans la société dont elle fait partie. Aux yeux de l'auteur, l'institution est l'ensemble humain relativement autonome dont l'importance est reconnue par la société. Il constate que les entreprises tendent aujourd'hui à perdre ce rôle d'institution. (BERNOUX, 2009, p. 126) Nous verrons ci-dessous que le rôle de l'entreprise ne peut être négligé, car celui-ci impacte le ressenti de l'employé vis-à-vis de son travail et donc, vis-à-vis de lui-même.

Danièle Linhart, quant à elle, évoque le travail comme une expérience de plus en plus personnalisée, à distance des enjeux économiques, sociaux, politiques et culturels. D'une affaire de société, le travail est en fait devenu une affaire personnelle. Pourtant, ce que les individus cherchent au sein de l'activité professionnelle, c'est justement un rapport à la société et du sens collectif. (LINHART, 2011, p. 27)

Les réflexions de ces deux auteurs nous conduisent à nous interroger sur la place de l'entreprise dans la société, son apport à celle-ci et le sens que peuvent en tirer les collaborateurs.

La société coopérative fonde son activité ainsi que sa raison d'être sur la réponse à des besoins collectifs, tels qu'un réseau de production agricole ou un centre de santé. Les coopérateurs s'unissent autour de leurs attentes et objectifs communs, qu'ils soient sociaux, économiques ou environnementaux.

Par la finalité sociale qu'elle poursuit, la coopérative favorise une forme plus active de citoyenneté. Les sociétés coopératives se basent sur une logique de réflexion collective quant aux problèmes de société. Elles favorisent la co-construction des réponses qui peuvent être concrétisées pour répondre aux enjeux sociétaux englobés par l'activité de la coopérative. L'engagement dans une coopérative constitue par cela une façon de s'impliquer dans des initiatives qui contribuent à la construction du projet global de société. (RIJPENS, JONET & MERTENS, 2015, p. 189) Nous voyons ici que les coopératives peuvent avoir un impact sur la société. Cette influence est porteuse de sens pour les personnes qui se sont investies dans la conduite des projets.

4.2. Le lien social

Un autre aspect, relatif cette fois au lien social, concerne les nombreuses procédures et formalités qui encadrent le travail et étouffent le cœur du métier. Elles déshumanisent l'activité professionnelle en éloignant les membres les uns des autres et en réduisant les interactions directes. In fine, ce sont le lien social et la convivialité qui disparaissent derrière cette avalanche de procédures. (AUBERT, 2012, p. 25- 26)

En réponse à cette déshumanisation, une piste nous est proposée par la théorie du SLAC. Emmanuel Abord de Chatillon et Damien Richard envisagent la motivation par le biais du bien-être au travail. Celui-ci naît de la combinaison des divers facteurs, tels que le soutien et la reconnaissance des collègues, l'inscription dans un collectif de travail et la présence d'espaces de discussion où se construisent des liens sociaux. Les auteurs estiment en effet que la dimension sociale fait de l'environnement de travail un milieu salutogène (c'est-à-dire qui est source d'une bonne santé psychique et physique), ce qui permet le développement d'une activité de

qualité. Abord de Chatillon et Richard proposent un recentrage sur l'activité créatrice de liens intersubjectifs. (ABORD DE CHATILLON & RICHARD, 2015, p. 59-60)

Herzberg soutient ce point de vue : parmi les facteurs d'hygiène et d'ambiance développés dans sa théorie, nous trouvons les relations humaines au travail, comme conditions permettant la motivation des individus. (VANDERCAMMEN, 2015)

La vision de ces auteurs fait écho à la dimension humaine des sociétés coopératives, qui poursuivent généralement un intérêt collectif et visent, par leur activité, à satisfaire les attentes de leurs membres. Cette construction d'un bien collectif semble propice à l'émergence d'un bon climat relationnel. En outre, lorsqu'une coopérative s'appuie sur la gouvernance éclairée pour son fonctionnement interne, elle prône la participation de ses membres, qui sont donc amenés à coopérer, à se coordonner autour de tâches collectives. Même si elles sont également soumises à certaines procédures et formalités, la participation qui prend place au sein des sociétés coopératives en gouvernance horizontale favorise la création de liens sociaux.

Dans le contexte capitaliste actuel, la logique de rentabilité entraîne une certaine mise en concurrence des employés, qui se voient attribuer des objectifs personnalisés. Ces éléments font du travail une épreuve individuelle où les collègues sont perçus comme des concurrents. (LINHART, 2011, p. 32)

Cette compétition pose question, notamment lorsque l'on pense à la théorie des besoins de Maslow. Plus précisément, le besoin d'appartenance, troisième besoin fondamental, implique que pour son bien-être, l'individu doit être en interaction avec son environnement. Les liens sociaux sont nécessaires à la réalisation de soi et au développement personnel de l'individu. Or la concurrence qui prend place entre les membres d'une organisation ne favorise pas la création de relations sociales. (VANDERCAMMEN, 2015)

Deci et Ryan ont étudié le besoin de développer des relations sociales au travail. Ils estiment que les relations humaines sont nécessaires pour que l'individu se sente connecté et concerné par l'activité de son entreprise. Selon les auteurs, le travail d'équipe, la coopération et la création collective sont à privilégier pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Pour répondre au besoin de nouer des liens sur le lieu de travail, ces auteurs invitent les entreprises à privilégier la dynamique collective. (VANDERCAMMEN, 2015)

Si la concurrence ne favorise pas les relations humaines, elle ne facilite pas non plus la coopération, qui était justement la solution proposée dans les théories pour créer du lien. Philippe Bernoux a observé un refus de coopération dans plusieurs entreprises. Notons par ailleurs que l'absence de mécanismes de coopération est le principal obstacle au bon fonctionnement d'une entreprise. (BERNOUX, 2009, p. 130)

Dans l'optique d'une meilleure coopération, Mc Gregor met l'accent sur le management participatif. Celui-ci est créateur de relations sociales par le biais du travail d'équipe et de la création collective qui sous-tendent ce type de management. (VANDERCAMMEN, 2015)

A propos de la coopération, Marylène Gagné ajoute que l'avantage compétitif des entreprises dépend du

management de la connaissance. Le modèle qu'elle présente, basé sur la théorie du comportement planifié et sur la théorie de l'auto-détermination, vise à déterminer les facteurs susceptibles d'augmenter la motivation autonome. L'auteure établit plusieurs hypothèses qu'elle appuie par des observations de théoriciens. Ces observations vont dans le même sens, à savoir que (GAGNE, 2009, p. 571 – 572, trad. libre) :

- le sentiment d'être compétent et lié aux collègues favorise la motivation à partager la connaissance (GAGNE, 2009, p. 575) ;
- une culture prônant le travail d'équipe et l'autonomie encourage également le partage de connaissance (PARK et al. 2004 cité par Gagné, 2009, p. 575) ;
- la prise de décision participative est positivement liée au partage de connaissances (LIN 2007 cité par Gagné, 2009, p. 575).

Le fonctionnement coopératif, grâce à la gouvernance participative, est susceptible de rencontrer ces besoins et pourrait donc être à même de favoriser la motivation des membres.

4.3. La tension entre dimension humaine et profit

Une autre problématique découle de la tension, au sein des entreprises, entre la dimension humaine et le profit. Dans le contexte du capitalisme industriel, l'entreprise était considérée comme une source de profit mais également comme une réalisation, une œuvre. On pouvait y observer une pulsion de réalisation, alors que le capitalisme financier repose sur une pulsion d'accumulation. La pulsion de réalisation permettait de ressentir une passion pour l'entreprise ou pour le métier, elle était davantage valorisante et porteuse de sens pour l'individu. (AUBERT, 2012, p. 19).

Aujourd'hui, la logique financière tend à guider les choix stratégiques des entreprises. Ainsi, Brechet et Tougeron expriment dans un article sur les parties prenantes que l'entreprise doit être vue comme étant constituée de deux parties : l'institution financière d'une part, l'entreprise réelle d'autre part. Cette dernière, selon les auteurs, est un « construit collectif avec ses attributs, (dont l'un) est le projet productif collectif dont elle est porteuse ». Ils ajoutent que toute confusion qui fait du profit la finalité de l'entreprise est regrettable. Il est fréquent que les pouvoirs managériaux appliquent les exigences de la finance en oubliant leur rôle de médiateur, lequel leur permettrait de prendre en compte les exigences de l'entreprise réelle et de ses parties prenantes. (BRECHET & TOUGERON, 2014, p. 22)

En bref, le capitalisme et la logique financière qui en découle sont incarnés par la poursuite de l'enrichissement immédiat, ce qui conduit de nombreuses entreprises à négliger la dimension humaine et l'intérêt général. (AUBERT, 2012, p. 20)

Nous venons de mentionner la négligence du facteur humain qui peut se produire en entreprise. Si nous adoptons une perspective centrée sur l'individu, des expériences vécues en milieu professionnel nous permettent de conclure à une certaine perte d'autonomie pour les individus, ainsi que l'abandon de leur singularité. (VANDERCAMMEN, 2015)

Dans le contexte économique de l'illimité, du « toujours plus, toujours plus vite », les propos du type : « On ne vous paie pas pour réfléchir, mais pour faire » témoignent d'une accélération de l'action au détriment de la réflexion. En outre, l'entreprise tend parfois à instrumentaliser ses membres, qui sont ainsi vus comme des ressources mises au service de l'entreprise. (AUBERT, 2012, p. 28)

Dans un modèle entrepreneurial classique, il arrive que les travailleurs soient contraints de se plier à une seule et unique façon de procéder et de gommer leur singularité. Nous penserons au taylorisme et à l'optimisation du travail, qui définit la meilleure façon d'atteindre les objectifs de performance fixés. L'avantage compétitif réside souvent dans la capacité de production rapide et économique.

En société coopérative, la plus-value est d'un autre ordre, nous parlerons de la valeur sociale, qui peut être considérée comme la résultante du dialogue présent dans une forme de gouvernance participative. (THONNEY et LOUP, 2014, p. 48) En effet, la démocratie en coopérative vise la participation de toutes les parties prenantes, afin de rassembler une variété d'avis, d'expériences, de compétences, qui constituent le capital social. (RIJPENS, JONET et MERTENS, 2015)

Parce qu'elle vise la convergence des intérêts et la satisfaction de l'intérêt général, la participation des travailleurs à la définition et à la réalisation des objectifs permettrait à ceux-ci de retrouver un sens dans l'activité professionnelle. (VANDERCAMMEN, 2015)

A ce sujet, Bandura conseille de laisser une autonomie et une marge de manœuvre aux individus afin qu'ils puissent auto-organiser leur travail. L'auteur précise que les collaborateurs ont une connaissance subjective de leur travail, et qu'il est préférable de leur permettre d'adapter leur action pour aboutir à une meilleure performance et répondre aux besoins de l'entreprise. (VANDERCAMMEN, 2015)

L'autonomie des travailleurs constitue un autre enjeu de taille. Le modèle pyramidal largement répandu dans les organisations repose sur l'idée que « plus on sait, plus on se trouve haut dans la pyramide ». (VANDERCAMMEN, 2015) Or, comme l'exprime Salima Benhamou, l'autorité hiérarchique possède une rationalité limitée dans la mesure où elle ne maîtrise pas toujours la réalité des unités opérationnelles. (BENHAMOU, 2016, p. 74) Il y a une intelligence et un savoir qui viennent du « bas », du terrain, et qui sont indispensables pour une prise de décision qui tient compte des différents acteurs en présence.

La théorie de l'auto-détermination de Deci et Ryan va dans ce sens également : les auteurs définissent le besoin d'autonomie comme la possibilité de construire du sens. (VANDERCAMMEN, 2015) La démocratie et la prise de décision participative des coopératives rejoignent ces préceptes théoriques en fournissant aux membres un espace d'expression et d'action collective. Ils ont ainsi une influence plus grande sur les décisions qui ont un impact sur la réalisation de leurs tâches.

4.4. La réalisation de soi

Pour clôturer ce point sur la motivation, nous évoquerons les théories relatives à la réalisation de soi, aux valeurs et au sens rencontré dans le cadre de l'activité professionnelle.

Herzberg développe une série de facteurs motivants et valorisants. Il suggère que pour susciter l'implication des individus, il faut proposer un travail qui procure une expérience enrichissante et permette la réalisation de soi. Ce développement personnel peut être favorisé par la formation, la prise de responsabilités, l'autonomie ou les perspectives d'évolution. (VANDERCAMMEN, 2015)

Qu'entend-on précisément par la réalisation de soi ? La vision de Waterman (1993, cité par ABORD DE CHATILLON & RICHARD, 2015, p. 55) nous donne un premier éclairage : il reprend la conception d'Aristote selon laquelle les individus les plus heureux sont ceux qui sont le plus en accord avec leur vrai soi. La réalisation de soi, selon lui, est possible pour ceux qui saisissent les occasions de se développer et les voit comme des défis qu'ils se sentent capables d'affronter.

Ensuite, si nous nous référons à la théorie de Deci et Ryan, nous retrouvons une autre facette de la réalisation de soi. Ces auteurs formulent que les tâches qui apportent du plaisir lorsqu'elles sont effectuées sont à l'origine de la motivation intrinsèque, c'est-à-dire une motivation de qualité, qui ne dépend pas d'incitations externes (monétaires, sociales, etc.). En d'autres mots, accomplir une tâche qui suscite du plaisir générera de la motivation autonome, positive pour l'implication des individus dans leur travail. Notons qu'accomplir une action qui concorde avec les valeurs individuelles accroît les chances d'en retirer une satisfaction et du plaisir, et donc d'être motivé par cette mission. Pour favoriser l'adéquation des valeurs de l'individu avec celle de l'organisation, ce qui est source de motivation au travail, Mc Gregor prône le management participatif. (VANDERCAMMEN, 2015)

Dans la pratique, l'application d'un management par objectifs a parcellisé les processus, ce qui a conduit les individus à perdre la vision globale des projets auxquels ils contribuent. Ceci n'est pas sans conséquence pour la motivation. La question centrale ici est celle du sens donné aux actions. (AUBERT, 2012, p. 25)

Locke et Latham proposent une réponse à cette perte de sens. Les auteurs insistent sur l'importance des buts, sans quoi l'individu ne sait pas à quoi il contribue. En outre, la définition du rôle de l'individu permettrait également de pallier cette perte de sens. Nous pourrions avancer que le fait d'être associé aux objectifs de l'organisation et avoir conscience de son propre rôle, ou de son utilité, donnerait du sens au travail et permettrait la réalisation de soi. (VANDERCAMMEN, 2015)

Finalement, concernant le sens du travail, Warr (1990, cité par ABORD DE CHATILLON & RICHARD) propose un cadre théorique à deux dimensions : le plaisir et la stimulation enthousiaste. Celle-ci est « la prise de conscience de l'état de bien-être qui fait changer celui-ci de statut : d'un simple état plaisant, (...) le sujet accède à un phénomène beaucoup plus intense et tourné vers l'action productive. » Cela implique que le travail devient porteur de sens. En d'autres mots, le bien-être peut aussi être la prise de conscience par le sujet que son travail est porteur de sens. (ABORD DE CHATILLON et RICHARD, 2015, p. 56)

5. La participation des membres

Après avoir estimé le potentiel motivant des principaux traits du modèle coopératif, nous avons développé la motivation à proprement parler et évalué dans quelle mesure le fonctionnement coopératif rencontre les préceptes théoriques. Le cheminement sous-jacent est le suivant : si nous considérons les attributs des coopératives comme facteurs positifs de motivation, celle-ci favorisera à son tour la participation au sein de l'organisation.

Au fil de l'analyse, nous avons pris soin de ne pas considérer la participation comme une fin en soi mais bien comme le moyen de prendre en compte la dimension humaine de l'entreprise et par cela d'aboutir à des décisions reflétant les intérêts des divers acteurs, tout en assurant l'objectif économique de rentabilité. Nous n'avons à aucun moment remis en question cette participation et l'avons estimée incontournable dans un modèle démocratique. Or, la participation, tant promue, comporte également un certain nombre de charges pour les participants. Ces contraintes constituent une deuxième explication au phénomène de free-riding, que nous évoquions précédemment comme une anomalie due à un défaut de motivation.

Une première contrainte apparaît, liée à l'étymologie du terme « participation ». Le fait de prendre part implique que toutes les personnes qui ont quelque chose à dire soient présentes. Cela implique donc de se tenir informé du contexte et de l'avancement de la procédure. Il s'agit d'être un citoyen, un employé ou un membre responsable, proactif. (CHARLES, 2009, p. 7)

Ensuite, le contexte d'une gouvernance horizontale offre des espaces où faire entendre sa voix. Mais cela impose une publicisation, c'est-à-dire la formulation d'un point de vue personnel dans un contexte public, et celle-ci n'est pas sans conséquences pour les personnes qui se prêtent au jeu de la participation. Nous tâcherons de déterminer quels sont les retentissements de cette publicisation sur les participants. (CHARLES, 2009, p. 4)

A ce stade, nous prêterons attention aux revers de la participation en nous appuyant sur les observations de Julien Charles, chercheur au FNRS. Sa thèse menée à l'UCL et à l'EHESS (Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales) visait à déconstruire ce qu'il appelle « le mythe de la participation » en mettant en lumière les coûts de cette dernière pour les personnes qui s'y engagent. (CHARLES, 2013, p. 5)

En effet, au delà des qualités démocratiques qui sont généralement attribuées à la participation, les recherches de Julien Charles nous permettront de nous inquiéter des conditions dans lesquelles se déploie effectivement la participation, et dans quelle mesure ces conditions sont à l'origine des contraintes pesant sur les participants. (CHARLES, 2013, p. 3)

Julien Charles a pu observer le management participatif mis en place chez Caterpillar. Celui-ci est à situer dans une révision de l'encadrement du travail, qui était alors pensé autour du plan « taylorien ». La sociologie du travail a en effet reconnu le fait que « ces plans ne parviennent plus à saisir l'ensemble de ce qui doit être

fait par l'ouvrier pour assurer la production. Les travailleurs doivent accommoder ce travail prescrit au travail réel ». (CHARLES, 2013, p. 8) Ces accommodements consistent à modifier certains aspects de l'activité professionnelle qui étaient prévus différemment par la hiérarchie. Dans le cadre d'une activité manuelle, il s'agira par exemple d'adopter des mouvements plus naturels dans le but de s'économiser physiquement ou pour gagner en efficacité.

Dans l'organisation taylorienne du travail, nous pouvons parler d'une aliénation des travailleurs dont les capacités, entre autres créatives, ne sont pas reconnues par l'organisation. (CHARLES, 2013, p. 8)

C'est dans ce contexte qu'a été reçu en Europe le Toyotisme japonais. Dans cette vision de l'organisation, tous les travailleurs doivent entrer dans une dynamique d'amélioration continue. Les modifications initiées par les travailleurs afin d'aménager leur mode de production (visant plus de confort, une aisance dans la production, une meilleure rentabilité etc.) étaient autrefois personnelles et ne faisaient pas l'objet de discussions lors des réunions avec la hiérarchie. Dans l'optique de l'amélioration continue, les aménagements des ouvriers dans leur activité doivent être rendus publics et être partagés avec le management. (CHARLES, 2013, p. 8)

Suite à ces observations du management participatif chez Caterpillar, l'auteur établit le constat suivant : il semblerait que l'exigence de conformation à des standards ne s'adresse plus seulement au travail, mais aussi à la participation. (CHARLES, 2013, p. 8)

Afin d'illustrer ce constat, nous nous référons à l'observation de l'auteur dans l'usine Caterpillar. Il a constaté que des capacités critiques apparaissaient chez des ouvriers, qui étaient pourtant silencieux dans les espaces officiels. C'est-à-dire que lors des réunions rassemblant les ouvriers et les managers, organisées dans le but d'évaluer la performance, aucune place n'était faite au type de critiques entendues dans les espaces moins publics. (CHARLES, 2013, p. 10)

Les dispositifs participatifs observés par l'auteur semblent relativement inhospitaliers à l'égard de ce à quoi ils prétendent pourtant faire place, à savoir les caractéristiques singulières des participants. Les dispositifs sollicitent sans cesse la subjectivité des personnes (leurs sentiments, avis, convictions etc.) pour aussitôt leur reprocher celle-ci (défaut d'objectivité, de perspective, de généralité etc.). (CHARLES, 2013, p. 21) En d'autres mots, une tension apparaît dans la mesure où l'on attend des personnes qu'elles s'expriment et simultanément qu'elles répondent au cadre imposé. (CHARLES, 2013 a, p. 5-6)

Il s'avère que la participation, bien qu'elle offre des opportunités, fait toutefois peser sur les participants des charges parfois difficiles à supporter. Ces contraintes sont liées à deux types de conditions de la participation que nous développerons : les conditions de format d'une part et les conditions de réalisation d'autre part. (CHARLES, 2013, p. 1)

5.1 Les conditions de format

Le fait de participer implique de mettre des choses en commun. Or, toute mise en commun nécessite que certains éléments soient sacrifiés. On ne peut considérer l'ensemble des apports des participants, au risque de ne plus parvenir à gérer la complexité qui en découle. (CHARLES, 2013, p. 6)

Puisque les dispositifs participatifs définissent ce qui peut être partagé dans ce commun et le format pour communiquer, la participation nécessite un travail de préparation et une mise en forme spécifique afin que les contributions soient prises en considération. Cette préparation en amont peut être épuisante pour les individus. (CHARLES, 2013, p. 14)

Julien Charles parle d'une altération de l'expérience à laquelle sont confrontés les participants, dont la subjectivité et les aspects familiers sont fréquemment négligés par les dispositifs participatifs. La promesse du projet participatif était justement de prendre en compte les liens qui unissent l'individu à son environnement, dont, entre autres, les liens de proximité. Or, comme nous l'avons formulé précédemment, les formats de participation impliquent que l'on s'exprime sur les objets proches mais les perceptions individuelles n'ont pas leur place dans le dispositif et doivent être « communisées ». (CHARLES, 2009, p. 11)

Ajoutons que l'expérience de la participation, si elle peut être une épreuve, peut aussi se révéler valorisante. En effet, elle n'est pas qu'un jugement ou une évaluation, elle contribue aussi à la construction de soi. « Il s'agit de saisir quelles sont les capacités qui sont reconnues aux personnes qui prennent le risque de l'engagement. » (PERILLEUX, 2006 cité par CHARLES, 2009, p. 12)

Les contraintes induites par la participation, si elles engendrent des charges plus ou moins lourdes selon l'individu, conduisent toutefois à reconnaître les personnes en présence comme des êtres autonomes, rationnels et capables de prendre part aux décisions. Selon Honneth (1992, cité par CHARLES), cette considération permet le « développement de la capacité à se rapporter à soi-même comme une personne moralement responsable ». (CHARLES, 2009, p. 12)

Or, dans la pratique, la participation ne permet pas systématiquement le développement d'une estime de soi. Suite au processus de conformation détaillé plus haut, nous constatons un défaut d'attention des dispositifs participatifs aux singularités des individus. Ne reconnaissant pas cette subjectivité, la participation ne peut servir d'appui à la constitution d'une confiance en soi, pourtant nécessaire à l'engagement dans la sphère publique. (CHARLES, 2009, p. 13)

Ensuite, l'objectif de la participation semble souvent être d'aboutir à des décisions légitimes. Cette légitimité est issue du travail argumentatif mené par les participants, qui sont tenus de s'appuyer sur une argumentation raisonnée. Julien Charles met en évidence cette « obligation de s'expliquer » (CHARLES, 2009, p. 8) qui constitue une charge supplémentaire pour les personnes en présence. La démocratie participative peut être appréhendée comme un espace accueillant une diversité de valeurs justifiables en toute généralité. Il est

attendu des participants qu'ils se détachent de leurs intérêts privés afin d'atteindre une problématisation générique. En d'autres mots, le cadre fixé, inhérent à la participation, impose un mouvement de dépersonnalisation de l'énoncé.

La nature exigeante de la participation (voire de la démocratie en général) requiert que les participants soient capables de mettre correctement en forme leurs contributions. Cette attente constitue une charge parfois difficile à encaisser. L'impératif participatif porte en lui-même une forme de clôture capacitaire. (CHARLES, 2013, p. 14)

Cependant, les contraintes de format ne sont pas fondamentalement néfastes. Stavo-Debaugue souligne les bienfaits des charges de la participation pour la communauté. Il existe des risques liés à la négligence des critères de fermeture et d'exclusion, qui laisse se déployer des formes de participation incompatibles avec le projet démocratique. (CHARLES, 2013, p. 15)

5.2 Les conditions de réalisation

Il semble qu'une visée de réalisation soit inhérente à la participation et celle-ci la contraint, lui impose ses limites. (CHARLES, 2013, p. 16) La conception planifiée de l'action donne lieu à une contrainte supplémentaire. Afin de mener à bien le projet sur lequel se fonde la participation et la capacité de travail de la mémoire étant limitée, il est nécessaire d'avoir recours à l'écriture. Or, même si elle permet une plus grande comparabilité des idées apposées sur le même support, celle-ci transforme les savoirs.

A la conformation des engagements familiers abordés dans les contraintes de format s'ajoute ici une conformation des idées pour entrer dans un classement visant à les faire correspondre aux catégories pré-établies. (CHARLES, 2009, p. 11)

5.3 Des asymétries dans la participation

Les deux ensembles de conditions font peser sur les participants des contraintes qu'ils ne sont pas tous en état de prendre en charge de la même façon. Dès lors émergent des asymétries que les dispositifs participatifs méconnaissent et ne sont donc pas en mesure de rééquilibrer. (CHARLES, 2013, p. 17)

Suite aux conditions de format naissent des asymétries de pouvoir. Mieux les contributions des participants sont préparées, en amont, dans les formes requises pour la mise en commun, plus celles-ci pourront être prises en compte. Les participants qui sont préalablement disposés à intervenir dans les formats attendus ont bien plus de chances de contribuer effectivement que ceux qui ne parviennent pas à s'y plier. Les dispositifs de participation négligent le coût des transformations. Les approches classiques de la participation font de même en voulant reconnaître chez tout un chacun une capacité à participer, ou un savoir qui devra être pris en compte. On remarque un défaut d'attention à la vulnérabilité des participants. (CHARLES, 2013, p. 17-18)

Il s'agit de reconnaître que l'impératif participatif, par les charges qu'il impose, ne fonde pas un modèle particulièrement ouvert. La participation est une épreuve éprouvante. Bien que la participation autorise le déploiement et le développement de capacités personnelles négligées dans les modes représentatifs classiques, elle ne suscite pas que des bienfaits. (CHARLES, 2013, p. 18)

Les asymétries liées aux conditions de réalisation poussent à porter notre attention sur ce qui meut les participants, à ce pour quoi ils participent. Les sciences sociales de la participation fondent leur intérêt pour cet objet sur le constat d'une souffrance objective du défaut de participation qui est alors considérée comme un bien en soi. La non-participation ne conduit pas systématiquement à une souffrance. Les participants potentiels peuvent se satisfaire de ne pas être tenus responsables de l'état du monde, se plaire dans la division et la spécialisation des tâches qui leur permettent une forme de repos confiant sur les autres. Ils peuvent aussi être occupés à d'autres choses qui leur semblent tout aussi importantes : prendre soin des leurs, honorer d'autres engagements... Il est donc tout à fait compréhensible et parfois légitime de ne pas vouloir participer. Ceci constitue une seconde asymétrie, tout autant négligée par les dispositifs que celle de la mise en forme préalable. (CHARLES, 2013, p. 18-19)

6. L'émergence d'une intelligence collective

Une première analyse nous a permis d'évaluer les précautions à prendre afin que les trois facettes du modèle coopératif – le sociétariat, la décision collective et la démocratie - soient source de motivation pour les membres. Nous avons ensuite approfondi l'étude de la motivation en parcourant les nombreux ressorts de celle-ci. Prêter attention à la motivation nous a ensuite guidés vers l'aspect participatif : l'implication des membres dans les processus décisionnels. C'est logiquement la participation qui a fait l'objet de la suite de l'analyse, et nous avons compris que l'acte de participation comportait des avantages évidents, mais aussi des coûts pour les individus. Ces charges sont à prendre en compte pour les organisations qui implémentent une gouvernance horizontale.

Avant de poursuivre, il est intéressant de s'arrêter un instant sur le capital social de l'entreprise ainsi que sur son intelligence collective, tous deux étant intimement liés et issus du dialogue initié dans l'organisation.

Tel que nous l'avons précisé plus tôt, le capital social peut être compris comme le résultat de la participation de toutes les parties prenantes, réunissant des avis, expériences et compétences variées. (RIJPENS, JONET et MERTENS, 2015) En d'autres mots, le capital social est la richesse découlant de la diversité humaine et culturelle au sein d'une organisation qui promeut les interactions et la coopération entre ses membres.

Afin de cerner l'intelligence collective, nous nous référons au Portail de l'Intelligence économique, centre mettant à disposition des ressources sur l'intelligence économique et stratégique. Le Portail de l'IE décrit l'intelligence collective comme les capacités cognitives d'un groupe découlant des interactions multiples entre ses membres. Cette communauté peut dès lors appréhender la complexité grâce aux synergies qui s'opèrent

entre les membres, qui n'ont individuellement qu'une perception partielle de l'environnement. L'intelligence collective exprime le fait que la performance de l'individu est meilleure que s'il était isolé. (Portail de l'IE, 2016)

Bien qu'elle soit porteuse d'un potentiel intéressant au vu des défis sociétaux actuels, nous pouvons désormais affirmer que la gouvernance éclairée n'est pas gagnée d'avance, et qu'elle doit nécessairement reposer sur une stratégie de communication interne solide afin de relever les nombreux enjeux inhérents au modèle participatif.

Un travail sur la communication interne, visant la participation des membres, permettrait à ces entreprises innovantes de se doter d'une intelligence collective, atout majeur pour la performance de l'organisation. Nous pouvons formuler une réponse à l'hypothèse de départ. Nous l'aurons compris, il ne s'agit pas d'une recette prête à l'emploi ; installer un climat démocratique ne garantit pas que la participation coule de source. Nous pouvons toutefois affirmer que le succès coopératif tient à l'implication des parties prenantes dans la conduite des projets de l'organisation. C'est la diversité des apports et interventions qui bénéficient à la performance, et donc à la durabilité de la société coopérative.

In fine, la gouvernance éclairée se présente donc bel et bien comme un atout puisqu'elle permet l'émergence d'une intelligence collective grâce à l'implication de tous.

III. ETUDE D'UN CAS SPÉCIFIQUE : LA GOUVERNANCE DE BEES COOP

Suite à l'analyse du modèle coopératif et de ses attributs, nous sommes à présent en mesure de détailler les composantes de la gouvernance éclairée au sein de BEES coop. Nous mettrons en parallèle les éléments de réflexion évoqués jusqu'ici, à savoir le sociétariat, la décision collective, la démocratie, la motivation, la participation et la communication interne avec la réalité du terrain, c'est-à-dire le fonctionnement dans la pratique de BEES coop.

BEES coop est une coopérative de consommation, les acteurs en présence sont les suivants :

- **Employés permanents** : aujourd'hui, nous comptons quatre employés qui travaillent quotidiennement au développement du projet de supermarché. Des missions précises leur sont attribuées (logistique durable, mixité sociale, accessibilité à l'alimentation durable, etc.). Ces missions entrent dans le cadre d'appels à projets et sont subsidiées par la Région de Bruxelles-Capitale.
- **Coopérateurs** : tous les membres, à l'exception des membres du Comité Sociétal qui peuvent être externes, détiennent des parts de la coopérative.
- **Les membres du BEES Labo-market** : le BEES Labo-market est une épicerie temporaire en attendant l'ouverture du supermarché, qui permet de se former à la distribution. Les membres sont également des coopérateurs et se retrouvent donc à l'Assemblée Générale.
- **Bénévoles** : tous les membres qui ne sont pas employés (la très grande majorité) sont bénévoles. Ils travaillent trois heures toutes les quatre semaines dans le supermarché et peuvent également s'impliquer dans des tâches de réflexion en rejoignant une cellule.

Quant à l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration et les cellules (groupes de travail), ils sont composés de coopérateurs. Nous détaillerons le fonctionnement de ces organes au point ci-dessous.

1. Le sociétariat

Le sociétariat est l'une des composantes caractéristiques de la gouvernance éclairée des coopératives, abordée en page 15. BEES coop repose bien sur la participation financière des personnes qui rejoignent le projet. Nous distinguons trois types de parts dans la coopérative :

- **Les parts A – Coopérateur consommateur (personne physique) – 100€**

Chaque coopérateur doit souscrire à un minimum de quatre parts de la coopérative, ce qui correspond à 100€. BEES coop poursuit un objectif de mixité sociale. C'est dans cette optique qu'ont été pensés des mécanismes solidaires afin de ne pas exclure du projet des publics plus précaires. Ainsi, il est aussi possible de souscrire à une, deux ou trois parts de 25€. Les coopérateurs parts A travaillent au supermarché, à raison de trois heures toutes les quatre semaines.

- Les parts B – Coopérateurs consommateur (personne morale) – 150€

Ces parts sont destinées aux associations, services publics, théâtres, centres culturels et autres groupes qui souhaitent s'approvisionner à la BEES coop et partagent les valeurs du projet. Ces coopérateurs ne travaillent pas au supermarché, mais une contrepartie est établie : la mise à disposition d'une salle de réunion, de matériel... Le but premier des parts B est de faciliter la sensibilisation et la démocratisation de l'accès à l'alimentation durable.

- Les parts C – Soutien financier – 250€

Ces parts visent les personnes qui adhèrent aux valeurs du projet mais ne souhaitent pas s'y impliquer régulièrement. Ils ne travailleront pas au supermarché, et n'auront pas le droit d'y faire leurs courses.

La participation financière, outre le financement du projet (dont l'aménagement du local), a pour but de favoriser un engagement fort des membres qui ont amené un certain capital et manifestent ainsi leur intérêt pour la coopérative. Contrairement à d'autres coopératives, l'ensemble des membres chez BEES coop sont des sociétaires, c'est-à-dire qu'ils appartiennent à une communauté humaine et solidaire engagée dans le développement d'un projet économique (PHILIPPE, 2007). Etre sociétaire constitue d'ailleurs l'une des conditions pour être membre –l'autre étant de participer au travail dans le supermarché (excepté pour les parts C).

Les problèmes cités plus haut relatifs à une représentation inégale des membres dans l'accès au sociétariat ne concernent donc pas BEES coop. Chaque coopérateur obtient une voix à l'Assemblée Générale, quel que soit le type de parts et le montant de sa participation. Ceci répond au souci de la représentation égalitaire des membres, selon le principe « un homme = une voix ». Nous développerons la représentation des coopérateurs dans la hiérarchie au point 3 « La démocratie ».

Le sociétariat revêt deux avantages :

- la double nature des membres (RIJPENS, JONET et MERTENS, 2015, p. 183-184).
- la création d'une force de travail et de sens (PASQUET & LIARTE, 2016, p. 6)

... Ainsi qu'un inconvénient, à savoir le risque porté par les coopérateurs qui ont placé du capital dans la société (RIJPENS, JONET et MERTENS, 2015, p. 185).

L'avantage du sociétariat réside dans la double nature dont sont dotés les coopérateurs. Nous avons cité en page 15 trois situations où cette double nature était favorable. BEES coop entre dans la troisième situation, à

savoir la production de biens collectifs, dans laquelle la distance réduite entre les centres de décision et les centres de production permet de prendre des décisions visant l'intérêt des travailleurs. Dans le cas de BEES coop, les coopérateurs portent trois casquettes, ils sont à la fois propriétaires, travailleurs et clients. Cette position leur confère un avantage pour exprimer leurs attentes propres à chacun de ces rôles.

Ensuite, nous parlons de la création d'une force de travail dans les sociétés coopératives, par opposition à la poursuite de l'accumulation de capital. A la BEES coop, la force de travail mobilisée grâce aux prestations des coopérateurs vise la bonne gestion du supermarché. Les membres se répartissent les tâches diverses (livraisons, entretien, caisse, comptabilité, etc.) qu'ils assurent lors de leurs shifts, c'est-à-dire les périodes de travail de trois heures, qui tombent toutes les quatre semaines.

Finalement, l'enjeu principal lié au sociétariat réside dans la « domination sans contrepartie » (PASQUET & LIARTE, 2016, p. 10-11) qui s'applique aux membres de certaines coopératives. Ce phénomène concerne, d'une part, le risque supporté par les coopérateurs par le capital qu'ils ont investi et d'autre part, la possibilité ou non de participer aux processus décisionnels. Ce risque est présent à la BEES coop, et en même temps il est limité puisque les coopérateurs ne placent pas leur travail et leur capital dans le même panier (excepté les quatre employés), pour reprendre les propos de Rijpens, Jonet et Mertens (2015, p. 185). La question de savoir si une « domination sans contrepartie » s'opère effectivement sur les coopérateurs à la BEES coop sera résolue dans le point « Démocratie », où nous détaillerons les mécanismes de participation aux décisions mis en place par BEES coop.

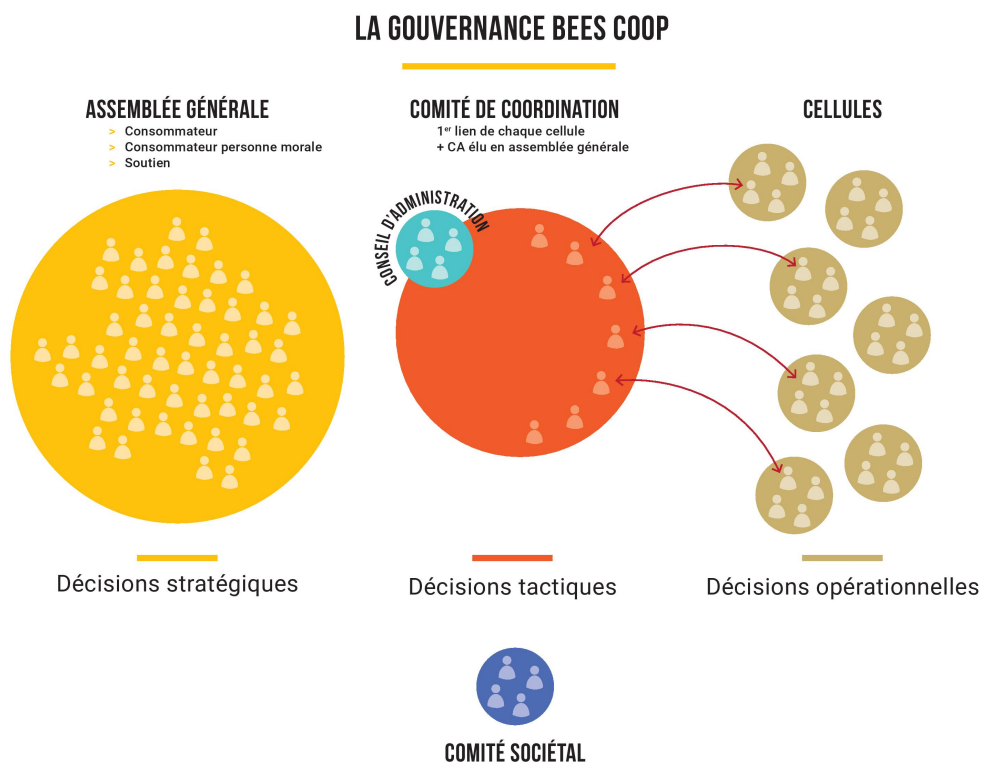
Concernant le risque lié au sociétariat, BEES coop est bien conscient du frein que peut représenter l'investissement financier. La coopérative prend toute la mesure de cet impact sur l'adhésion au projet des publics divers (et tout particulièrement les publics précarisés), en proposant par exemple un investissement de moindre coût : la souscription d'une, deux ou trois parts selon les moyens, au lieu de quatre, qui est la participation minimale prévue. Nous estimons qu'il n'y a pas lieu de proposer des recommandations dans le chapitre suivant.

2. La décision collective

Une deuxième caractéristique de la gouvernance éclairée a trait à la décision collective. La gouvernance horizontale de BEES coop (voir l'organigramme ci-dessous) et l'accent mis sur la participation donnent effectivement lieu à une prise de décision collective. Au sein de BEES coop, nous retrouvons les acteurs suivants :

- L'Assemblée Générale fixe les orientations stratégiques de la coopérative. Elle est composée des coopérateurs, avec au minimum deux tiers de coopérateurs consommateurs (parts A et B, les parts C étant des parts de soutien financier et ne donnant pas accès au supermarché). L'AG élit les membres du Conseil d'Administration et du Comité Sociétal.

- Le Conseil d'Administration se compose d'au moins trois coopérateurs nommés par l'AG et s'occupe de la représentation, de l'administration et de la gestion de la coopérative. La prise de décision s'effectue par consentement : tous doivent être favorables à la décision, qu'ils considèrent comme positive pour le projet.
- Le Comité Sociétal est composé de cinq personnes, coopérateurs ou non, qui partagent les valeurs de BEES coop. Le CS a un rôle d'observateur garant de la finalité sociale du projet.
- Le Comité de Coordination, composé des premiers liens des cellules et du CA en tant qu'invité permanent, est en charge des décisions tactiques. Il formule des propositions au CA et est le garant de la transparence au sein du projet. Le rôle des premiers liens est d'assurer la remontée d'information des cellules vers la coordination, et de faire redescendre l'information vers leurs cellules. Le Comité de Coordination se réunit deux fois par mois.
- Les cellules sont des groupes de travail qui se rencontrent au minimum une fois par mois (et plus, selon les besoins) et font évoluer le projet sur des aspects bien précis, tels que l'aménagement du bâtiment, l'approvisionnement, la mixité sociale ou la communication. Ces cellules sont souveraines pour les décisions opérationnelles, et leur périmètre d'action a été approuvé par le Comité de Coordination.



Source : BEES coop, 2016

Dans le cadre de la décision collective, plusieurs avantages apparaissent :

- l'égalité des membres ;
- la possibilité de s'exprimer ;
- le partage d'information ;
- l'efficacité des décisions.

La décision collective permet une égalité entre les coopérateurs dans les processus décisionnels. Nous rencontrons cette égalité au sein de BEES coop, où chaque coopérateur, quel que soit le capital apporté, possède une voix en Assemblée Générale. En tant que coopérative de consommation, BEES coop a défini un quota lors des AG : minimum deux tiers des personnes présentes doivent être coopérateurs consommateurs (parts A et B).

L'égalité de chacun est accompagnée d'une possibilité de s'exprimer, lors des Assemblées Générales, en s'impliquant dans une cellule ou via les modes de communication présents dans le magasin. Des soirées thématiques (« Les chantiers de la BEES ») ont eu lieu afin de réfléchir aux moyens d'expression dont disposeront les coopérateurs. Lors de la dernière soirée, l'idée d'une boîte à suggestions présente dans le supermarché a été émise, ainsi que l'usage de l'espace comme vecteur d'information (valises, etc.). L'intranet pourra également jouer un rôle important dans le partage et la consultation d'information. Les outils de communication feront encore l'objet de discussions d'ici l'ouverture officielle du magasin, début 2017. A ce stade, nous ne pouvons préciser davantage les canaux qui seront retenus pour la communication interne de la coopérative après l'ouverture du supermarché.

Attardons-nous un instant sur les outils actuels de BEES coop. Rappelons avant toute chose les différences entre la situation telle qu'elle se présente aujourd'hui et la réalité de la coopérative après l'ouverture du magasin. Les membres actifs actuels sont un peu plus d'une centaine, ils développent le projet, alors que les coopérateurs seront minimum 500, 1400 à l'équilibre économique, et ils permettront d'assurer le fonctionnement quotidien du supermarché.

Au sein de BEES coop, le partage d'information s'effectue actuellement grâce aux e-mails, au Google Drive et aux newsletters. Lors de leurs réunions, les cellules et comités prennent des PV qui sont disponibles sur le Google Drive. Ces informations sont d'ordre opérationnel, destinées au bon fonctionnement au sein des cellules. Les échos de la coordination, en revanche, sont des newsletters envoyées une fois par mois. Elles émanent du souhait de tenir les membres informés de l'actualité des autres cellules. Le contenu y est plus léger, informatif et ludique. Pour une coordination plus efficace entre cellules, la communication interne nécessite-t-elle d'être améliorée. Nous approfondirons la question dans le point « 6. La communication interne et les outils de BEES coop » et nous verrons ensuite dans les recommandations ce qui peut être mis en place.

Enfin, le dernier argument positif lié à la prise de décision collective concernait l'efficacité de celle-ci. Il est difficile, sans éléments de mesure ni études de performance, de vérifier si ce constat est valable au sein de

BEES coop. Disons que le projet a fait du chemin, depuis son émergence il y a deux ans. Le groupement d'achat réunissait jusqu'au mois de décembre environ 360 foyers. Désormais, la formule étant un peu modifiée (plus de commandes, mais une véritable épicerie), ce nombre est descendu à 200 personnes. La campagne de financement participatif a permis de réunir du capital pour financer les salaires et des frais divers. Ce bâtiment est loué à prix très démocratique par une mécène, qui s'implique énormément dans le projet. En janvier, la coopérative a été constituée par une centaine de membres fondateurs. La campagne de souscription des parts est maintenant lancée, ce qui permet aux coopérateurs de rejoindre le projet. La communauté de sympathisants en ligne rassemble plus de 5 000 membres sur la page Facebook.

En bref, s'il est compliqué – et prématuré – de vérifier l'efficacité de la décision collective pour la performance de la coopérative, nous pouvons cependant observer que le projet se porte bien et franchit régulièrement des étapes vers sa concrétisation, à savoir l'ouverture du supermarché.

Nous avons en outre développé plusieurs freins potentiels à la décision collective, ils concernaient :

- la lenteur (engendrée par la complexité et par la consultation de toutes les parties prenantes) ;
- la délimitation entre les types de décisions ;
- les barrières entre conception et exécution ;
- le risque d'ententes factices dues à la complexité ;
- la taille de la coopérative ;
- la qualification des membres.
- le risque d'interférences dans les processus décisionnels

Le fonctionnement interne de BEES coop apporte une solution au premier enjeu, à savoir la lenteur potentielle de la décision collective. En effet, la structure décisionnelle de BEES coop repose sur la décentralisation des tâches, avec l'existence d'une dizaine de cellules autonomes et souveraines dans leur périmètre d'action. Chaque cellule a défini son champ de compétences avant de le valider en Comité de Coordination. Ces groupes de travail sont en charge des décisions opérationnelles. Les projets y sont gérés en groupes restreints, ce qui permet de se décider ou d'agir rapidement quand cela est nécessaire.

Pour les questions tactiques, il faut par contre se réunir en Comité de Coordination. Des réunions sont prévues toutes les deux semaines, et entre chaque réunion, il arrive que certains membres constituent un sous-groupe pour réfléchir à une question qui n'a pu être traitée/tranchée lorsque le groupe était au complet.

La création de sous-groupes se présente dans plusieurs cas de figure :

- soit par manque de temps lors de la réunion de coordination, il arrive que l'ordre du jour soit chargé et qu'une thématique épineuse, nécessitant une longue réflexion, ne soit pas envisageable lors de la réunion ;
- soit par souci d'efficacité, ceux qui sont intéressés ou compétents rejoignent le sous-groupe afin d'obtenir une décision raisonnée.

Un autre outil permettant la décision collective est mis en place : les chantiers thématiques. A la BEES coop, des soirées thématiques (les « chantiers de la BEES ») sont organisées afin de proposer des éléments de réponse à une question centrale qui guidera les réflexions durant la soirée. Ces chantiers sont ouverts aux membres ainsi qu'à des personnes externes. Les pistes découlant des discussions servent alors de base pour la prise de décision, au sein des cellules concernées par la thématique, en Comité de Coordination, et en Assemblée Générale. A titre d'exemple, un cycle de trois chantiers sur la mixité sociale est en cours de réalisation. Chaque mois, d'avril à mai, une soirée est consacrée à la question « Quels mécanismes de solidarité au sein de BEES coop ? ».

En ce qui concerne la délimitation entre les types de décision, les statuts de la coopérative ont défini les rôles et compétences des différents organes. Ceci permet de pallier les incertitudes ou confusions éventuelles. De plus, le périmètre des cellules établit les compétences pour lesquelles une cellule est souveraine et celles pour lesquelles elle doit, soit faire approuver la décision en coordination, soit se concerter avec les autres cellules concernées.

Un autre enjeu majeur est celui de la distance entre la conception et l'exécution. Au sein de BEES coop, l'ensemble des coopérateurs a sa place dans les organes de décision. Ceux-ci (à l'exception du Comité Sociétal qui peut accueillir des personnes externes) sont donc composés essentiellement des coopérateurs, qui travaillent dans le supermarché et y font leurs achats. La barrière entre la réalité vécue par les administrateurs ou d'autres postes clés de la structure et celle que connaissent les travailleurs est réduite, puisque tous sont amenés à prendre en charge la gestion du magasin, à un niveau décisionnel aussi bien que sur le terrain.

En revanche, la complexité qui naît de la rencontre des intérêts, attentes et conceptions diverses reste un vrai défi pour BEES coop. A ce stade, les processus sont relativement bien élaborés pour la décentralisation et l'autonomie de chaque organe, ce qui constitue une première façon de gérer la complexité. En outre, la cellule Gouvernance travaille à l'instauration de pratiques d'intelligence collective (PIC) pour faciliter le déroulement des réunions. Les outils permettant de gérer la diversité d'opinions et d'aboutir à des décisions efficaces pourront toutefois faire l'objet d'une réflexion dans les recommandations.

Cette complexité dans la prise de décision peut aussi découler de la taille de la coopérative. Pour pouvoir ouvrir les portes du supermarché, BEES coop attend environ 500 coopérateurs, mais l'équilibre économique ne sera atteint qu'avec 1400 coopérateurs. Le nombre de parties prenantes constitue un point d'attention pour la conduite des démarches collectives. Ceci fera également l'objet d'une analyse dans le point « IV. Recommandations ».

Un défi supplémentaire a trait à la qualification des membres. Les profils actuels à la BEES coop sont très variés. Actuellement, l'essentiel des missions visent à continuer de développer le projet, sous des angles variés tels que la mixité sociale, l'approvisionnement ou l'aménagement du bâtiment. Les personnes qui rejoignent les cellules ont des compétences appropriées ou du moins la motivation d'apporter leur pierre à

l'édifice. Ainsi, en cellule aménagement, certains sont architectes, tandis que d'autres ont simplement un point de vue à donner et s'intéressent à cet aspect du projet. L'adéquation des profils des membres avec les objectifs de BEES coop est relativement positive.

En revanche, si à ce jour le BEES Labo-market exerce déjà une activité économique et qu'il importe de bien gérer la trésorerie générale du projet, les besoins en qualification pour la gestion de la coopérative sera accrue dès l'ouverture du supermarché. La grande majorité des coopérateurs étant bénévoles, il est judicieux de s'interroger sur les compétences requises pour gérer au mieux la conduite du supermarché. Nous développerons le thème de la qualification dans les recommandations.

Finalement, les processus étant ouverts à la participation de tous, il se peut qu'ils soient ralentis davantage si certains membres usent de leur statut et freinent des décisions qui ne leur conviennent pas. Expliquons-nous : l'opposition et le désaccord sont positifs en soi ; ils témoignent d'une démocratie saine. La question touche plutôt aux impératifs de performance auxquels BEES coop n'échappe pas. L'activité économique du supermarché implique de pouvoir à certains moments prendre des décisions pointues liées aux données financières, au marché, à la concurrence, etc. Ce souci d'interférence des coopérateurs renvoie à un enjeu plus global : le nécessaire équilibre entre les intérêts sociaux et la viabilité économique de la coopérative.

3. La démocratie

La démocratie constitue le troisième aspect de la gouvernance que nous avons étudié. Les enjeux suivants ont été mis en avant dans l'analyse du modèle :

- la représentation des membres dans les organes décisionnels,
- l'exercice difficile du contrôle démocratique et la domination sans contrepartie,
- l'hégémonie entretenue par la symétrie et le caractère peu réaliste de la réciprocité, les jeux d'influence et la connivence.

En ce qui concerne la représentation des coopérateurs dans les organes décisionnels et hiérarchiques, nous nous appuyons sur le schéma de la gouvernance propre à BEES coop. Tout d'abord, chacun des coopérateurs est invité à prendre part aux Assemblées Générales pour donner son point de vue sur les stratégies de la coopérative.

C'est lors de ces AG qu'ont été désignés les membres du Conseil d'Administration et du Comité Sociétal. Les coopérateurs élisent donc leurs représentants par le processus de l'élection sans candidat : chacun propose un candidat qui ne s'est pas manifesté au préalable. Ceci permet de donner une chance à des personnes que l'on entend moins souvent, ou qui sont nouvelles dans l'organisation, qui ont du potentiel et sont en mesure d'assumer la fonction dont il est question. En outre, la démarche est en soi positive car les coopérateurs, lorsqu'ils formulent leur proposition de candidat, doivent motiver leur choix, en se basant sur les qualités de la

personne. Le procédé est valorisant pour les personnes qui ont été mises en avant. Ensuite, au moment de formuler la proposition, à savoir le candidat retenu pour le mandat préalablement défini, toutes les personnes qui ont des objections le manifestent. Un temps est prévu pour répondre à ces objections, c'est ce qu'on appelle la « bonification » dans le jargon de l'intelligence collective. Les membres, tour à tour, proposent une solution aux objections émises, pour tenter de les lever. S'ils y parviennent, la proposition de candidat est maintenue. A l'inverse, on modifie la proposition jusqu'à ce qu'elle ne suscite plus aucune objection. Ce processus est créateur de liens, dans la mesure où chacun s'exprime et peut partager son opinion.

Ensuite, les coopérateurs peuvent également s'investir dans les cellules qui réfléchissent au développement du projet, travaillent à des missions spécifiques (la mixité, la communication, les finances etc.). Leur place au sein des cellules leur assure une vue sur les décisions opérationnelles et tactiques grâce à la circulation d'information mise en place par le premier lien lors des réunions de coordination. Un coopérateur peut bien sûr occuper ce rôle de premier lien, qui est également élu sur la base de l'élection sans candidat.

La représentation des coopérateurs ne semble pas inégale ou tronquée au sein de BEES coop. Nous pouvons répondre au risque de « domination sans contrepartie » qu'elle ne s'opère visiblement pas à la BEES coop puisque les coopérateurs ont un réel droit de regard et d'intervention sur les décisions stratégiques de la coopérative, sur les décisions tactiques par l'intermédiaire du premier lien et sur les décisions opérationnelles au sein de leur cellule.

En revanche, malgré la pertinence de la structure décisionnelle et l'attention portée aux mécanismes de décentralisation et d'autonomie, qui favorisent le partage d'information et l'exercice du contrôle démocratique, nous ne pouvons garantir que des jeux d'influence ou une certaine connivence n'apparaîtront jamais dans la coopérative. Nous nous pencherons sur ces aspects dans les recommandations au point suivant. Nous en profiterons pour aborder l'hégémonie des « décideurs » ou la réciprocité peu réaliste du dialogue entre les parties prenantes. Ces deux phénomènes témoignent d'une asymétrie qui découle justement des jeux de pouvoir, conscients ou non, qui prennent place entre les membres d'une organisation.

4. La motivation

Dans le chapitre consacré à la motivation, nous avons mis en lumière les facteurs qui influencent celle-ci. Il s'agissait des éléments suivants :

- le professionnalisme
- le free-riding
- les freins psychologiques
- le rôle de l'entreprise dans la société
- le lien social
- la dimension humaine en tension avec le profit

- la réalisation de soi

Libaert et Pierlot parlaient du professionnalisme comme facteur de motivation (LIBAERT & PIERLOT, 2009, p. 185), alors que Swaton prévenait de la possible déception vécue par les individus lorsqu'une activité ne donne pas le résultat attendu (SWATON, 2014, p. 57). Au sein de BEES coop, les compétences sont variées, cela tient au fait que la grande majorité des membres sont bénévoles. Ils ont des profils variés et s'impliquent en fonction de leurs compétences ou de leurs intérêts dans les cellules de leur choix. Il en résulte qu'au sein des cellules se trouvent globalement des personnes qualifiées pour les missions prises en charge par le groupe. Ainsi, au sein de la cellule communication, plusieurs coopérateurs sont graphistes, d'autres sont chargés de communication dans des centres culturels ou pour d'autres types d'entreprises, d'autres ont des compétences spécifiques à la communication sur le web ou des compétences littéraires. Cette diversité et ce professionnalisme donnent lieu à des résultats satisfaisants. Ajoutons à cela la dynamique collective, très présente dans cette cellule et qui, en multipliant les révisions par les uns et les autres, aboutit à un produit fini cohérent.

Ensuite, le manque de motivation peut donner lieu au phénomène du free-riding. Nous l'avons expliqué en nous basant d'une part sur le rôle de l'autorité et du contexte organisationnel, d'autre part sur les coûts liés à la participation. Comment l'autorité est-elle incarnée au sein de BEES coop ? Nous pouvons reconnaître un rôle « autoritaire » au Comité Sociétal en cela qu'il est le garant de la finalité sociale et observe si la conduite de la coopérative répond bien à cette visée sociétale.

En revanche, les autres organes répondent au principe de la pyramide inversée : c'est l'Assemblée générale qui a un certain contrôle démocratique du Conseil d'Administration et le Comité de Coordination émet des propositions pour le Conseil d'Administration.

S'il est clair qu'il n'y a pas d'incitations monétaires au sein de BEES coop (la finalité sociale impliquant l'absence de dividendes ou de ristournes pour les membres), peut-on repérer certains mécanismes d'incitations non monétaires ? Le contexte organisationnel, la culture d'entreprise ou les normes psychosociales opèrent-elles dans la coopérative ? Rappelons ici que le projet est encore en construction. A ce jour, les membres qui s'investissent réfléchissent au développement du projet, à raison de quelques heures par semaine. Il est actuellement difficile de proposer une réponse claire et tranchée quant à l'efficacité de l'autorité pour l'implication des membres, d'autant plus que celle-ci ne dépend pas uniquement des mécanismes d'incitations prévus par BEES coop. Les membres ont souvent une activité professionnelle, BEES coop étant plutôt une activité à laquelle les membres consacrent leur temps libre. Et ces personnes sont, en outre, souvent investies dans d'autres initiatives, ce qui explique que tous ne soient pas impliqués de la même manière.

Dès l'ouverture du supermarché, l'implication demandée aux membres sera de trois heures toutes les quatre semaines, pour aider à des tâches concrètes. Cette plus grande mesurabilité de la participation changera probablement la façon d'appréhender l'implication des membres, bien que certains continueront à donner de leur temps pour les missions de réflexion autour du projet.

En ce qui concerne les freins psychologiques, c'est-à-dire les éléments qui suscitent l'incertitude ou la peur, ils peuvent bel et bien entrer en jeu et influencer le degré d'implication des membres. Cependant, nous espérons que la force des facteurs ci-dessous, à savoir la finalité et les valeurs du projet, l'impact sociétal ou la prise en compte du facteur humain pourront pallier l'émergence de sentiments négatifs chez les coopérateurs.

Suite au développement de la motivation dans le point « B.4 La motivation », nous soulignerons ici que les modalités de la motivation ne sont pas applicables telles quelles à la BEES coop. Dans ce point, nous abordons la motivation sur le lieu de travail par l'importance du développement personnel dans le cadre de l'activité professionnelle. Dans le cas de BEES coop, il n'y a actuellement que quatre employés permanents, tous les autres étant dans le projet par choix personnel.

Plusieurs implications découlent de cette situation :

- D'une part, la motivation initiale est conséquente puisqu'elle pousse les personnes à devenir coopérateurs, à souscrire des parts et à travailler bénévolement une fois par mois.
- D'autre part, les coopérateurs, principalement parce qu'ils ne sont pas rémunérés, n'ont pas la nécessité de rester dans la coopérative. Si la motivation des membres vient à diminuer, quel moyen possède BEES coop pour maintenir l'engouement général, nécessaire à la survie du projet ?

Il nous semble utile de nous interroger sur les raisons pour lesquelles les coopérateurs rejoignent BEES coop, et tenter ainsi de déterminer les facteurs de motivation propres à la coopérative. Est-ce l'impact de BEES coop dans la société, en proposant une alternative à la grande distribution, qui attire les coopérateurs ? Recherchent-ils plutôt un lieu d'échange et de convivialité au sein de leur quartier ? Le fonctionnement de BEES coop suscite-t-il l'adhésion en procurant un espace d'expression et d'action, où les individus sont autonomes ? Est-ce finalement l'éthique du projet qui rencontrent leurs valeurs et leur permet une forme de réalisation de soi ?

Sur le terrain, nous pouvons observer un taux de turn over assez important depuis la création du projet, il y a deux ans. La moitié des membres à l'origine du concept ne sont aujourd'hui plus dans la coopérative. Au sein des cellules, le renouvellement des membres est aussi plutôt intrigant. Mais nous ne pouvons pas l'expliquer uniquement par le modèle lui-même, d'autres facteurs entrant en jeu tels qu'un déménagement, un changement de carrière, une naissance...

En outre, BEES coop est un modèle innovant, porteur d'enjeux divers, et cela génère une motivation pour ceux et celles qui voient leur adhésion au projet comme une aventure. Cet engouement entraîne, pour certains, un temps considérable donné au développement de la coopérative, au détriment parfois d'autres occupations. Cela peut engendrer un essoufflement pour ceux qui se sont impliqués corps et âme. Comment, dès lors, préserver la motivation des coopérateurs, obtenir de bons résultats dus à l'implication de tous, et cela tout en ménageant les membres ?

5. La participation

Dans le point précédent, nous avons évalué le potentiel du projet BEES coop. Nous avons estimé dans quelle mesure il rencontrait les facteurs de motivation étudiés. Comme nous l'expliquions plus tôt, une motivation positive permettra la participation des membres. Mais comme nous l'avons démontré dans le chapitre « B.5. La participation », les éléments psychologiques ne sont pas les seuls à influencer la participation. Une motivation forte ne garantit pas la participation, dans la mesure où celle-ci est éprouvante, notamment par les contraintes qu'elle impose aux individus. Nous avons cité la nécessité d'être proactif, les conditions de format et les conditions de réalisation comme charges pour le participant.

Une première charge découle de la proactivité nécessaire pour qui souhaite s'impliquer. Au sein de BEES coop, il s'agit effectivement de se renseigner sur les thématiques qui font l'objet d'une discussion. Les membres sont informés de la tenue des Assemblées Générales, pour lesquelles ils reçoivent une convocation formelle. Mais pour les réflexions en amont des AG, cela se passe au sein des cellules et comités concernés. Un membre qui ne se trouve pas d'emblée au centre de ces discussions devra faire l'effort de s'intéresser aux thèmes traités à un moment donné, s'il souhaite y prendre part.

Ensuite, quant aux contraintes entraînées par les conditions de format et de réalisation, la réponse est ici nuancée. Au sein des cellules, la communication est très informelle, et peut plus aisément laisser place à la subjectivité de chacun des membres, tant au niveau du format de la participation que du contenu (c'est-à-dire les conditions de réalisation). Une quinzaine de personnes en moyenne composent ces cellules, et lors des réunions, il est plus facile de prendre la parole que lors d'une Assemblée Générale où en effet, il est attendu des contributions des coopérateurs qu'elles rentrent dans un cadre plus strict. D'une part pour le bon déroulement de la discussion, vu le nombre de personnes présentes (une cinquantaine en moyenne), il est préférable que les personnes s'expriment clairement et de manière concise. D'autre part, en AG, l'objectif est de faire approuver des choix qui ont fait l'objet de longues réflexions au préalable. Par exemple, le *Manuel des membres*, qui prévoit l'organisation du travail au sein du supermarché, a été pensé et rédigé pendant deux mois, et a ensuite été soumis à l'Assemblée Générale dans le but de valider les grandes lignes de la politique du travail des membres. Si débat il y a, il portera sur l'éventualité de modifier un ou plusieurs aspects, et dans ce cas la personne aura intérêt à argumenter si elle souhaite que son opinion soit considérée comme utile pour le sujet abordé. A l'inverse, dans les cellules, au moment de la construction des projets, il est plus facile de donner son point de vue, une intuition, exprimer une préférence, sans pour autant devoir fournir une justification précise.

Nous pouvons donc affirmer que dans plusieurs cas, à savoir pour les décisions qui n'ont pas été préparées au sein de sa cellule, un membre devra faire preuve de rigueur lorsqu'il s'exprimera. Ainsi, son opinion pourra être entendue et présenter un intérêt pour le sujet dont il est question. A l'inverse, s'il ne parvient pas à le formuler correctement, son argument risque de ne pas être suffisamment général et de ne pas démontrer d'utilité pour le sujet traité. In fine, il est très probable que des asymétries naissent de cette nécessaire conformation de la participation aux décisions.

Finalement, la dynamique de BEES coop est relativement souple et spontanée, elle laisse place à une participation volontaire. Rejoindre une cellule ne dépend que de la volonté de celui qui s'engage, quant à la participation aux AG, elle est vivement attendue de la part des coopérateurs, afin que le projet réponde à leurs attentes. Mais assister à l'Assemblée Générale n'implique pas nécessairement de prendre la parole ou d'argumenter, ceux qui n'ont pas d'objection peuvent approuver les propositions. Il nous semble qu'au sein de BEES coop, l'injonction participative ne figure pas parmi les contraintes liées à la participation. Cependant, le projet n'a que deux ans et bien qu'il soit attentif aux pratiques de gouvernance prévues, il est nécessaire qu'il se rôde à l'application sur le terrain de celles-ci, afin d'anticiper et de prévenir les risques d'asymétries entre les membres. Les conseils du point « D. Recommandations » apporteront un éclairage quant aux enjeux de la participation.

6. La communication interne et les outils de BEES coop

Penchons nous maintenant sur la communication interne de BEES coop. Premièrement, il n'y a actuellement pas de stratégie de communication interne à proprement parler. Nous pouvons cependant détailler les outils utilisés, en différenciant les outils soutenant la coopération, les outils permettant la démocratie et ceux visant la convivialité de la communauté BEES coop.

Nous distinguons les outils de coopération suivants :

- En ligne, les e-mails, les PV et le Google Drive.
- Hors ligne, les réunions (de cellules, de coordination, et des réunions mixtes dans certains cas).

Ces outils visent à partager l'information et les ressources, à favoriser la coopération et in fine, à réaliser les objectifs de développement du projet. Ces outils sont utilisés essentiellement par les cellules, et dans une moindre mesure entre les cellules.

Le Comité de coordination, qui assure le pont entre toutes les cellules, transmet un PV toutes les deux semaines suite aux réunions de coordination.

Les outils sur lesquels s'appuie la démocratie au sein de BEES coop sont les Assemblées Générales et les réunions des autres organes décisionnels, qui offrent aux membres l'opportunité de s'exprimer.

Quant aux outils de convivialité, voici ceux utilisés par BEES coop :

En ligne, les newsletters (via MailChimp) et la page Facebook.

Hors ligne, les événements : soirées, projection de films, dégustation de produits...

Nous distinguons deux types de newsletters à l'interne :

Pour les membres actifs : une newsletter est envoyée une fois par mois, appelée « les Echos de la Coordination ». Elle informe sur l'actualité de la coopérative et des cellules, et se base sur les thèmes abordés en Comité de Coordination.

Pour les membres du BEES Labo-market : lors de chaque ouverture de l'épicerie, les membres reçoivent une newsletter avec les modalités pratiques (dates et heures, permanences, prépaiement, etc.) ainsi que des informations sur les nouveaux produits ou une évolution du groupement d'achat (déménagement, arrivée des cartes de membres...)

Quant aux soirées, elles sont organisées selon l'actualité de la coopérative, il y en a environ trois par an. Il s'agit le plus souvent de soirées avec musique, bar et buffet, où chacun apporte un plat selon le principe de l'auberge espagnole. D'autres événements sont prévus, notamment des projections thématiques, des ateliers culinaires et des dégustations de produits.

Sur le terrain, les enjeux rencontrés en termes de communication interne concernaient la circulation de l'information entre les cellules et la coordination des tâches en général, au sein des cellules aussi bien qu'entre elles. Pour donner un exemple de la circulation d'information qui s'est avérée peu efficace, nous pensons à l'utilisation de MailChimp par les cellules Communication –pour les newsletters générales- et Groupe d'Achat – pour les newsletters vers les membres du BEES Labo-market. Les deux cellules utilisaient le même compte pour tous les envois de newsletters. Or, suite au nombre important de destinataires, un deuxième compte a été créé, spécialement pour les communications du BEES Labo-market. Les listes de destinataires du compte original ont finalement été optimisées afin d'éviter les envois doubles ou triples lorsqu'un membre se trouve dans plusieurs listes simultanément (membre actif, sympathisant, membre du BEES Labo-market, coopérateur, etc.) et le deuxième compte n'a par conséquent plus été utilisé. Suite à la communication de l'ouverture mensuelle de l'épicerie et de son déménagement imminent, de nombreuses personnes n'ont pas reçu l'information, ce qui a permis aux deux cellules de se rendre compte du malentendu : la liste des membres du BEES Labo-market continuait d'être mise à jour sur le nouveau compte, qui n'était alors plus utilisé.

Quant à la coordination, il arrive que plusieurs personnes se chargent d'une même mission et fassent un travail contre-productif en effectuant un travail déjà réalisé par d'autres. Est-ce dû à une attribution des tâches floue, est-ce suite à un malentendu ou par souci de perfectionnisme ? Quelle que soit la raison, il s'agit de mettre en place une communication plus efficace pour accomplir les objectifs sans perdre de temps à produire plusieurs fois une même étape.

Au vu de ces deux exemples, il semble que des améliorations seraient bénéfiques au niveau de la communication intra et inter-cellules. Nous tenterons d'avancer des conseils à ce sujet dans les recommandations.

IV. RECOMMANDATIONS

1. La décision collective

1.1 La lenteur de la prise de décision et la taille de la coopérative

En ce qui concerne la lenteur des décisions collectives, l'apport de Bondolfi appuie le mode de gouvernance de BEES coop avec l'organisation en cellules et comités pour les différents types de décisions. Bondolfi formule en effet qu'il est judicieux de privilégier les décisions en petit groupe, en impliquant les bonnes personnes au bon moment et de la bonne manière, mais que la culture collaborative permet toutefois à chacun de s'informer des évolutions possibles et de s'impliquer s'il le souhaite. En outre, l'essentiel des réflexions se font en amont de l'Assemblée Générale, qui se déroule en session plénière et est plutôt l'occasion d'exprimer un consensus. (BONDOLFI, 2014, p. 65)

Avec le fonctionnement en comités restreints, la question de la centralisation et de la décentralisation se pose à nous. Commençons par préciser ce que nous entendons par ces deux termes :

Centralisation : un organe –supposément supérieur dans la hiérarchie – est en charge des décisions.

Décentralisation : les décisions sont prises par des organes autonomes, à des niveaux hiérarchiques inférieurs –ce qui, en gouvernance participative et horizontale, change de signification. (Anon, 2016b)

D'une part, malgré l'absence de hiérarchie, l'autonomie et la décentralisation – qui confèrent beaucoup de pouvoir aux cellules – se trouvent au cœur de la gouvernance éclairée, d'autre part, par souci d'efficacité, il s'agit parfois de pouvoir prendre une décision rapidement, avec les personnes compétentes et sans devoir consulter l'ensemble de la coopérative. La centralisation permet donc dans certains cas une gestion globale des intérêts de l'organisation. (THONNEY et LOUP, 2014, p. 54-55)

Au sein de BEES coop, quel comité peut revendiquer la centralisation des décisions lorsque cela s'avère nécessaire ? Au regard des règles de gouvernance développées précédemment, il semble que tous les comités, dans leurs champs de compétences respectifs, possèdent un pouvoir de décision sans obligation de consulter l'ensemble des parties prenantes, avec toutefois une limite budgétaire pour les cellules : au delà de 500€, les statuts prévoient que l'accord du Comité de Coordination est nécessaire.

Cependant, l'organe suprême pour les décisions stratégiques est l'Assemblée Générale, composée des coopérateurs. Or, il est difficile de concevoir une décision dans l'urgence s'il faut convoquer l'ensemble des membres en AG. Le Conseil d'Administration étant l'organe de représentation et de gestion, est-ce alors aux administrateurs d'endosser la responsabilité de ces décisions sensibles ? Le Comité Sociétal exerce plutôt une

fonction d'observation, de contrôle. Quant au Comité de Coordination, il est en charge des décisions tactiques.

Il semble difficile de répondre à cette interrogation, mais il serait intéressant que les membres de la coopérative y réfléchissent. Nous pourrions proposer que le Comité de Coordination soit l'organe en charge des décisions d'urgence, et ce pour deux raisons.

- Premièrement, cet organe est celui qui se réunit le plus régulièrement. Dans le cas d'une extrême urgence, il n'est pas envisageable d'organiser une AG pour le lendemain, voire le jour-même. Pensons à un cas précis, un incident se produit et il faut entamer une communication de crise. Il s'agit d'une décision stratégique importante pour la coopérative, et pourtant il est conseillé de réagir dans les heures qui suivent l'incident. Dans ce cas, une décision peut être prise par les premiers liens, en réunion exceptionnelle, voire par téléphone si se retrouver physiquement n'est pas possible.
- Deuxièmement, après l'Assemblée Générale, le Comité de Coordination est l'organe qui offre la représentation la plus complète de la coopérative. En effet, par l'intermédiaire des premiers liens, il représente les cellules, qui sont composées des coopérateurs membres actifs. Bien que cela ne couvre pas l'ensemble des coopérateurs, c'est probablement la meilleure alternative, au vu de la complexité de convoquer l'entière des membres en Assemblée Générale. De plus, le Conseil d'Administration, organe chargé de la gestion et de la représentation de la coopérative, est invité permanent aux réunions du Comité de Coordination. Or, les administrateurs comme les premiers liens ont été élus par leurs membres.



Source : LALOUX, 2015, p. 1

Une piste nous est présentée par Frédéric Laloux, dans son livre *Reinventing Organizations*. L'auteur développe la sollicitation d'avis (ou « Advice Process », le terme original). Il s'agit d'un mode de prise de décision prometteur, qui allie le caractère positif de la prise de décision autoritaire d'une part, et du consensus d'autre part, en se débarrassant des aspects négatifs de ces deux processus. Avec la prise de décision autoritaire, une personne tranche pour faire avancer la situation, même si certains ne sont pas satisfaits de la décision. En revanche, en cherchant un consensus, chacun a son mot à dire, mais il est fréquent que le processus soit très lent et l'aboutissement à un accord n'est jamais certain. La sollicitation d'avis implique que tout le monde peut prendre une décision, à condition d'avoir consulté toutes les personnes concernées par celle-ci. Ensuite, elle peut en tenir compte ou non, tant que le choix est raisonné. Chez AES, une des

entreprises observées par Frédéric Laloux, chaque membre doit recourir à la sollicitation d'avis, y compris les membres du Conseil d'Administration ou les fondateurs. Dennis Bakke, co-fondateur et directeur général d'AES, explique que « le processus va du bas vers le haut. (...) Il implique de la créativité, une analyse attentive, une planification méticuleuse et de la discipline dans l'exécution. » (LALOUX, 2015, p. 150-151)

La sollicitation d'avis pourrait bien entendu être appliquée à BEES coop, pour autant qu'un listing des coopérateurs soit tenu à jour, avec leurs compétences et les tâches qu'ils accomplissent dans le supermarché. De cette façon, il serait aisé de déterminer les personnes à consulter par rapport à une décision. Précisons toutefois la liberté de prise de décision qui prend place au sein de BEES coop : tout un chacun possède un droit de décision dans la limite du champ d'action de l'organe auquel il appartient. Un membre d'une cellule sera autonome dans les décisions qui ont trait au périmètre défini de sa cellule, tandis qu'un coopérateur en AG pourra décider d'une orientation stratégique. La première limite concerne donc le champ de compétences de chacun.

Ensuite, BEES coop prône la coopération et la dynamique collective. Au sein des cellules, il est rare qu'une personne soit seule en charge d'une décision majeure. En Assemblée Générale, les décisions sont prises au consensus (tous doivent être favorables). Si ce n'est pas possible, on peut trancher à la majorité. Il est difficile, dans ce contexte, d'octroyer à l'ensemble des coopérateurs un pouvoir de décision avec la seule condition d'avoir au préalable consulté des personnes ressources. La sollicitation d'avis pourrait probablement être appliquée à la gestion interne des cellules par exemple, ou être la solution lorsque l'urgence de la décision ne permet pas la décision collective et le consensus.

Recentrons-nous sur l'existence de groupes de travail plus restreints, qui rencontre, comme nous le mentionnions plus haut, le souci de la rapidité dans les décisions, pour autant que la question de la centralisation soit résolue. Mais ce fonctionnement en cellules peut éventuellement répondre aux défis liés à la taille de la coopérative.

La taille est, en effet, un frein au contact privilégié entre les membres. Il serait intéressant de composer une petite assemblée de représentants qui effectueraient un travail de consultation des coopérateurs. Certaines décisions peuvent ainsi être prises en petit comité avec des représentants élus par les coopérateurs. Nous pensons ici au Comité de Coordination qui réunit les premiers liens des cellules. Cependant, leur rôle tient plutôt à la circulation d'information, ascendante et descendante, qu'à la consultation à proprement parler. (THONNEY et LOUP, 2014, p. 51-52)

1.2 La complexité de la prise de décision

Quant à la complexité inhérente à la multitude des parties prenantes, Merad et Marcel interrogent les modes de coopération et de collaboration entre les acteurs internes et externes ainsi que les moyens et outils de régulation et de décision. (MERAD & MARCEL, 2016, p. 2) Selon eux, il s'agit :

- d'une part de simplifier les situations d'arbitrage et de décision stratégique sans tomber dans le simplisme ;
- d'autre part, de rendre compte de la diversité des points de vue et de mettre en place des modalités de coopération durable entre les parties prenantes.

Les indicateurs apportent une solution pour faciliter la prise de décision et améliorer la gouvernance. Ces derniers doivent permettre de simplifier, de résumer et de rendre accessibles des aspects complexes. Ils doivent permettre de mesurer des aspects particuliers d'un problème. En outre, il est vivement conseillé que

ces indicateurs soient porteurs des valeurs des parties prenantes. Il est judicieux d'inclure les différents acteurs dans la définition des indicateurs. En effet, l'implication des parties prenantes permet de considérer et de gérer la pluralité des valeurs. (MERAD & MARCEL, 2016, p. 7 - 8) Au sein de BEES coop, un sous-groupe du Comité de Coordination a été créé pour évaluer le fonctionnement de la gouvernance. Ces personnes pourraient recourir aux indicateurs afin de mesurer la gouvernance selon des critères précis, tels que la représentation des membres, la rapidité des décisions, la compétence des organes...

1.3 La qualification des membres

Pour répondre aux questions relatives à la qualification des membres, Vidal explique certains changements survenus dans la conception du travail, dans le contexte d'une gouvernance participative : lors des réunions, il ne s'agit plus de désigner un volontaire pour chaque mission, mais bien de créer un groupe de compétences multidisciplinaires. (VIDAL, 2014, p. 90) Nous pouvons appliquer cette logique à la constitution des organes décisionnels, en partant du principe que ce n'est plus une personne qui porte la responsabilité d'une tâche, mais bien un groupe, et qu'il s'agit de composer ce groupe au mieux pour permettre d'atteindre de bons résultats.

Afin d'assurer la qualification du Conseil d'Administration, Benhamou insiste sur l'évaluation, la professionnalisation et la diversité des profils. En ce qui concerne l'évaluation, l'auteur invite à responsabiliser les membres du Conseil d'Administration en évaluant leur mission, grâce à des bilans d'activités.

Quant à la professionnalisation, Benhamou explique que les membres du CA devraient acquérir des compétences élargies (via des formations par exemple, qui procurent des compétences actualisées et de haut niveau). En outre, ils devraient avoir accès aux informations relatives à toutes les dimensions de l'entreprise : les données comptables et financières, mais aussi celles concernant les actifs immatériels, à savoir les indicateurs sociaux et psychosociaux. Ceci permet l'évaluation de la performance sociale de l'organisation.

Finalement, il est important de favoriser la diversité des profils afin d'accroître la compétence collective du CA. Ceci peut passer par l'instauration de quotas ou de seuil de composition pour adapter les compétences nécessaires au type d'entreprise et à la complexité des problèmes à traiter. (BENHAMOU, 2016, p. 10-12) L'implémentation de quotas dans les organes de BEES coop pourrait faire sens, dans la mesure où des compétences spécifiques sont parfois nécessaires. Comme nous l'évoquions précédemment, les profils des membres sont relativement complémentaires aujourd'hui. Malgré tout, lorsqu'un besoin se fait sentir dans une matière particulière, BEES coop s'entoure d'experts ou de personnes ressources. Ainsi, les permanents ont déjà rencontré un juriste fiscaliste pour s'appuyer sur un avis professionnel lors de certaines démarches juridiques. Pouvoir compter sur des compétences en interne serait bénéfique pour la gestion quotidienne du projet, d'autant plus lorsqu'il s'agit d'une question à traiter rapidement.

Luc Bisson cite, dans les composantes d'une bonne gouvernance, le fait de retrouver dans l'organisation des qualités personnelles. Il s'agit d'atteindre un équilibre des profils individuels qui seront associés aux différents postes stratégiques. Des règles précises lors du processus d'accueil des coopérateurs permettraient aux nouveaux membres d'être informés de l'ensemble des devoirs et responsabilités qu'implique leur adhésion. (BISSON, 2016, p. 1) A la BEES coop, le Règlement d'ordre intérieur précise les attentes en termes de

participation qui reposent sur les coopérateurs, et le *Manuel des membres* détaille la politique et l'organisation du travail au sein du supermarché. Ces documents suffisent à informer les coopérateurs de leurs droits et devoirs. D'autant plus que l'adhésion d'un coopérateur n'est officielle qu'après avoir assisté à une séance d'information. Le but de celle-ci est d'une part de préciser clairement les responsabilités qu'endossent les membres (participation aux décisions, participation financière et travail au sein du magasin), d'autre part, de communiquer les valeurs et la raison d'être du projet, afin que ceux-ci puissent être intégrés et partagés par les membres. Cependant, les normes véhiculées au sein de l'organisation ont un rôle tout aussi important dans le sens où elles pourront valoriser certains comportements. Le fait d'informer ne suffit probablement pas, il s'agira d'instaurer une culture de la dynamique collective.

En outre, la distribution des rôles et des tâches doit, à l'idéal, se faire selon des critères prédéterminés axés sur les compétences. Ainsi, tous les postes de l'organisation ont une chance d'être occupés par les personnes possédant les meilleures compétences possibles. Et dans le cas où aucun membre ne correspond au profil recherché pour un poste, la candidature externe est à envisager. (BISSON, 2016, p. 1) Cette idée fait écho aux mandats à la BEES coop : il s'agit d'un descriptif du rôle assumé par les administrateurs, les membres du Comité Sociétal et les premiers liens. C'est-à-dire qu'avant chaque élection sans candidat, la liste des missions correspondant à une fonction est proposée et soumise aux suggestions des personnes en présence. Ainsi, le mandat de premier lien couvrait un certain nombre de responsabilités (dont la principale : faire remonter l'information des cellules vers la coordination et faire redescendre les décisions de la coordination vers les cellules), des aptitudes et une durée, qui était de six mois. Chaque groupe pouvait modifier le mandat avant d'élire un candidat. Nous pouvons conclure que BEES coop applique déjà la distribution des rôles selon les compétences des membres.

2 La démocratie

2.1 Les interférences dans la prise de décision : une question d'équilibre entre participation et performance

Les interférences dans les décisions, mentionnées par Ndjoukou comme un enjeu des processus participatifs, témoignent en fait de la dynamique participative qui est à l'œuvre : elles sont, en ce sens, le reflet d'un enjeu plus global et propre aux coopératives. Ces sociétés font face à la recherche permanente d'un équilibre entre la satisfaction des besoins des membres et la nécessité de rester compétitif sur le marché (NDJONKOU, 2014, p. 22) Si les interventions des membres peuvent ralentir et compliquer les processus, il est important de ne pas abandonner la dynamique collective, au risque de faire perdre à l'organisation son capital social, sa plus-value, son avantage compétitif. Et dans le même temps, la performance financière de la coopérative ne peut être négligée non plus.

En d'autres mots, l'enjeu réside dans le fait de maintenir une proximité avec les membres (NDJONKOU, 2014, p. 23) et un lien suffisamment fort entre l'organisation et les coopérateurs, de veiller à ce que leurs voix soient écoutées et tout cela en garantissant la performance de l'entreprise. (GACHET et GONIN, 2014, p. 14)

Une considération concernant ce défi est proposée par Gachet et Gonin. Ces auteurs estiment que la responsabilité de maintenir vivante la participation échoit aussi bien à l'institution, qui met en place les mécanismes institutionnels et les canaux de communication pour inciter les parties prenantes à s'impliquer, qu'aux sociétaires qui se doivent de prendre toute la mesure de leur rôle dans la vie de leur coopérative. (GACHET et GONIN, 2014, p. 14) Rappelons-nous cependant, suite à la thèse de Julien Charles, à quel point la participation peut être éprouvante pour les individus (CHARLES, 2013, p. 3).

Frédéric Laloux aborde le projet individuel et le projet collectif dans son ouvrage *Reinventing Organizations*. Selon ses propos, « quand projet individuel et projet d'entreprise entrent en résonance et se renforcent mutuellement, il peut se produire des choses extraordinaires. » (LALOUX, 2015, p. 312) Il ajoute que plus la mission de l'entreprise est claire, plus il est possible de ressentir une adéquation avec son projet individuel. De même, plus nous sommes conscients de notre projet, plus nous sommes capables de procurer à l'entreprise l'énergie nécessaire pour accomplir sa mission.

En d'autres mots, ce qui est sous-entendu par Laloux, c'est que les membres seront d'autant plus engagés, et contribueront donc plus largement à la performance de l'organisation, si les objectifs de celle-ci sont cohérents avec les aspirations et les valeurs individuelles. Or, pour que les activités, les valeurs et les objectifs de l'entreprise coïncident avec ceux de ses membres, la participation est essentielle. Nous voyons ici que la participation et la performance ne sont pas systématiquement opposées, à l'inverse, elles s'influencent mutuellement. Les recommandations relatives à l'équilibre entre participation et performance concernent l'implémentation d'outils qui soutiennent la participation. Nous reviendrons sur ces outils au point 6. Outils et conseils.

2.2 Contrôle démocratique des décisions et jeux d'influence

Pour implémenter la démocratie en entreprise, Rijpens, Jonet et Mertens recommandent un réel contrôle de l'Assemblée Générale sur le Conseil d'Administration. Les deux organes doivent en outre être suffisamment distincts en termes de composition et bien outillés pour assumer leur rôle. (RIJPENS, JONET et MERTENS, 2015) Ce point renvoie donc à l'importance de la qualification des membres et aux informations dont ceux-ci disposent.

Les auteurs détaillent certaines pistes pour l'efficacité du contrôle démocratique (RIJPENS, JONET et MERTENS, 2015) :

- rendre à chacun son rôle et clarifier ;
- définir l'utilité propre de chaque organe et leur complémentarité ;

- informer les coopérateurs et les former aux rôles et fonctionnements, aux obligations légales, au savoir-faire et savoir-être ;
- remettre en question les pratiques, prévoir des moments d'auto-évaluation et de réflexion.

Frédéric Laloux, en s'appuyant sur le fonctionnement des entreprises innovantes telles que Buurtzorg ou AES, prône une approche « 100% transparente » au niveau de la communication interne. Tout le monde doit avoir accès à toutes les informations, en même temps, sans donner priorité à certains. Par toutes les informations, l'auteur entend les données financières de l'organisation, mais aussi les rémunérations ou la performance des équipes. Quels sont les éléments qui motivent une transparence totale ? Pour les entreprises autogouvernées, trois raisons expliquent la démarche de transparence (LALOUX, 2015, p. 164 – 165) :

En l'absence de hiérarchie, les équipes, puisqu'elles sont autonomes, doivent savoir tout ce qui est nécessaire pour prendre les meilleures décisions.

Une information qui n'est pas connue de tous sera source de suspicion, laquelle rompt la confiance au sein de l'organisation.

Dès lors que certains sont informés et d'autres pas, des hiérarchies officieuses réapparaissent.

« En pratique, pour éviter que l'information ne soit déformée ou perdue à mesure qu'elle se diffuse, les organisations autogouvernées utilisent leur intranet comme base centrale où chacun peut déposer et consulter les informations en temps réel. » (LALOUX, 2015, p. 165) Nous pouvons insister ici sur le rôle de l'intranet dans la circulation d'information. Au sein de BEES coop, l'équipe d'informaticiens a développé un ERP (ODOO) qui est utilisé pour la gestion interne de la coopérative (c'est-à-dire la gestion du stock, le scan des produits à la caisse, l'organisation du travail des membres...). Cet outil va être complété par une plateforme intranet pour les membres, ce qui répondra à la nécessaire accessibilité de l'information.

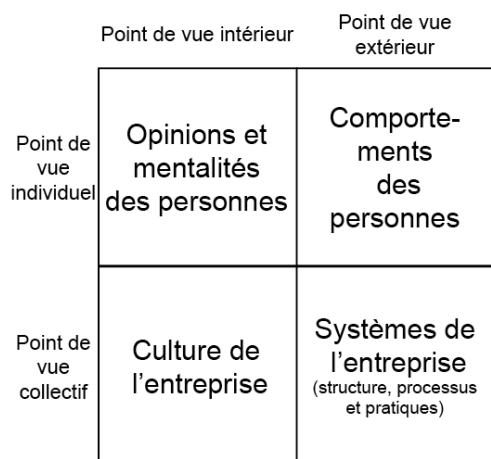
Ces pistes constituent une ébauche de solution pour remédier aux risques d'hégémonie, de connivence, aux jeux d'influence en bref. Mais nous touchons ici à la complexité de l'être humain, à sa subjectivité et à ses affects qui impactent les interactions humaines. Nous n'avons pas de recette miracle pour éviter les déviances probables dues au facteur humain.

3 La motivation extrinsèque et intrinsèque

Nous avons vu que BEES coop ne reposait pas sur des incitations monétaires, mais qu'il était judicieux de s'interroger sur les mécanismes d'incitations non monétaires qui peuvent être instaurés pour promouvoir la participation des membres. Parmi ces mécanismes, nous pouvons reconnaître le rôle de la culture d'entreprise, ainsi que celui du contexte organisationnel et des normes sociales. Nous parlons ici d'une motivation de type extrinsèque qui soutient l'implication des coopérateurs et qui, par ailleurs, peut limiter le risque de free-riding.

Nous pouvons aborder la culture, le contexte et les normes sociales grâce à la théorie de Wilber. Le modèle des quadrants de Wilber, appliqué aux entreprises, apporte une vision dynamique du contexte organisationnel. Wilber est l'auteur de la théorie Intégrale, qui permet de concevoir le réel. Wilber précise que

tout phénomène a quatre faces qui permettent de l'aborder de façon complète. Ainsi, pour bien le comprendre, il faut appréhender ses dimensions objectives, du dehors (le tangible, le mesurable) et du dedans (la dimension immatérielle des pensées, sentiments et sensations). Il faut en outre le considérer isolément, dans sa dimension individuelle, et puis l'intégrer dans son contexte, ce qui lui donne sa dimension collective. Observer un phénomène sous tous ces aspects permet une compréhension intégrale de la réalité, selon les propos de Wilber. (cité par LALOUX, 2015, p. 321)



Source : LALOUX, 2015, p. 321

Appliquée aux entreprises, cette théorie nous invite à considérer les opinions et mentalités, les comportements, la culture d'entreprise et ses structures, ses processus et

ses pratiques. Les mentalités des dirigeants (quadrant supérieur gauche) influencent les systèmes dans le sens où ces derniers mettront en place des processus de stimulation qui correspondent à leurs conceptions. Si la hiérarchie estime que la rémunération et la reconnaissance sont les seules sources de motivation, cela pourra se traduire par la fixation d'objectifs et la promesse de primes lorsque ceux-ci sont atteints (quadrant inférieur droit). Ces systèmes d'objectifs et de primes auront à leur tour un impact sur les comportements en créant un climat individualiste (quadrant supérieur droit). Ceci créera probablement, in fine, « une culture qui valorise les individus qui réussissent plus que ceux qui jouent collectif (quadrant inférieur gauche) ». (LALOUX, 2015, p. 322) Le modèle des quadrants démontre l'interaction des quatre dimensions. En modifiant l'une d'elles, le changement se propagera aux trois autres.

Ensuite, nous pouvons ajouter une seconde vision de la motivation, développée par Laloux dans l'ouvrage *Reinventing Organizations*. Dans les entreprises classiques, l'autorité assure un rôle de contrôle, elle instaure une certaine pression pour que les employés donnent le meilleur de leurs capacités. Dès lors, dans une entreprise en auto-gouvernance, où les membres sont autonomes, comment garantir que ceux-ci s'impliquent suffisamment et soient exigeants vis-à-vis d'eux-mêmes ? Selon Laloux, la réponse est simple : c'est la motivation intrinsèque qui remplace l'autorité, le contrôle et la pression. L'étude de Daniel Pink, *La vérité sur ce qui nous motive*, présente l'avancement des recherches sur la motivation. Celles-ci démontrent qu'une personne poursuivant un objectif qui fait sens, qui a le pouvoir de décision et les ressources nécessaires, n'a pas besoin qu'on lui prodigue des encouragements ou que l'on contrôle l'atteinte de ses objectifs. (LALOUX, 2015, p. 182)

Ces deux visions permettent d'entrevoir pour BEES coop certains éléments à mettre en place dans l'optique de favoriser la motivation :

- Pour la motivation extrinsèque, il s'agira d'instaurer un climat prônant la dynamique collective, la participation et la responsabilité des membres dans la vie de leur coopérative. BEES coop a tout intérêt à mesurer l'impact des mentalités sur les comportements des coopérateurs (dont la motivation à participer).
- Pour la motivation intrinsèque, il est conseillé d'entretenir l'autonomie, la liberté d'action et d'opinion des membres, en leur procurant les ressources nécessaires pour réaliser les missions de la coopérative.

4 La participation

Une prise de conscience de la vulnérabilité du participant constitue un premier enjeu. En effet, l'humain est imparfait et peut montrer des faiblesses face à certaines situations. Si l'on souhaite faire place dans nos organisations aux capacités des personnes, entre autres à participer, il nous faut aussi reconnaître que les personnes peuvent ne pas être à la hauteur des exigences qui pèsent sur elles. (CHARLES, 2013, p. 15)

Ensuite, la plupart des dispositifs étant imposés aux participants, les sollicitations à prendre part peuvent faire violence à ceux qui n'ont pas nourri le désir de participer. Cela nous amène à nous interroger sur l'injonction participative, sur ce dont se soucient les participants, ce qui leur importe, ce qui les meut vers ces espaces. C'est à ce prix qu'on pourra questionner l'impératif participatif contemporain, ses limites, mais aussi ses bienfaits. (CHARLES, 2013, p. 19)

Enfin, le problème de l'accueil réservé aux singularités des personnes pose la question de la compétence du dispositif à accepter que les participants viennent avec ce qu'ils sont à un moment donné, avec ce qui leur tient à cœur, avec ce pour quoi ils participent. (CHARLES, 2013 a, p. 6) Nous ne pouvons nier que la participation met en jeu la subjectivité des participants. Or, lorsqu'elle est fonctionnelle et ne vise qu'à faciliter l'adhésion aux décisions, si elle demande l'engagement spontané sans laisser le choix ou qu'elle impose aux participants un cadre strict en attendant par ailleurs une authenticité de leur part, alors la participation ne répond pas à ses propres promesses. Il ne s'agit pas seulement de reconnaître des valeurs et intérêts différents, ce que les dispositifs permettent déjà, mais aussi d'accepter la diversité des rapports au monde, des conceptions et des expressions individuelles. (CHARLES, 2009, p. 15)

Lorsque la participation est liée à une injonction qui ne peut être investie de signification ni pour soi-même, ni pour la chose à réaliser, ni pour le collectif, elle devient éprouvante et s'éloigne des conditions d'un travail bien fait. (CHARLES, 2013, p. 21)

Il est important de clarifier et de définir l'idéal de participation vers lequel on va tendre, ainsi que de savoir à quoi l'on participe, au service de quoi le dispositif se met. (CHARLES, 2013 a, p. 6)

Les recommandations qui peuvent être établies pour BEES coop consistent à faire preuve d'ouverture et de respect quant aux contributions des membres. Si la participation est facilitée et que des efforts sont réalisés pour diminuer les contraintes qui pèsent sur les personnes, cela soutiendra l'implication des coopérateurs. Ceci permettra in fine de cerner leurs attentes, d'avoir une variété d'opinions pour mener de façon équilibrée le projet de la coopérative.

5 La communication interne

Si la communication interne est omniprésente dans la vie des organisations en général, qu'elle soit formelle ou informelle, structurée ou spontanée, cela se vérifie aussi dans le contexte de la gouvernance participative, laquelle, nous l'avons vu, ne peut fonctionner correctement sans le soutien d'une stratégie de communication interne. Celle-ci est par conséquent incontournable dans une société coopérative et participative telle que BEES coop. En outre, la communication interne est aussi transversale aux différents thèmes abordés jusqu'à présent. Ce chapitre permet de prendre un point de vue plus élevé sur les interactions entre les différents aspects étudiés, qui sont autant de leviers sur lesquels jouer pour organiser la communication interne, qui à son tour permettra la mise en œuvre d'une gouvernance efficace.

Christian Michon propose une vision de la communication interne qu'il définit par ses six composantes (MICHON, 2016, p. 4) :

- Information : il s'agit des messages concernant la vie de l'organisation. Etre bien informé, c'est être informé utilement. Il faudra éviter la surabondance de l'information : l'enjeu est donc d'être sélectif dans la diffusion et dans la lecture des messages.
- Convivialité : elle est le fondement de la vie en communauté et permet de ressentir l'envie de communiquer et d'échanger avec les autres membres. La convivialité est aussi une façon de créer une dynamique de circulation d'information. Elle se construit par l'organisation de fêtes et d'activités rassemblant les membres.
- Participation : elle implique d'être acteur de l'organisation, de reconnaître ses compétences et de les mobiliser pour atteindre les objectifs du groupe. Les membres se voient responsabilisés, pour autant que leur rôle soit clairement défini.
- Fédération : elle consiste en l'adhésion de tous aux objectifs partagés. L'esprit de groupe, l'entraide et la solidarité contribuent largement à la fédération. Les supports d'une communication fédératrice sont notamment le projet d'entreprise ou l'histoire de celle-ci.
- Implication : elle peut être exprimée comme l'investissement de son énergie dans le domaine professionnel. L'implication est possible s'il y a une harmonie entre les convictions personnelles et

celles de l'organisation, si l'esprit d'initiative est favorisé et si l'individu a le sentiment que son effort mènera à un résultat visible. L'implication est source de satisfaction quand elle ne trouve pas d'obstacles à sa mise en œuvre.

- Identification : il s'agit de l'adhésion à la personnalité de l'entreprise. Celle-ci génère un sentiment d'appartenance et se traduira par un ensemble de comportements qui respectent et renforcent les valeurs.

Ces six composantes sont des dimensions interactives qui agissent les unes sur les autres. Christian Michon estime que la valeur ajoutée de la communication interne dans le contexte d'un management participatif sera, outre la diffusion d'information, de partager les valeurs et la culture de l'organisation. En ce qui concerne les valeurs et la culture, nous avons au préalable mentionné le rôle de la communication interne dans l'implémentation d'un contexte organisationnel propice à la participation, en jouant par exemple sur les normes sociales pour susciter un certain type de comportements.

En pratique, ces six composantes peuvent être considérées par BEES coop comme des leviers sur lesquels s'appuyer lors de la construction d'une stratégie de communication interne.

6 Outils et conseils

La place des technologies de communication se trouve au cœur de la gouvernance, d'où la nécessité de s'interroger sur ce que les technologies permettent, favorisent ou inhibent. (GLASSEY, 2014, p. 71-72)

Un des grands changements apportés par les technologies est le partage de connaissances et le partage du pouvoir. Il est plus facile de récolter l'avis des personnes, et le rôle du directeur s'apparente plutôt au coaching qu'à la décision. L'autre prise de conscience est que l'on peut faire confiance à nos membres, il s'agit dès lors de leur donner les outils pour qu'ils puissent participer plus facilement. Le principe est le suivant : on fait confiance, et en cas de problème, on met des limites. Cette approche doit être basée sur la possibilité de revenir en arrière et de contrôler qui est l'auteur d'une modification. Cela permet d'améliorer les connaissances des membres qui ont commis des erreurs et d'interdire l'accès à ceux qui en font délibérément. (KLEIN, 2014, p. 85)

Au sein de BEES coop, la règle est le partage absolu, le principe de l'open source à l'interne comme à l'externe (du moins avec les acteurs qui défendent des valeurs similaires à celles de BEES coop). Le Google Drive, où se trouvent l'ensemble des documents et des ressources, était très ouvert et transparent : à peu près 300 personnes possédaient les accès en écriture pour l'entièreté des fichiers. Or, ces personnes avaient à un moment donné été membres du projet mais ne l'étaient plus nécessairement. A trois reprises, des documents ont été supprimés suite à une erreur de membres qui n'étaient pas concernés par le contenu de ces fichiers. Suite à ces incidents, les droits d'accès ont été revus. Dorénavant, les premiers liens ont l'accès en écriture à l'ensemble des documents, ainsi que les permanents et les administrateurs. Les membres des

cellules ont l'accès en lecture à tout le compte, et ils ont l'accès en écriture uniquement pour le contenu de leur dossier.

La technologie nous permet de mieux communiquer : les coopératives sont fondées sur le travail collectif. Or, les personnes qui la composent peuvent avoir des agendas chargés et dans ce contexte, la technologie peut faciliter la communication à différents niveaux (KLEIN, 2014, p. 78-82) : collaborer en temps réel via les documents partagés et synchroniser les agendas respectifs via le Google Calendar, Doodle ou Framadate.

Le but de la technologie est de faciliter la vie en tant que groupe sur le long terme, elle doit donc être utile, comprise et utilisée (d'où l'intérêt de prévoir des formations). Une bonne méthode est d'observer les interactions entre les membres, de comprendre les difficultés qu'ils rencontrent pour communiquer et proposer des solutions. Ensuite vient l'étape de test des outils. S'ils sont validés, on peut commencer à les proposer aux autres membres. Cela nécessite de la patience et beaucoup de communication. Si une technologie mise en place est peu utilisée ou engendre une perte de temps, il ne faut pas hésiter à la supprimer. (KLEIN, 2014, p. 78)

Avant d'implémenter des outils, il est intéressant de prendre en compte les éléments suivants :

Klein définit une liste de points d'attention (KLEIN, 2014, p. 85-86):

- La langue, qui peut constituer un barrage dans la communication.
- Les connaissances technologiques : attention à ne pas exclure ceux qui ne les ont pas.
- Un utilisateur n'aimera pas un outil s'il n'en voit pas l'intérêt.
- Adapter les outils à la maturité et aux besoins des différents groupes.
- La transparence : utiliser les outils pour développer la transparence et la communication.
- L'interaction directe est indispensable de temps en temps, elle permet plus de spontanéité et invite à faire connaissance avec les autres membres. Le face à face n'est jamais tout à fait remplacé par les outils informatiques. Pour BEES coop, nous conseillerions de maintenir un nombre de réunions suffisant au sein des différents groupes. Si les outils techniques seront utiles pour réaliser un travail collectif sans devoir nécessairement se rencontrer, il est bien de privilégier les rencontres pour faire le point sur l'avancement des tâches et pour se coordonner.

Les conseils proposés par Vidal peuvent compléter cette liste (VIDAL, 2014, p. 87-89) :

Au moment de choisir les outils, différents paramètres sont à prendre en compte : économiques, éthiques, pratiques, intuitifs, multilingues.

- Pour les questions linguistiques, il s'agit de déterminer la langue de travail dans un premier temps, et de savoir si l'on donne la possibilité à chacun de s'exprimer dans sa langue maternelle. Si c'est le cas, un groupe de traduction sera nécessaire pour assurer la qualité du transfert d'information.

La question de la langue est un défi de taille pour BEES coop. Implantée à Schaerbeek, la coopérative souhaite inclure les différents publics qui s'y rassemblent, ce qui comprend, outre les francophones, de nombreux turcophones et arabophones ainsi qu'un certain nombre de néerlandophones. Or, il a été décidé que la langue de travail serait le français. Dès lors, le risque est de fermer la porte à certaines personnes qui ne parlent pas couramment le français. La réflexion sur la langue s'étend également aux outils de communications : lorsque l'on imprime des supports, est-il envisageable de traduire dans les langues principales du quartier ? En sachant qu'il est possible qu'une personne s'exprime dans sa langue maternelle mais ne puisse pas lire celle-ci. Dans ce cas, la communication devra passer par des rencontres au sein du quartier, avec idéalement un interprète pour faciliter la discussion.

- L'aspect organisationnel amènera l'entreprise à réfléchir aux groupes de travail créés, à l'utilisation par ceux-ci de documents communs sur différents supports. Les outils collaboratifs avec plusieurs auteurs et des règles de partage constituent une solution intéressante. Il faut toutefois prévoir un minimum de formation pour les membres qui ne seraient pas familiers de ces outils. Avant d'instaurer un outil, BEES coop pourrait organiser une séance de formation avec les personnes intéressées, et au minimum une ou deux personnes de chaque cellule qui assureraient le relai vers le reste de la cellule. Ainsi, l'utilisation de l'intranet pourra faire l'objet d'une courte séance d'information pour les coopérateurs, ou du moins d'une communication par le biais d'une newsletter, afin de préciser les principales fonctionnalités de l'intranet, les usages qui sont recommandés, etc. Dans la même idée, si la coopérative souhaite commencer à travailler avec un nouvel outil collaboratif pour faciliter la gestion des projets, il est conseillé de bien préparer son utilisation pour qu'elle soit fructueuse et réponde aux besoins des différents groupes.

Finalement, pour cerner les attentes des membres de BEES coop concernant les outils, l'organisation d'un Work Café peut être utile. Ensuite, les idées qui en ressortent seront mises en relations avec les besoins de l'organisation et le modèle économique. Ce genre de consultation est déjà mise en place lors des « Chantiers de la BEES » mentionnés plus tôt. L'un des chantiers avait pour but de répondre à la question « Comment faire de la gouvernance démocratique à 1 400 ? ». Il est tout à fait envisageable de poursuivre ce genre de rencontres, en focalisant le sujet sur les outils de coopération et de partage d'information.

Les TIC apportent des solutions à la taille de la coopérative, à la récolte et au partage d'information et in fine, à l'enjeu de la représentation des membres dans les décisions.

Les solutions techniques influencent notre rapport à l'autre, les formes de participation, les modes d'organisation du travail et le partage et la mutualisation des ressources. Il est important de s'interroger sur les rapports entre le collectif constitué par la coopérative et le collectif proposé par l'usage des techniques. Les outils comportent leurs modalités d'usage et leurs spécificités techniques qui privilégient certains modes de fonctionnement. Il faut donc savoir si une coopérative se reconnaît dans ces usages. (GLASSEY, 2014, p. 67-68)

En ce qui concerne les outils utilisés par BEES coop, essentiellement le Google Drive pour la participation et la coopération, une certaine adéquation existe entre les usages promus par les techniques et ceux recherchés par la coopérative. C'est-à-dire que BEES coop prône la participation de tous dans une démarche de co-construction. La collaboration via les dossiers partagés permet à chacun de trouver sa place, d'annoter ou de compléter un document ou simplement de le consulter pour être en mesure de suivre le développement d'un aspect de la coopérative et pouvoir exprimer son point de vue sur la question. Cependant, BEES coop témoigne une attention toute particulière au lien social, à la cohésion et à la convivialité. Ces éléments ne sont pas particulièrement favorisés par le fonctionnement du Google Drive. D'une part, les membres peuvent voir qui a contribué à la rédaction d'un document, ce qui peut éventuellement créer des liens et susciter un sentiment d'appartenance à une équipe de travail. D'autre part, nous sommes loin des moments conviviaux d'échange et de rencontre. Nous pouvons renvoyer ici à une question antérieure qui concernant l'importance des interactions directes pour la vie d'une communauté.

Ainsi, les formes de proximité et de coprésence induites par les TIC sont particulières. On observe un fonctionnement dual, avec les activités en ligne d'une part, et les activités qui prennent place au sein du même espace. Il s'agit de définir quelles activités peuvent être réalisées sous forme digitale, et celles qui nécessitent la coprésence, en tenant compte de la valeur légale et symbolique. Si les outils numériques offrent de multiples façons de coopérer sans avoir besoin de se retrouver physiquement, ils comportent aussi des faiblesses. Premièrement, il faut prêter attention à l'inclusion de tous les membres. Qu'en est-il de ceux qui ne possèdent qu'un accès limité aux outils numériques ? Comment s'assurer que leur mise en place ne renforce pas les inégalités de représentation des parties prenantes dans la prise de décision ? Ensuite, nous soulignerons l'écart probable entre les promesses techniques et la réalité des pratiques. Le web social facilite la participation, permet un plus grand partage, une diffusion et une mobilisation d'information avec des moyens simples. Il permet la mise en commun des ressources. Mais il faut tenir compte de deux catégories d'enjeux, susceptibles de limiter l'implémentation de ces outils (GLASSEY, 2014, p. 69-70) :

- Le rapport entre ces attentes suscitées par les outils et la réalité des pratiques : il ne suffit pas de créer du contenu, de partager avec des moyens techniques pour que l'intérêt et la participation des membres augmentent.
- Il est risqué de tout miser sur une digitalisation des processus dans l'espoir d'un développement de l'activité au sein du groupe, puisque, comme nous le précisons ci-dessus, l'interaction directe n'est jamais tout à fait remplacée par les solutions techniques.

L'adéquation entre les valeurs de la coopérative et celles promues par les outils utilisés est un autre aspect dont il est bon de tenir compte. L'organisation recourt-elle à des plateformes de communication ouvertes ou fermées ? Les logiciels utilisés sont-ils libres ou propriétaires ?

Il y a des choix à opérer quant à l'image et aux valeurs prônées par la coopérative. Outre la cohérence avec les valeurs, il s'agit de savoir si les outils retenus et le mode de pilotage des processus participatifs en ligne sont pertinents par rapport aux missions et buts de la coopérative. (GLASSEY, 2014, p. 71)

Un dernier point d'attention est la temporalité des échanges. Glassey recommande de définir les moments pendant lesquels se prennent les décisions concernant la vie de la communauté. En effet, les outils de communication sont omniprésents et offrent la possibilité de communiquer partout et en continu. L'enjeu aujourd'hui n'est plus uniquement de pouvoir communiquer ou échanger, mais bien de savoir quand ne pas le faire pour éviter des situations d'accélération stressantes ou de surcharge d'information. (GLASSEY, 2014, p. 68)

L'organisation est invitée à se pencher sur le rapport entre les techniques et la gouvernance afin de négocier et de définir les conditions de non-usage des outils participatifs. En d'autres mots, il faut parvenir à mettre la technique au service des besoins de la coopérative sans que celle-ci ne se laisse imposer son fonctionnement par les caractéristiques et fonctionnalités de ces outils. (GLASSEY, 2014, p. 68)

CONCLUSION

Les diverses facettes du modèle coopératif – le sociétariat, la décision collective et la démocratie - nous ont permis de poser un regard nuancé sur les opportunités qu'offre la gouvernance participative, ainsi que sur les faiblesses qui y sont liées. Nous nous sommes attardés sur les différents ressorts de la motivation. Il en résulte qu'un contexte qui permet aux membres de fonctionner de façon autonome et en accord avec leurs valeurs permet le développement de soi, ce qui favorise la motivation. Le fait de contribuer à un projet qui fait sens et d'entretenir des relations sociales saines dans le cadre de l'activité sont d'autres sources de motivation non négligeables. Si la motivation est positive, elle pourra donner lieu à un taux de participation élevé de la part des coopérateurs. Nous avons dès lors abordé le contexte dans lequel s'organise la participation, ce qui nous a permis d'établir les différentes contraintes qui s'imposent aux participants. Ces éléments sont à prendre en compte pour que l'exercice de la participation génère de la satisfaction pour les individus.

Parmi les aspects du modèle coopératif, nous avons abordé le sociétariat et ses implications, cependant cet aspect n'a pas fait l'objet de recommandations dans la mesure où l'enjeu n'était pas significatif au sein de BEES coop. Les autres caractéristiques du modèle, à savoir la décision collective et la démocratie, ont quant à elles suscité plusieurs pistes de réflexion afin de pallier les risques qui peuvent survenir, notamment la complexité de la prise de décision ou les jeux de pouvoir. Les conseils et outils proposés quant à ces enjeux pourront aider BEES coop dans l'implémentation d'une gouvernance participative.

Nous avons par ailleurs mesuré le rôle de la communication interne pour mener à bien les pratiques de gouvernance participative. Les outils de communication interne soutiennent la prise de décision collective et la démocratie par le biais du partage d'information et de la coopération. En d'autres mots, des outils adaptés favorisent directement la participation par les possibilités d'expression qu'ils offrent aux membres. Mais ils l'influencent également de manière indirecte, en jouant sur la motivation. Comme nous l'avons vu, le management participatif valorise les interventions des membres dans les décisions. Le simple fait de pouvoir exprimer leurs opinions augmente la motivation, et d'autant plus lorsque leur participation permet au projet collectif de l'organisation de correspondre à leurs attentes et valeurs.

Les outils favorisent donc la motivation et la participation. En outre, grâce à l'implication des membres dans les décisions, l'organisation peut atteindre un certain niveau de performance, par le capital social et l'intelligence collective réunis au sein du groupe. Une stratégie de communication interne réfléchie incluant la mise en place d'outils adéquats assure la mobilisation de l'énergie et du potentiel humain présents, ce qui constitue une véritable force pour l'organisation. Il s'agit d'un cercle vertueux : la performance pourra à son tour soutenir la motivation, dans le sens où l'atteinte des objectifs est valorisante pour ceux qui y ont contribué.

Suite à l'étude du modèle coopératif, nous pouvons conclure que la force des organisations qui placent l'humain au cœur de leur fonctionnement réside dans l'intelligence collective et le capital social qu'elles créent, par la mise en place de pratiques de gouvernance participative. Cependant, les enjeux relevés qui avaient trait aux processus participatifs et démocratiques avaient comme dénominateur commun l'humain. Donc, nous formulerons que si le facteur humain constitue la force des sociétés coopératives, il est aussi leur enjeu principal. Et au vu de la complexité et de l'imperfection humaine, la dimension humaine est finalement la fragilité des coopératives. Heureusement, de nombreux outils permettent de pallier cette complexité et laissent entrevoir des opportunités qui ne seraient pas envisageables dans le cadre d'un management classique. La gouvernance éclairée et la participation qu'elle prône apportent bel et bien une plus-value. Celle-ci réside dans le capital humain, que nous avons défini comme la richesse découlant de la diversité humaine et culturelle, et l'intelligence collective, c'est-à-dire la capacité cognitive issue des interactions au sein du groupe.

Nous mentionnerons un dernier point, celui de l'idéal de participation poursuivi par BEES coop. Au chapitre 4 des recommandations, nous avons conseillé à BEES coop de définir l'idéal de participation – nécessairement supporté par une communication interne robuste – vers lequel la coopérative allait s'orienter. Or, la complexité et la fragilité de l'individu risquent de contrarier la mise en pratique de cet idéal de participation. Ce dernier sera potentiellement soumis aux limites du facteur humain. A ce stade, la coopérative est encore en construction ; la réalité après l'ouverture du supermarché nous permettra d'évaluer la pertinence de la stratégie de communication mise au service de l'idéal de participation. BEES coop pourra dès lors ajuster ces mécanismes pour rester fidèle à sa dynamique participative, malgré la taille, la complexité et les nombreux enjeux qui se présentent.

« Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin »

Proverbe africain

SOURCES

ABORD DE CHATILLON Emmanuel et RICHARD Damien,

2015 « Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions de bien-être au travail par le SLAC », *Revue française de gestion*, 2015/4, n° 249, p. 53-71.

Anon.

2016 (a) 29 avril, « Une option polyvalente et adaptée aux besoins », Conseil Québécois de la coopération et de la mutualité. Transmettre des valeurs (en ligne), dernière mise à jour : 19 avril 2016, <http://www.coopquebec.coop/fr/types-de-cooperatives.aspx>

Anon.

2016 (b) « Centralisation et décentralisation. Centre de connaissances », 12Manage. The executive fast track (en ligne), dernière mise à jour : 16 mai 2016, http://www.12manage.com/methods_centralization_decentralization_fr.html

AUBERT Nicole,

2012 « Le management à l'ère du capitalisme financier : un management hors sujet ? », *Nouvelles revue de psychologie*, 2012/1, n° 13, p. 17-30.

BAYLE Emmanuel,

2014 « Défis spécifiques aux coopératives de moyenne et grande taille », GACHET Nicolas et GONIN Michaël (éd.), *La gouvernance participative dans les coopératives. Actes du colloque organisé le 17 juin 2014 par les facultés des Sciences Sociales et Politiques et des Hautes Etudes Commerciales*, UNIL - Université de Lausanne, p. 41-47.

BEES coop,

2016 28 avril, site internet de BEES coop, <http://bees-coop.be/>

BEES coop,

2016 20 mars, « Statuts de l'asbl BEES & Co ».

BENHAMOU Salima,

- 2016 2 mars « Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés », *La documentation française*, La librairie du citoyen (en ligne),
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000431.pdf>

BERNOUX Philippe,

- 2009 « La responsabilité des managers », *Vie Sociale*, 2009/3, n° 3, p. 117-135.

BISSON Luc,

- 2016 12 février « Démocratie participative et rentabilité: les composantes d'un modèle optimal de gouvernance dans les coopératives de travail (Québec) », *RECMA - Revue internationale de l'économie sociale* (en ligne), <http://recma.org/actualite/democratie-participative-et-rentabilite-les-composantes-dun-modele-optimal-de-gouvernance>

BONDOLFI Théo,

- 2014 « La Smala », GACHET Nicolas et GONIN Michaël (éd.), *La gouvernance participative dans les coopératives. Actes du colloque organisé le 17 juin 2014 par les facultés des Sciences Sociales et Politiques et des Hautes Etudes Commerciales*, UNIL - Université de Lausanne, p. 63-66.

BOOTHE Tom,

- 2013 « Reportage sur la Park Slope Food Coop »,
<https://www.youtube.com/watch?v=RwRG6stOIOI>

BRECHET Jean-Pierre et TOUGERON Pierre-Yves,

- 2014 « De quoi les parties sont-elles prenantes ? », AIMS, Association Internationale de Management Stratégique (en ligne), *Actes de la 23^e conférence annuelle à Rennes, du 25 au 27 mai 2014*, dernière mise à jour : 18 avril 2016, <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/24-xxiiieme-conference-de-l-aims/communications/3112-de-quoi-les-parties-sont-elles-prenantes/download>

CHARLES Julien,

- 2009 Octobre, « Penser la personne à l'épreuve des cheminements de la participation », *Enjeux Sociétaux* n°6, CID – Working Paper Series (en ligne),
https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/lagis/documents/CID-W_6JCPersonneetParticipation.pdf

CHARLES Julien,

- 2013(a) « La participation : quelle place pour les participants ? » *Secouez-vous les idées* n° 94.

CHARLES Julien,

- 2013(b) « Les conditions de la participation, marqueurs de la vulnérabilité du participant », CESEP,
http://www.cesep.be/PDF/ETUDES/PRATIQUE/Conditions_participation.pdf

ERNST&YOUNG

- 2016 12 février « La gouvernance éclairée des coopératives. Etablir un équilibre entre le rendement et les principes plus généraux des coopératives et des mutuelles », EY, *Building a better working world* (en ligne), dernière mise à jour : 16 mars 2016,
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/La-gouvernance-eclairée-des-coop%E9ratives/\\$FILE/La-gouvernance-eclairée-des-cooperatives-FR.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/La-gouvernance-eclairée-des-coop%E9ratives/$FILE/La-gouvernance-eclairée-des-cooperatives-FR.pdf)

GACHET Nicolas et GONIN Michaël,

- 2014 « Gouvernance participative et coopératives : quels enjeux ? », GACHET Nicolas et GONIN Michaël (éd.), *La gouvernance participative dans les coopératives. Actes du colloque organisé le 17 juin 2014 par les facultés des Sciences Sociales et Politiques et des Hautes Etudes Commerciales*, UNIL - Université de Lausanne, p. 10-18.

GAGNE Marylène,

- 2009 « A model of knowledge-sharing motivation », *Human Resource Management*, juillet-août 2009, vol. 48, n° 4, p. 571-589.

GLASSEY Olivier,

- 2014 « Penser les apports et les limites des TICs pour la gouvernance des coopératives », GACHET Nicolas et GONIN Michaël (éd.), *La gouvernance participative dans les*

coopératives. Actes du colloque organisé le 17 juin 2014 par les facultés des Sciences Sociales et Politiques et des Hautes Etudes Commerciales, UNIL - Université de Lausanne, p. 67-72.

KLEIN Gabriel,

2014 « Comment les outils informatiques peuvent-ils encourager la participation et la collaboration dans les associations ? », GACHET Nicolas et GONIN Michaël (éd.), *La gouvernance participative dans les coopératives. Actes du colloque organisé le 17 juin 2014 par les facultés des Sciences Sociales et Politiques et des Hautes Etudes Commerciales, UNIL - Université de Lausanne, p. 77-86.*

LALOUX Frédéric,

2015 *Reinventing Organizations*, éd. Diateino, 484 p.

LALOUX Frédéric,

2014 29 avril, *Reinventing Organizations*, conférence organisée à Flagey, Bruxelles, <https://www.youtube.com/watch?v=NZKqPoQiaDE>

LIBAERT Thierry et PIERLOT Jean-Marie,

2009 *Communication des associations*, éd. Dunod (coll. Associations), 178 p.

LINHART Danièle,

2011 « Une précarisation subjective du travail ? », *Annales des Mines – Réalités industrielles*, 2001/1, février 2011, p. 27-34.

MERAD Myriam et MARCEL Frédéric,

2016 18 mars « Gouvernance des organisations : entre impératifs de durabilité et gestion de la complexité », CCSD – Centre pour la communication scientifique directe, La Science partagée, *HAL Archives Ouvertes* (en ligne), dernière mise à jour : 17 mars 2016, <https://hal.archives-ouvertes.fr/ineris-00973684/document>

MICHON Christian,

- 2016 29 janvier « Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer », Presses universitaires de Bordeaux, *Communication et organisation* (en ligne), <https://communicationorganisation.revues.org/1713>

NDJONKOU Djankou,

- 2014 « Gouvernance dans le modèle coopératif », GACHET Nicolas et GONIN Michaël (éd.), *La gouvernance participative dans les coopératives. Actes du colloque organisé le 17 juin 2014 par les facultés des Sciences Sociales et Politiques et des Hautes Etudes Commerciales*, UNIL - Université de Lausanne, p. 19-24.

PASQUET Philippe et LIARTE Sébastien,

- 2016 16 février « La Société Coopérative et Participative : Outil de gestion pour l'entrepreneur social ou une nouvelle hypocrisie managériale ? », CAIRN.info, *Chercher, repérer, avancer* (en ligne), <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2012-3-page-3.htm>

PHILIPPE Jean,

- 2007 « Actionnaire ou sociétaire ? », www.jphilippe.com, *Osez l'innovation joyeuse !* (en ligne), dernière mise à jour : 7 mai 2016, <http://www.jphilippe.com/actionnaire-ou-societaire/>

RIJPENS Julie, JONET Christian et MERTENS Sybille,

- 2015 21 avril « Coopératives et démocratie: un état des lieux de la question pour encourager la vitalité démocratique des coopératives », ES-Infos. *Newsletter de l'Economie Sociale* (en ligne), septembre 2015, n° 122 « Investissement socialement responsable : rapport 2015 », page consultée le 16 février 2016, <http://cdn.nimbu.io/s/hcjwsxq/channelentries/edti3r3/files/livre-participation-CH11-cooperatives.pdf>

SWATON Sophie,

- 2014 « La gouvernance participative, comment et jusqu'où ? », GACHET Nicolas et GONIN Michaël (éd.), *La gouvernance participative dans les coopératives. Actes du colloque organisé le 17 juin 2014 par les facultés des Sciences Sociales et Politiques et des Hautes Etudes Commerciales*, UNIL - Université de Lausanne, p. 56-59.

THONNEY Guy et LOUP Eric,

- 2014 « La gouvernance participative au sein de la Banque Raffeisen », GACHET Nicolas et GONIN Michaël (éd.), *La gouvernance participative dans les coopératives. Actes du colloque organisé le 17 juin 2014 par les facultés des Sciences Sociales et Politiques et des Hautes Etudes Commerciales*, UNIL - Université de Lausanne, p. 48-55.

VANDERCAMMEN Dominique,

- 2015 Notes du cours de « Motivation et Développement personnel », donné en Master 2 au premier semestre de l'année académique 2015-2016.

VANHOVE Matthieu,

- 2015 29 janvier, « Coopératives, un modèle tout terrien », KU Leuven (en ligne), dernière mise à jour : 27 avril 2016, <https://www.kuleuven.be/about/emeritiforum/em/Forumgesprekken/2014-2015/290115/cooperatives-un-modele-tout-terrien-matthieu-van.pdf>

VIDAL Franck,

- 2014 « COMMON!Future – La coopérative des conseillers/ères en environnement », GACHET Nicolas et GONIN Michaël (éd.), *La gouvernance participative dans les coopératives. Actes du colloque organisé le 17 juin 2014 par les facultés des Sciences Sociales et Politiques et des Hautes Etudes Commerciales*, UNIL - Université de Lausanne, p. 87-90.

YATES Stéphanie,

- 2015 17 octobre « Relations publiques et gouvernance participative : une vision partagée du 'vivre ensemble' ? », *Communiquer - Revue de communication sociale et publique* (en ligne), 15/2015, « Perspectives en communication : deuxième partie », page consultée le 16 mars 2016, <https://communiquer.revues.org/1722>

ANNEXE 1 : RAPPORT DE STAGE

Année académique 2015-2016
Section Relations Publiques
Spécialisation en Organisation
et Gestion de la Connaissance

Rapport de stage

Par Camille DASSY
Promoteur de stage : Michel PAILLET

Tuteur de stage : Quentin CRESPEL - chargé de projet
Stage réalisé du 1^{er} février au 31 mai 2016



ASBL BEES & Co
71, Rue de Liedekerke
1210 Saint-Josse-ten-Noode
bees-coop.be
contact@bees-coop.be

I. DESCRIPTION DE L'ORGANISME

1. La forme juridique

Le projet BEES coop comprend d'une part l'association sans but lucratif (asbl) BEES&Co, d'autre part la société coopérative à responsabilité limitée à finalité sociale (scrlfs) BEES coop. L'objet social de l'asbl BEES&Co peut être défini comme tel : « L'association a pour but de faciliter l'accès de tous à une alimentation durable¹, saine et de qualité ». (BEES coop, 2016a) L'asbl a permis de lancer le Groupe d'Achat et de répondre à des appels à projets pour développer et concrétiser le concept.

La SCRLfs quant à elle gère l'activité commerciale, à savoir un supermarché coopératif et participatif. Les deux entités partagent des missions communes telles que la mixité sociale au sein du projet.

Pour plus de clarté dans la suite du rapport, nous considérerons le projet BEES coop sans distinguer ses deux entités.

2. Les valeurs et les missions

BEES coop, ou la coopérative Bruxelloise, Ecologique, Economique et Sociale, repose sur les valeurs suivantes, qui constituent le socle identitaire de la coopérative (BEES coop, 2016b) :

- Durabilité

BEES coop favorise les produits locaux, de saison, issus des circuits courts et de l'agriculture paysanne. En bref, les produits proposés sont cultivés de manière respectueuse de l'homme et de l'environnement. Le choix de vendre de nombreux produits en vrac aide également à lutter contre le gaspillage alimentaire et au suremballage.

- Coopération

BEES coop est une « open coop », c'est-à-dire qu'elle se positionne dans une démarche d'échange avec d'autres initiatives qui poursuivent des objectifs similaires. Le partage de ses outils, modes de fonctionnements et de ses expériences fait partie intégrante de la démarche de coopération.

- Solidarité

Implanté dans la commune de Schaerbeek, BEES coop vise à rendre l'alimentation durable accessible au plus grand nombre. La participation des membres au fonctionnement du supermarché permet de renforcer la cohésion sociale au sein du quartier. Des partenariats étroits et solidaires sont également mis en place avec les producteurs associés.

¹ Selon la définition de la charte du Réseau des Acteurs Bruxellois pour l'Alimentation Durable (Rabad).

- Participation des membres

Le cœur du projet BEES coop réside dans la participation de ses coopérateurs à la gestion du supermarché. La gouvernance participative implémentée permet une décision collective où chacun a son importance dans les mécanismes de décision.

- Transparence

BEES coop met l'accent sur la transparence par le biais du système d'étiquetage ainsi que dans son fonctionnement démocratique. La politique du « juste prix » implique une rémunération correcte pour le producteur tout en garantissant un prix qui soit le plus accessible possible pour le consommateur.

- Indépendance

La coopérative vise, à terme, l'indépendance financière et politique. Afin d'assurer le développement du projet, elle repose actuellement sur des financements provenant de la Région de Bruxelles-capitale. Cependant, l'activité économique du supermarché devrait en principe garantir l'indépendance de la coopérative.

3. Le modèle proposé : supermarché coopératif, participatif et sans but lucratif

Le supermarché proposé est un one-stop shopping, où les clients-coopérateurs pourront trouver tous types d'articles, de l'alimentation à l'hygiène, en passant par les produits d'entretien. Au sein du magasin, l'accent est mis sur la transparence via le système d'étiquetage. Quatre critères figurent sur l'étiquette : le mode de production, la provenance, l'aspect équitable et le type de circuit utilisé. Pour chacun de ces critères, une jauge exprime à quel point cet aspect est pris en compte dans la production. Le consommateur peut dès lors faire ses achats en toute connaissance de cause (BEES coop, 2016b).

La triple casquette du coopérateur constitue la spécificité du modèle de BEES coop. Par la souscription de parts de la coopérative, le coopérateur devient propriétaire et bénéficie d'un pouvoir de décision quant à la gestion stratégique du projet. En outre, étant client du supermarché, il peut s'assurer que ses intérêts sont rencontrés par le projet (choix des produits, politique de gestion du magasin, etc.). Et finalement, les membres participent au travail dans la coopérative, à hauteur de trois heures toutes les quatre semaines. (BEES coop, 2016b)

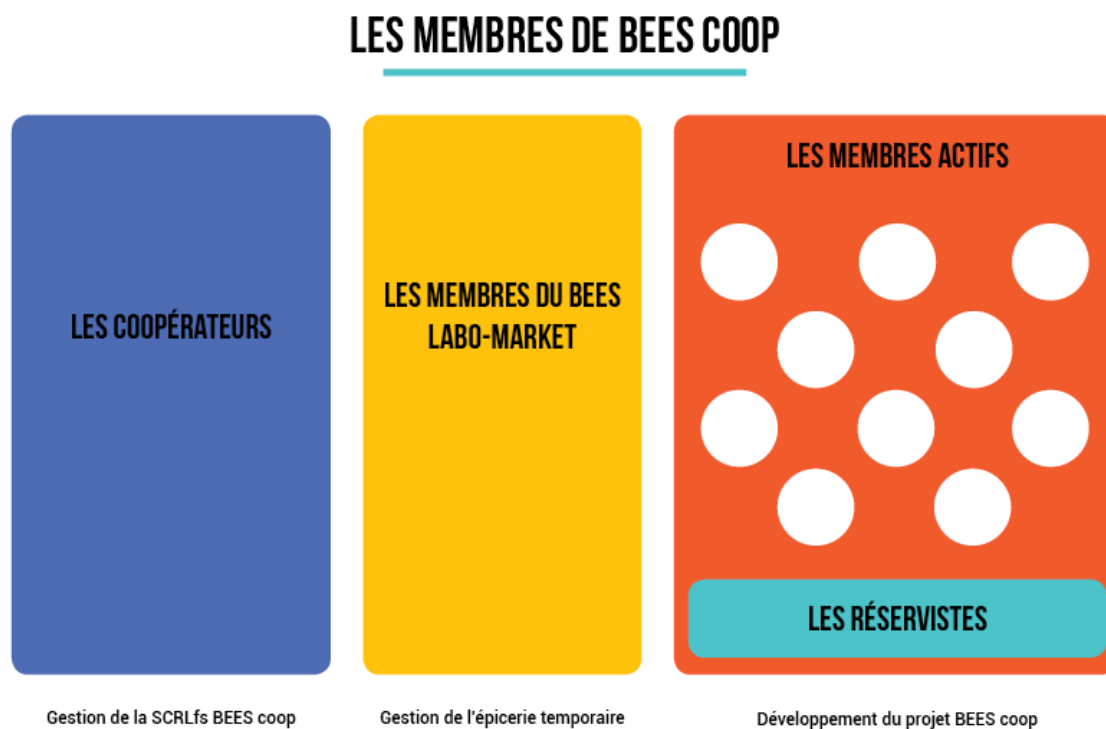
L'aspect participatif répond au désir de cohésion sociale au sein de la communauté BEES coop. La participation financière au projet n'implique pas de retour sur investissement. Il n'y a ni dividendes ni ristournes, les bénéfices engendrés par l'activité seront réinjectés dans des projets solidaires. (BEES coop, 2016b)

4. Organigramme de BEES coop

Une première façon de visualiser l'organigramme de BEES coop est de considérer les différents statuts des membres qui composent le projet.

BEES coop comprend un premier ensemble : celui des membres actifs, qui sont répartis en cellules. Ils sont une centaine actuellement.

Parallèlement aux membres actifs, nous trouvons un deuxième ensemble : les réservistes ou les personnes ressources. Ce sont des personnes qui ne sont pas impliquées dans des cellules spécifiques mais qui ont proposé leur aide pour des missions ponctuelles.

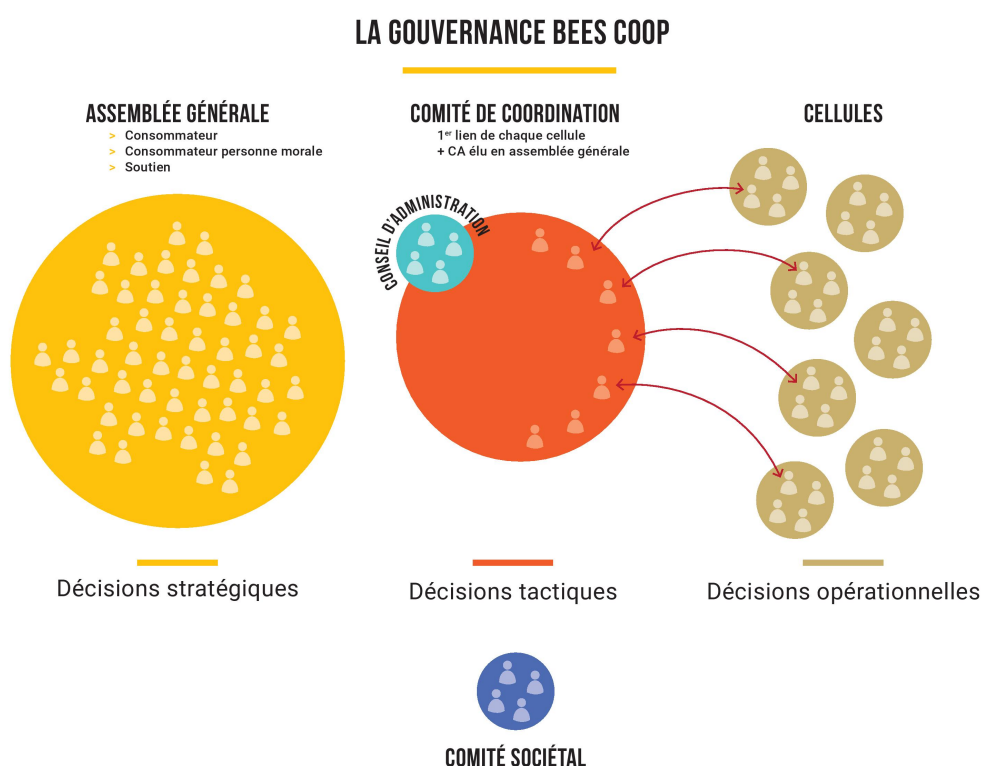


Le troisième ensemble de membres est le BEES Labo-market. C'est une épicerie temporaire, initiée par l'asbl BEES&Co afin de se former au métier de distributeur, de tester les produits, le système d'étiquetage etc. C'est, en quelque sorte, le laboratoire du projet BEES qui depuis deux ans permet aux membres de se préparer à ouvrir le supermarché, en janvier 2017. Il y a actuellement 200 personnes au sein du BEES Labo-market. Les membres qui organisent l'épicerie temporaire font partie de la cellule Groupe d'Achat.

Finalement, le quatrième ensemble est composé des coopérateurs. Cet ensemble comprend les 108 membres fondateurs depuis la création de la scrifs BEES coop en janvier. Et à présent, avec le lancement de l'appel public à l'épargne, ce groupe s'agrandit avec les nouveaux coopérateurs qui rejoignent le projet.

Les ensembles de membres ne sont pas exclusifs, c'est-à-dire qu'un membre actif peut se trouver dans ce premier ensemble, ainsi que dans le BEES Labo-market et dans la liste des fondateurs en même temps. Notons toutefois que les membres actifs sont nécessairement coopérateurs. La différence est qu'ils ont choisi de s'impliquer régulièrement dans le développement du projet. En plus d'effectuer des tâches plus concrètes dans le supermarché, ils réfléchissent à des thématiques précises dans les cellules.

Penchons-nous maintenant sur une deuxième perspective de BEES coop, en nous focalisant maintenant sur la gouvernance. Le schéma de la page suivante rend compte des interactions entre les organes décisionnels. (BEES coop, 2016a)



Source : BEES coop, 2016

- Les cellules sont des groupes de travail avec leurs champs d'action respectifs.
- L'Assemblée Générale réunit les membres du BEES Labo-market, les membres actifs et les coopérateurs afin d'assurer la représentation des intérêts des parties prenantes dans la prise de décision.
- Conseil d'Administration se compose de trois à cinq membres sont élus en AG pour assurer l'administration et la représentation de la coopérative.

- Le Comité de coordination rassemble les premiers liens (c'est-à-dire les représentants issus de chacune des cellules) afin d'assurer la circulation de l'information entre les organes de la coopérative et de prendre les décisions tactiques.
- Le Comité Sociétal est formé par trois à cinq membres ou personnes extérieures, élus en AG pour exercer le rôle d'observateur et d'assurer que la coopérative respecte la finalité sociale et les statuts.

5. Situation occupée par l'étudiante

1. Au quotidien, au sein des cellules Accueil & Convivialité, Communication, Permanents et Participation des membres. Les missions effectuées par ces cellules seront détaillées dans le point suivant.
2. Toutes les deux semaines, participation au comité de coordination en tant que premier lien de la cellule Accueil & Convivialité.
3. Avec tous les membres actifs et coopérateurs, en Assemblée Générale.
4. Membre du BEES Labo-market, ce qui offre la possibilité de faire des achats à l'épicerie lors des jours d'ouverture (une fois par mois jusqu'au mois de mai, dorénavant deux jours par semaine suite au déménagement vers un espace plus grand).

II. CRITIQUE DE LA COMMUNICATION

1. La communication externe

La communication externe de BEES coop s'opère par le biais de deux canaux principaux : la page Facebook et le site internet. Les relations presse sont également déterminantes dans le développement du projet ainsi que le bouche à oreille.

1.1 La page Facebook

La page Facebook est gérée par quelques membres de la cellule communication, ainsi que par certains membres très impliqués dans d'autres cellules, notamment des anciens membres du groupe porteur².

La façon de procéder est **spontanée**, deux cas de figure peuvent se présenter :

² Le Groupe Porteur était composé des membres à l'origine du projet BEES coop, ainsi que des quelques autres personnes très présentes dans le projet. Ce groupe, dont les membres étaient investis dans plusieurs cellules, assurait la communication entre les cellules et se réunissait tous les lundis pour que la circulation d'information soit optimale. La cellule coordination, quant à elle, se réunissait une fois par mois. Y étaient présent le Groupe Porteur avec au moins un représentant de chaque cellule. Par souci de cohérence dans l'implémentation de la gouvernance horizontale, les membres du Groupe Porteur ont remis en question le fait qu'un petit nombre de personnes soit davantage informées que les autres, et que ce groupe restreint prenne les décisions importantes. Le Groupe Porteur et la cellule Coordination ont disparu pour laisser place au Comité de Coordination.

- C'est souvent l'agenda qui oriente le contenu à poster : un événement à venir, la nécessité de mobiliser les membres pour une action précise, etc.
Ainsi, si une soirée thématique est annoncée, il est fréquent que l'invitation soit relayée sur la page Facebook, soit parce que BEES coop y participe, soit parce que la coopérative soutient les organisations représentées, qui partagent des valeurs semblables à celles de BEES coop.
- Il arrive également que l'un des membres propose du contenu selon l'actualité ou l'inspiration personnelle.

Lorsque les contenus à poster pour la journée ou les jours suivants sont définis, les membres qui sont disponibles s'attellent à rédiger les posts et envoient aux autres membres pour bonification (dans le jargon de l'intelligence collective, il s'agit d'une amélioration effectuée grâce à la force du groupe). La diffusion des messages à l'externe s'effectue dans une vraie démarche de **coopération**. Rappelons ici que la plupart des membres sont bénévoles. L'un des quatre employés permanents consacre beaucoup de temps à la communication, épaulé par l'équipe de bénévoles au sein de la cellule Communication. La disponibilité du sous-groupe chargé des contenus web peut de temps à autre poser problème, chacun ayant des obligations professionnelles (ou personnelles) en parallèle de BEES coop. La **régularité** des publications peut constituer une première critique de la communication.

Les contenus partagés sont majoritairement de type informationnel. La plupart du temps, ils annoncent une conférence, une rencontre, une manifestation... Les autres communications concernent la vie de la coopérative : avancement des travaux dans le supermarché, lancement de l'appel public à l'épargne, obtention d'un label, participation à un concours, etc. Certains contenus visent donc plutôt la mobilisation de la communauté en ligne : appeler à voter lors d'un concours, inviter à participer aux séances d'information ou à devenir coopérateur, etc. Concernant le choix des contenus publiés, il n'y a pas de stratégie rigide, la ligne éditoriale est définie de façon relativement souple : l'idée est de relayer des actualités ayant trait à l'économie sociale ou à l'alimentation durable. Nous pouvons questionner la pertinence de ces informations pour le public : est-ce intéressant ? Quel type de contenus cherchent les sympathisants en s'abonnant à la page de BEES coop ?

Quant au ton utilisé, il est relativement direct et familier. Ceci n'est pas sans lien avec l'identité même de la coopérative, particulièrement la place égale conférée à chacun et la philosophie de coopération inhérente au projet. Dans cette optique, les publics auxquels s'adresse BEES coop sont considérés comme des partenaires dans l'aventure vers « le supermarché de demain », et non pas comme des clients à convaincre.

Un dernier aspect de la communication externe est la très grande transparence au niveau des informations transmises. Le « parler vrai » guide les réflexions stratégiques de la communication. Afin d'illustrer ce souci de transparence, voici un cas précis :

L'ouverture du supermarché était annoncée pour septembre 2016, et ce depuis le début du projet. Suite à l'introduction du permis d'urbanisme et aux délais nécessaires auprès d'entrepreneurs, l'ouverture ne pourra avoir lieu avant décembre, voire janvier 2017. En termes de communication, reculer le fait de pouvoir consommer les produits du magasin pose question. La souscription des parts est possible depuis le 11 mai, et le capital mobilisé grâce aux coopérateurs est indispensable pour débiter les travaux dans le supermarché. Mais le fait d'avoir accès au magasin seulement sept ou huit mois après la souscription des parts peut constituer un frein pour de nombreuses personnes. Par conséquent, la question suivante se pose : « Comment parvenir à garder cette communauté de sympathisants active ? »

Dès cette prise de conscience, les messages ont été adaptés afin de ne plus parler de septembre 2016 mais bien de la fin de l'année 2016, malgré les inconvénients issus de cette information.

La transparence, et peut-être également le caractère direct des messages, permet une certaine crédibilité de la communication.

1.2 Le site internet

Quant à la gestion du site internet, elle est également partagée. Toutefois le nombre de personnes qui s'en occupent est plus restreint par rapport à l'équipe qui gère la page Facebook. Environ trois membres mettent fréquemment le contenu à jour et produisent du contenu suivant l'évolution du projet. A la différence du contenu sur la page Facebook, les publications sur le site sont directement en lien avec la coopérative.

1.3 Les relations presse

Un fichier presse est tenu à jour, il comprend les coordonnées des journalistes avec qui BEES coop a été en contact, ainsi que le journal, l'émission ou l'organisation auxquelles ils sont liés. Les contacts avec la presse sont réguliers, et la couverture satisfaisante. Des articles sur BEES coop paraissent régulièrement, surtout lors d'événements particuliers tels que la campagne de financement participatif ou lors de la création de la coopérative. Les contenus publiés sur le site et la page Facebook sont relayés par d'autres acteurs ou par la presse.

1.4 Le bouche à oreille

Un dernier canal de communication, sur lequel la coopérative n'a pas d'emprise, contrairement aux autres canaux, est le bouche à oreille. L'engouement autour du projet se transmet plutôt bien, avec un bémol toutefois : cette communication informelle a tendance à rester confinée dans des cercles relativement fermés. La communauté de sympathisants au projet BEES coop est actuellement composée des « amis des amis » si l'on peut dire, et l'objectif de mixité sociale n'est pas encore atteint.

2. La communication interne

La communication interne s'effectue en grande partie par le biais d'outils en ligne : e-mails, Google Drive et newsletters. L'autre partie de la communication passe par la tenue des réunions, des Assemblées Générales et des événements conviviaux.

Au sein des cellules et des autres organes de décision, c'est l'e-mail qui est le plus utilisé. Rapide et facile d'utilisation, l'e-mail présente des limites. En effet, retrouver une information n'est pas aisé lorsqu'une cinquantaine de mails sont reçus quotidiennement. Ensuite, la coordination au sein d'une équipe n'est pas toujours évidente lorsque l'on se limite aux e-mails, suivre le fil des conversations peut s'avérer compliqué. Une première initiative apporte une légère amélioration dans l'utilisation de l'e-mail : une mailing list (via les Google Groups) a été créée pour la communication au sein du Comité de Coordination.

Pour résoudre les soucis de clarté dans l'organisation au sein des cellules, les membres recourent aux documents Google Drive. Le compte Google Drive permet de partager des ressources et de coopérer grâce aux documents partagés. Cet outil est plutôt satisfaisant pour les tâches de cocréation. Toutefois, en ce qui concerne l'accès à des informations pratiques précises (telles que la liste des tâches à effectuer, la répartition du matériel amené par chacun, l'avancement des missions, etc.), tant l'e-mail que le Google Drive ne sont pas optimaux.

Des outils tels que Slack, Trello, Basecamp ont été envisagés par les équipes, cependant des réticences se font sentir : certains ne sont pas favorables au fait d'ajouter un nouvel outil, auquel il faut, au préalable, se familiariser. Nous rejoignons la question de la formation, mentionnée à plusieurs reprises dans les recommandations (en page 64 notamment).

Des newsletters, destinées à l'ensemble des membres ou à des segments particuliers, informent de l'ouverture de l'épicerie, des Assemblées Générales, d'un événement interne à BEES coop, etc. La fréquence de ces newsletters est variable, selon le type de contenu envoyé.

- Les échos de la coordination sont une newsletter mensuelle envoyée à tous les membres actifs. Le Comité de Coordination se réunit deux fois par mois ; suite à ces réunions, une communication résume les principales actualités de BEES coop.
- Les communications d'ouverture du BEES Labo-market sont transmises à chaque ouverture, une fois par mois jusqu'au mois de mai. Suite à l'inauguration de la nouvelle épicerie temporaire le 15 mai, l'épicerie ouvrira désormais chaque semaine. Les destinataires de cette newsletter sont les membres du groupe d'achat.
- Les autres newsletters sont rédigées selon les besoins : convocation à une Assemblée Générale, invitation à une soirée, etc.

III. TÂCHES EFFECTUÉES

1. La cellule Accueil & Convivialité

La cellule Accueil & Convivialité se charge de l'animation des séances d'information, de l'organisation d'événements conviviaux et de l'intégration des nouveaux membres.

En participant à cette cellule, j'ai eu l'opportunité de présenter le projet lors des séances d'information, de répondre aux questions des personnes présentes et ensuite, s'ils souhaitaient rejoindre le projet, de les orienter vers les cellules adéquates. Lors de divers événements, j'ai également eu comme tâche de parler de BEES coop : lors de salons informatifs, auprès d'un comité de quartier, etc.

A plusieurs reprises, nous avons organisé des événements auxquels étaient conviés les membres. Il s'agissait de réfléchir au concept puis de créer les invitations, les envoyer, centraliser les réponses pour les présences, assurer la logistique de la soirée, tenir le bar, accueillir les invités ou renseigner les nouveaux membres qui venaient dans le but de se familiariser avec le projet.

A la création de la coopérative et avec la mise en place de la gouvernance horizontale, les représentants des cellules (que l'on appelle les premiers liens) ont été élus dans chaque cellule, sur base du processus de l'élection sans candidat³. J'ai d'abord été élue comme suppléante car le premier lien n'était pas suffisamment disponible. Cette personne a quitté la coopérative, j'ai alors repris son mandat de premier lien. Les missions inhérentes à ce rôle sont :

- Synthétiser les actualités et besoins de la cellule pour les communiquer au Comité de Coordination lors des réunions.
- Transmettre les informations et décisions suite aux réunions de coordination.

Avec l'arrivée des coopérateurs, nous avons dû augmenter le nombre de séances d'information. Et dans le cadre de l'appel public à l'épargne, nous avons été présents sur plusieurs événements. Afin d'avoir les énergies nécessaires pour toutes ces représentations du projet, nous avons recruté des « ambassadeurs » et avons organisé un coaching pour les rendre opérationnels.

³ L'élection sans candidat est une pratique d'intelligence collective. Chacun vote pour un membre qui assurera le mandat préalablement défini, sans que personne ne se soit proposé. L'idée est de motiver son choix sur base des qualités que l'on reconnaît à la personne suggérée. Tant qu'il persiste une ou plusieurs objections à la proposition de candidat, le groupe doit améliorer cette proposition afin qu'elle donne lieu à un consentement général.

2. La cellule Permanents

Cette cellule est composée des quatre employés permanents et des stagiaires occasionnels. Ces membres travaillent au quotidien pour le projet, ce qui les amène à assurer certaines tâches qui ne peuvent être prises en charge par les cellules, parce qu'elles demandent beaucoup de suivi par exemple. Tous les lundis et jeudis, des réunions d'équipe sont organisées afin de se coordonner et d'informer les collègues de l'avancement des missions respectives et de l'agenda de la semaine.

Dans le cadre de cette cellule, j'ai pu organiser l'une des Assemblées Générales : préparation du contenu à aborder et de l'animation, gestion des convocations et des inscriptions.

Au mois de février a eu lieu la mise au vert de la coordination. Il s'agissait d'une étape marquante pour la vie de BEES coop. Dans un souci de démocratie horizontale, le Groupe Porteur, composé des personnes à l'origine du projet et qui coordonnait l'ensemble de la structure, a été remplacé par le Comité de Coordination (qui comprend les représentants des cellules). La mise au vert a réuni l'ancien Groupe Porteur, les premiers liens et le Conseil d'Administration afin d'assurer la transition entre ces deux organes. En préparation de cette journée, il m'a été confié d'organiser le transfert de connaissances, de prévoir l'animation, de gérer l'envoi des invitations, d'appeler les personnes concernées à participer à l'ODJ et au contenu, l'idée étant que les futurs coordinateurs proposent les thèmes dont ils souhaitaient discuter avec leurs prédécesseurs.

En ce qui concerne le transfert de connaissances, un document participatif a été transmis aux fondateurs du projet afin qu'ils retracent ensemble l'historique et les étapes importantes. Ensuite, deux de ces membres ont préparé une mise en scène de cet historique. Lors de la mise au vert, après la présentation de l'histoire du projet, deux facilitateurs ont pris le relai pour aborder en séance plénière les thèmes relatifs à la coordination de BEES coop. Suite aux sujets proposés par les futurs coordinateurs, le groupe s'est réparti en trois pour approfondir certaines thématiques. Dans chacun des trois groupes, les membres de l'ancien Groupe Porteur ont ainsi pu expliquer le fonctionnement de la coordination aux premiers liens : les points d'attention, les enjeux, les lignes directrices...

Toujours au sein de la cellule permanents, j'ai aidé à créer la facilitation graphique de la structure décisionnelle de BEES coop. Sur base des principes de gouvernance, nous avons, avec mon maître de stage, réfléchi aux différentes possibilités d'exprimer les interactions entre les organes décisionnels. Nous avons ensuite envoyé nos demandes à une graphiste, membre du projet. Le but de ce schéma était d'expliquer la structure à tous les membres, en Assemblée Générale.

3. La cellule Communication

La cellule Communication prend en charge les missions de communication externe et interne. Au sein de cette cellule, mon rôle était de coordonner le groupe : gestion de l'agenda des réunions et des événements

auxquels BEES coop participe, rédaction et envoi des PV suite aux réunions et intégration des nouveaux membres.

Dans le sous-groupe chargé de la communication online, il s'agissait de rechercher et de rédiger des contenus pour la page Facebook.

Un autre sous-groupe, composé d'une graphiste de la cellule, de mon maître de stage et de moi-même, prenait en charge la mise à jour du site web et la rédaction de contenus pour les différentes pages.

Ensuite, toujours en collaboration avec la graphiste et mon maître de stage, nous avons actualisé les outils de communication :

- A l'interne : le manuel de bienvenue, explicatif du projet qui est envoyé aux nouveaux membres
- A l'externe : le PowerPoint des séances d'information et la brochure informative

Une grande partie du travail effectué par la cellule ces derniers mois consistait à préparer la campagne de souscription des parts. Nous avons réfléchi à la stratégie, aux cibles, messages et outils, et ensuite nous avons produit les contenus.

La gestion et l'envoi des newsletters via MailChimp a également fait partie de mes tâches. Un des aspects de ces newsletters consistait à actualiser les listes en ajoutant les sympathisants, l'autre aspect étant la production de contenu, la mise en page et l'envoi aux destinataires concernés.

Lors des réunions de Coordination, une personne de la cellule Communication est responsable du PV. Une tournante a été instaurée afin de désigner les responsables. J'ai eu l'occasion de rédiger le PV de deux de ces réunions.

Suite aux réunions de Coordination, la personne qui avait écrit le PV l'envoyait à tout le Comité de Coordination, afin que les premiers liens le transmettent à leurs cellules. Mon rôle était alors de rédiger les « Echos de la Coordination », une newsletter mensuelle destinée aux membres actifs et qui reprend l'actualité des cellules.

Finalement, une autre mission qui m'a été confiée dans la cellule communication était la gestion des contreparties, suite à la campagne de financement participatif. Chaque donateur avait la possibilité de choisir une contrepartie en fonction du montant de sa donation. Après la fin de la campagne, nous avons constitué un groupe de quatre personnes afin de se répartir les différentes tâches :

- Rédaction d'un mail type et envoi des informations relatives aux contreparties des donateurs
- Organisation des contreparties : envoi d'un livre sur l'économie sociale dédié par l'auteur, dégustations de bières et visites de brasserie bruxelloises, découverte du Champignon de Bruxelles, de la ferme du Chant des Cailles, du jardin de Muriel à Overijse, brassage, livraison d'un petit-déjeuner à domicile, etc. Il s'agissait essentiellement de contacter le responsable du lieu à visiter et de prévoir l'activité, en s'assurant du nombre de participants présents.

- Présence lors de l'activité

J'aimerais toutefois développer une des contreparties, à savoir la livraison des petits déjeuners, que j'ai suivie du début à la fin et qui, contrairement aux autres activités, a demandé beaucoup d'énergie et de suivi. Cinquante personnes avaient choisi cette contrepartie. La consigne était de leur préparer un panier composé de produits bio, locaux, de saison et équitables, en faisant preuve de créativité tant dans le choix des produits que dans le conditionnement – puisque BEES coop se positionne dans une démarche de lutte contre le suremballage. La première étape concernait le choix des produits. Sur base de la liste des produits vendus à l'épicerie, j'ai fait une première sélection et estimé les quantités pour cinquante petits déjeuners. Malheureusement, aucune commande n'a été effectuée dans les semaines avant les livraisons des paniers, donc nous avons dû nous approvisionner ailleurs. Les contacts avec un artisan boulanger ont été pris et les livraisons planifiées. La question suivante, celle des contenants, nous a amenés à confectionner des sachets en tissus et des boîtes en papier faits main, ainsi qu'à rassembler une cinquantaine de bocaux pour les confitures. Enfin, nous avons demandé aux donateurs de choisir une date parmi les quatre jours de livraison. Selon leurs réponses, les parcours de livraison (à vélo, qui plus est) ont été réalisés et l'appel aux livreurs a été lancé. Les jours avant les livraisons, nous avons préparé les confitures et les pâtes à tartiner et mis les produits secs dans les contenants. Finalement, les paniers remplis ont été dispatchés entre les livreurs et remis à leurs destinataires, qui, pour notre plus grand plaisir, ont apprécié leur petit déjeuner et nous ont fait part de retours plus qu'agréables.

Cette organisation peut paraître relativement simple. Cependant, avec les nombreux changements de date (voire d'adresse), la recherche d'une vingtaine de bénévoles pour livrer, dès 8h30 le week-end, des paniers aux quatre coins de Bruxelles, certains livreurs préférant retirer leurs paniers à un autre moment que le créneau prévu, la nécessité de coordonner au mieux les différentes livraisons et les achats... Bref, c'était une belle expérience en termes de communication et de gestion d'équipe.

4. La cellule Participation des membres

Cette cellule, tout juste créée en février 2016, répond à la nécessité de réfléchir à la politique et à l'organisation du travail des coopérateurs dans le supermarché. La base de ces réflexions est un document reprenant le fonctionnement interne de la Park Slope Food Coop à Brooklyn, la source d'inspiration principale de BEES coop.

Avec cette cellule, j'ai participé aux réunions hebdomadaires afin d'avancer dans les étapes suivantes :

- La première étape a consisté à lire ce document et définir ce que l'on reprenait tel quel ou ce que l'on adaptait à la réalité bruxelloise.
- Ensuite, nous avons dû nous approprier ces pratiques, les comprendre et établir les implications pour les membres ainsi que pour le logiciel de gestion interne. En effet, la plateforme informatique qui nous

permet de gérer les inscriptions des coopérateurs, les horaires, les stocks, la caisse etc. a été conçue par la cellule ODOO, nom tiré de l'ERP utilisé, en parallèle de la réflexion sur la politique du travail.

- Après avoir établi les grandes lignes du travail des membres, nous nous sommes attelés à la rédaction du Manuel des membres, qui est une annexe du Règlement d'Ordre Intérieur et explicite toutes les règles inhérentes au travail dans le supermarché.
- Finalement, ce 15 mai dernier, une Assemblée Générale a été organisée dans le but de faire valider par les membres les décisions relatives à la politique du travail.

IV. APPORT DE LA FORMATION

1. La gestion des outils de communication

La formation dispensée à l'IHECS forme à une compréhension globale des outils : l'objectif qu'ils servent, les destinataires et le contenu à y intégrer. Les cours et ateliers de médias (essentiellement le graphisme dans le cas de mon stage) sont également utiles à cette compréhension.

La rigueur et la précision inculquées par nos professeurs de cours théoriques et médiatiques est une véritable force lorsque l'on se retrouve en milieu professionnel. Nous avons été habitués à peaufiner le rendu de nos travaux et projets, d'avoir une approche critique et de remettre en question nos démarches.

2. La coordination d'équipe

En ce qui concerne le travail en équipe, les nombreux projets de groupe intégrés dans le parcours ihecsien nous ont donné un bel avant-goût de la réalité professionnelle. Ces expériences – positives comme négatives – nous préparent aux enjeux des interactions humaines. Elles nous apprennent à gérer les différences et valoriser les forces de chacun des membres. Elles révèlent aussi un certain nombre d'éléments propres à notre fonctionnement personnel en groupe. Or, se positionner, considérer ses atouts et ses faiblesses constitue selon moi la première étape indispensable pour mener à bien un projet en groupe, dans lequel chacun pourra trouver sa place.

3. Des compétences clés : autonomie, esprit critique, réactivité et proactivité

Les nombreux projets qui ont été réalisés dans le cadre de la formation à l'IHECS nous ont amenés à gagner en autonomie, et, bien que l'encadrement soit toujours présent pour nous rappeler les échéances et les autres informations utiles, ces projets nous ont appris à prendre nos responsabilités quant à l'avancement et aux résultats finaux de nos projets.

En outre, les nombreux feedbacks des accompagnateurs pour les projets médiatiques, même s'ils suscitaient une certaine frustration de devoir constamment revenir en arrière et revoir nos travaux, ont permis d'adopter un regard critique, de remettre en question nos choix et nos réalisations.

Suite à ces feedbacks, il était fréquent de devoir effectuer des modifications et d'agir rapidement pour rester dans les temps au niveau de la réalisation des projets médiatiques. Ceci nous a demandé une certaine réactivité dans l'amélioration de nos travaux et dans l'organisation du groupe : il était fréquent de devoir planifier une nouvelle régie ou de réserver du matériel et suite à une remarque des accompagnateurs, de repartir en tournage aussitôt.

Finalement, la proactivité est une autre compétence que j'estime essentielle sur le terrain, pour être efficace et répondre aux attentes des personnes avec qui l'on travaille. Cette dernière compétence, pour ma part, je ne pense pas avoir dû l'exercer à l'IHECS dans la mesure où les travaux étaient essentiellement en groupe, et il y avait toujours l'une ou l'autre personne qui obtenait les informations à la minute où elles étaient publiées, qui anticipait les tâches à accomplir et les réunions à programmer. J'étais probablement plus dans le camp des suiveurs qui restent en retrait et prennent peu d'initiatives. Je me sentais plus à l'aise dans les cours théoriques que dans les projets pratiques, c'est peut-être une autre raison pour laquelle je ne parvenais pas toujours à trouver ma place dans un groupe élargi (je pense surtout au mémoire médiatique). Donc, si je dois formuler une critique quant à la formation à l'IHECS, ce serait la taille des groupes. Selon moi, un groupe trop nombreux ne favorise pas l'expression des idées et la proactivité.

Suite à l'expérience vécue dans le cadre du stage, j'ai pu davantage m'impliquer dans les missions qui m'étaient attribuées. J'ai aussi pu mener des projets à terme en voyant de quoi j'étais capable. Même s'il s'agissait souvent de coopérer en équipe et de faire appel à la contribution de chacun, nous étions deux à être chargés de la communication de façon quotidienne, les missions étaient donc réparties entre nous, et mon maître de stage m'a accordé beaucoup d'autonomie et de marge de manœuvre. Ces éléments ont été très bénéfiques en fin de formation, et j'estime

4. La multiplicité de projets

Depuis la deuxième année de Bachelier, nous avons été rôtés aux travaux de groupe et aux échéances serrées à l'approche de la fin du quadrimestre. Nous avons dû nous habituer à fournir de l'énergie dans des projets parfois très différents entre lesquels il fallait jongler constamment. Une bonne capacité d'adaptation était de mise pour s'impliquer dans les travaux quelques soient les thèmes qui devaient être traités. Et c'est sans compter les cours théoriques qui, jusqu'en troisième année de Bachelier et parallèlement aux travaux pratiques, impliquaient un travail conséquent.

Cette initiation aux projets simultanés nous a permis d'acquérir une certaine organisation, tant dans le

fonctionnement en groupe (comme je le mentionnais au point 2) qu'à la flexibilité des sujets ainsi que dans la gestion du temps, pour coordonner la réalisation des différents travaux avec des étudiants qui n'avaient pas forcément tous les mêmes horaires.

Ensuite, dès la première année de Master, les cours se rapprochaient davantage de la pratique, ce qui nécessitait un peu moins d'étude pure et permettait de se concentrer sur une thématique. Par exemple, plusieurs cours théoriques donnés par M. de Villers se clôturaient par un travail où il s'agissait de mettre en pratique la matière vue au cours. C'était également le cas pour le cours de Motivation et développement personnel donné par Mme Vandercammen.

5. Les limites de la formation

Après avoir réalisé mon stage dans un organisme que l'on peut situer dans la sphère de l'économie sociale et solidaire, je peux pointer différents sujets qui n'ont pas été inclus dans la formation en Relations Publiques à l'IHECS et qui m'intéressent beaucoup : les connaissances relatives à l'économie sociale, ainsi que les différentes formes juridiques (statuts et implications pour les entreprises). Cependant, ce manque est très personnel. Chaque organisme d'accueil se trouve dans un domaine d'activité spécifique et possède sa propre conception de la communication, de l'économie, du management, des relations professionnelles, etc. L'IHECS ne peut pas préparer les étudiants à être opérationnels dans tous les domaines et tous les types d'entreprises. Les étudiants sont aussi responsables de s'informer sur les sujets et pratiques avec lesquels ils se sentent à l'aise afin de se spécialiser dans un type de communication.

Par ailleurs, certains cours m'ont particulièrement inspirée et ont ouvert des portes dans le domaine de la communication :

Le cours de Milieucommunication, donné par M. Copetti, proposait une approche environnementale de la communication et nous amenait à réfléchir au positionnement qu'adopte une entreprise par rapport à ses responsabilités sociétales.

Le cours PR Tools donné par M. Paillet portait sur la communication interculturelle au sein des organisations. Il s'agissait alors de tenir compte des différences culturelles des publics en présence.

Le cours de Communication interne, comme son nom l'indique, procurait des outils et des pistes de réflexion sur la communication interne. Ceci était d'autant plus intéressant que la formation, à ce stade, avait porté davantage sur la communication externe.

Le cours de Motivation et Développement personnel, donné par Mme Vandercammen, était l'un des derniers cours du cursus. Ce cours constituait selon moi une vraie mine d'or et répondait complètement à mes attentes. J'y ai découvert un sens nouveau à la communication, orientée vers le bien-être des individus. Si je ne trouvais pas ma vocation dans le marketing, dans l'organisation de campagne de promotion et en général dans la communication émanant d'une entreprise vers ses publics, j'ai enfin trouvé le type de communication qui me correspondait.

Les cours de Change Management et de Knowledge Management, donnés par M. de Villers, allaient dans le même sens en donnant une place importante aux membres de l'organisation. Dans l'économie de la connaissance, les individus sont porteurs d'un savoir, de compétences, qu'il s'agit de valoriser et de transmettre afin d'assurer une certaine performance dans l'organisation. A nouveau, les concepts vus dans le cadre de cours ont fait sens pour moi et m'ont donné de nouvelles perspectives liées au métier de communicateur.

Le cours de Management donné par M. Wanufel était également très intéressant. Les théories portaient sur les différentes conceptions du management mis en place, et donc les diverses façons d'encadrer et de motiver le personnel d'une organisation.

Il est curieux (ou bien logique, selon la perspective adoptée) que ce soient les quatre cours de l'orientation choisie en Master 2 qui m'aient –enfin- confortée dans mon choix d'études. En effet, j'ai tardé à trouver mon bonheur dans le domaine de la communication.

Depuis la première année de bachelier, les cours théoriques m'ont beaucoup plu car ils m'ont procuré une culture générale que je n'avais pas en sortant des secondaires. Et la théorie de la communication m'intéressait aussi, notamment le cours d'argumentation donné par M. Chabot. En revanche, la pratique de la communication (à savoir l'élaboration de campagnes médiatiques) ne me permettait pas de me projeter dans un métier futur.

C'est donc avec un soulagement certain, et surtout beaucoup d'engouement que j'ai accueilli le programme de la spécialisation en Organisation et Gestion de la connaissance. Le petit bémol : un quadrimestre de spécialisation, s'il m'a convaincue d'approfondir ces sujets, ne me rend pas opérationnelle sur le terrain. Néanmoins, je sors de l'IHECS avec une intention précise : installer des pratiques managériales durables en entreprise, en phase avec le développement personnel, le partage de la connaissance et les responsabilités sociétales des entreprises (comprenant le plan social et le plan environnemental).

6. La complémentarité de la formation et du stage

La variété de la formation à l'IHECS, à savoir les connaissances et les aptitudes apprises dans différents domaines, m'a non seulement permis de définir plus précisément le champ de la communication dans lequel je souhaitais m'engager, cette culture générale acquise et la vision transmédiatique du cursus m'ont également donné les ressources nécessaires pour aborder le stage avec une vue d'ensemble, et d'accomplir les missions qui m'étaient attribuées. Cinq ans plus tôt, avant d'embarquer à bord du bateau ihecsien (selon les propos de Mr De Meyer, lors de la rentrée académique 2011), je n'aurais pas été à la hauteur de exigences de ce stage. Pour rappeler les principales attentes de l'organisme à mon égard, je citerai la proactivité, l'autonomie et la responsabilité dans la gestion des projets. Il m'est arrivé plusieurs fois, au fil de ces trois mois de stage, de devoir me lancer dans une tâche nouvelle pour moi, sans savoir les éventuelles difficultés qui pouvaient se présenter, et sans savoir précisément comment j'allais procéder. J'ai dû me dépasser, particulièrement face à une thématique inconnue ou lorsque je devais solliciter de l'aide

(notamment mobiliser cinquante livreurs pour les petits déjeuners). En bref, ce stage m'a poussée à sortir de ma zone de confort, ce qui, selon moi, est le meilleur des apprentissages. J'estime que la formation à l'IHECS était une préparation suffisante à l'entrée dans le monde professionnelle, et que l'expérience du stage a été parfaitement complémentaire avec le cursus dispensé par l'école (tant au niveau des compétences qu'au niveau des connaissances approfondies du domaine qui m'intéresse : l'économie sociale).

LISTE DE SOURCES

BEES coop,

2016 (a) 20 mars, « Statuts de l'asbl BEES & Co ».

BEES coop,

2016 (b) Site internet de BEES coop, <http://bees-coop.be>

ANNEXE 2 : STATUTS DE L'ASBL BEES&CO

Entre les soussignés :

- *Lippolis Adrien*
- *Vereecke Frédéric*
- *Verhoeven Johan*
- *Pelenc Jérôme*
- *Verhoeven Alain*
- *Bewer Agnes*
- *De Sanso Enrico*
- *Vandamme Pierre-Etienne*
- *Pelser Anne*
- *Bleeckx Thomas*
- *Crockart Chloé*
- *Angot Irène*
- *De Neyer Paul*
- *Courcoutelis Panagiotis*
- *De Pauw Frederique*
- *Raucent Martin*
- *De Keyser Fanny*
- *Schuster Monica*
- *Jossen Quentin*
- *Belligoli Serena*
- *Crespel Quentin*
- *Gatsinzi Emmanuelle*
- *Renier Audrey*

Qui déclarent constituer entre eux une association sans but lucratif, conformément à la loi du vingt-sept juin mille neuf cent vingt et un, il a été convenu ce qui suit :

TITRE I

DE LA DÉNOMINATION – DU SIÈGE SOCIAL

Article 1 - L'association prend pour dénomination "BEES & Co".

Tous les actes, factures, annonces, publications et autres documents émanant des associations sans but lucratif doivent mentionner la dénomination de l'association, précédée ou suivie immédiatement des mots « association sans but lucratif » ou du sigle « asbl », ainsi que de l'adresse du siège de l'association.

Article 2 – Son siège social est établi à Saint-Josse-ten-Noode, Rue du Liedekerke 71, dans l'arrondissement judiciaire de Bruxelles.

L'association est constituée pour une durée indéterminée.

TITRE II

DU BUT SOCIAL ET ÉCOLOGIQUE POURSUIVI

Article 3 –

L'association a pour but de faciliter l'accès de tous à une alimentation durable¹, saine et de qualité.

Elle contribuera également à renforcer la participation, la coopération, la mixité, la convivialité et le lien social dans les quartiers où elle s'implantera. L'objet social et les activités de l'association se feront toujours dans un souci de soutien à des innovations et pratiques sociales, culturelles, agricoles, productives citoyennes et commerciales respectueuses de l'humain et de l'environnement.

Ses actions tendent à concrétiser :

- des initiatives telles que le développement de circuits courts participatifs et coopératifs de distribution à finalité sociale et écologique tels que, par exemple, un supermarché coopératif.
- des actions de sensibilisation ou des événements sur l'alimentation dans ses dimensions sociales et écologiques.

Elle peut en outre entreprendre toute activité qui peut contribuer à la réalisation de son objet.

L'association peut accomplir tous les actes se rapportant directement ou indirectement à son but.

Elle peut notamment prêter son concours et s'intéresser à toute activité similaire à son but.

¹ Selon la définition de la charte du Réseau des Acteurs Bruxellois pour l'Alimentation Durable (Rabad).

TITRE III

DES MEMBRES

Section I

Admission

Article 4 – Le nombre de membres de l'association n'est pas limité. Son minimum est fixé à quatre. L'association est composée de membres adhérents et de membres effectifs. Seuls les membres effectifs jouissent de la plénitude des droits tels qu'accordés aux membres par la loi, dont le vote à l'assemblée générale.

- **Les membres adhérents** sont toute personne morale ou physique régulièrement inscrite et en ordre de cotisation, ayant marqué son accord avec le but social et écologique poursuivi par l'association. Les personnes morales désigneront une personne physique chargée de les représenter au sein de l'association.
- **Les membres effectifs** sont les membres adhérents qui participent régulièrement -au minimum deux fois sur l'année- aux activités de l'association, en dehors des séances d'information et assemblées officielles. La participation est considérée comme valable si elle a lieu dans un des groupes de travail, le service d'achat ou le conseil d'administration.

Article 5 – Le conseil d'administration valide lors de chaque envoi des convocations pour l'assemblée, un registre actualisé des membres effectifs.

Section II

Démission, exclusion, suspension

Article 6 – Les membres (effectifs et adhérents) sont libres de se retirer à tout moment de l'association en adressant par écrit ou par courrier électronique leur démission à l'association. La démission, la suspension et l'exclusion des membres se font de la manière déterminée par l'article 12 de la loi du 27 juin 1921.

Article 7 - L'exclusion ou la suspension d'un membre est prononcée par l'assemblée générale à la majorité des deux tiers des voix des membres présents ou représentés.
Le membre peut être entendu à sa demande devant l'AG avant le vote.

Article 8 – Le membre démissionnaire, *suspendu* ou exclu, ainsi que *les créanciers*, les héritiers ou ayant-droits du membre décédé ou failli (pour une personne morale), n'ont aucun

droit sur le fonds social. Ils ne peuvent réclamer ou requérir ni relevé, ni reddition de comptes, ni remboursement des cotisations, ni apposition de scellés ni inventaire.

Article 9 – Le conseil d’administration tient un registre des membres adhérents et des membres effectifs conformément à l’article 10 de la loi du 27 juin 1921. La liste des membres effectifs est publiée sur l’intranet de l’association.

Article 10 – Les membres ne contractent aucune obligation personnelle relativement aux engagements de l’association.

TITRE IV

DES COTISATIONS

Article 11 – Les membres apportent à l’association le concours actif de leurs capacités et de leur dévouement. De plus, ils versent une cotisation annuelle variant entre 1 et 60 euros suivant leur choix.

TITRE V

DE L’ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Article 12 – L’Assemblée générale est composée de tous les membres effectifs de l’association.

Article 13 - L’Assemblée générale, organe souverain de l’association, possède les pouvoirs qui lui sont expressément reconnus par la loi ou les présents statuts.

Sont notamment réservés à sa compétence 1) la fixation des grandes orientations de l’activité de l’asbl; 2) les modifications des statuts ; 3) la nomination et la révocation des administrateurs et membres du groupe porteur; 4) la décharge à octroyer aux administrateurs ; 5) l’approbation des budgets et des comptes ; 6) la dissolution volontaire de l’association ; 7) l’exclusion de membres ; 8) toutes les hypothèses où les statuts l’exigent ; 9) la transformation de l’association en société coopérative à finalité sociale.

Article 14 - Il doit être tenu au moins une assemblée générale chaque année.

L’association peut être réunie en assemblée générale extraordinaire à tout moment par décision du conseil d’administration ou à la demande d’un cinquième au moins des membres. Le conseil d’administration convoque l’assemblée générale dans les vingt et un jours de la

demande de convocation. L'assemblée générale se tient au plus tard le quarantième jour suivant cette demande.

Article 15 – Tous les membres effectifs doivent être convoqués à l'assemblée générale par le conseil d'administration par courrier électronique au moins huit jours avant l'assemblée. La convocation mentionne les jour, heure et lieu de la réunion. L'information est également diffusée sur le site internet de l'association et dans sa lettre de diffusion.

L'ordre du jour est également mentionné dans la convocation. Toute proposition signée par trois membres au moins doit être portée à l'ordre du jour.

Article 16 – Chaque membre adhérent a le droit d'assister à l'assemblée générale. Chaque membre effectif dispose d'une voix. Chaque membre effectif peut se faire représenter par un mandataire. S'il s'agit d'un tiers à l'association, celui-ci doit être muni d'une procuration écrite, datée et signée. Chaque membre ne peut être titulaire que d'une procuration.

Le conseil d'administration peut inviter toute personne à tout ou une partie de l'assemblée générale en qualité d'observateur ou de consultant.

Article 17 – L'assemblée générale est présidée par une personne élue par l'assemblée.

Article 18 – L'assemblée générale peut valablement délibérer *quel que soit le nombre des membres présents ou représentés*, sauf les exceptions prévues par la loi ou les présents statuts. Les décisions de l'assemblée générale sont adoptées à la *majorité simple* des votes régulièrement exprimés, sauf dans les cas où il est décidé autrement par la loi ou les présents statuts.

Article 19 – L'assemblée générale ne peut valablement délibérer sur la dissolution de l'association, sur la modification des statuts, sur l'exclusion des membres ou sur la transformation en société coopérative à finalité sociale que conformément aux conditions spéciales de quorum de présences et de majorité requises par la loi du 27 juin 1921 relative aux associations sans but lucratif.

Article 20 – Les décisions de l'assemblée sont consignées dans un registre de procès-verbaux. Ce registre est conservé au siège social où tous les membres peuvent en prendre connaissance. Une copie numérique de ces décisions est disponible sur l'intranet de l'association.

Toutes modifications aux statuts sont déposées, en version coordonnée, au greffe du Tribunal de commerce sans délai et publiées, par les soins du greffier et par extraits aux Annexes du Moniteur comme dit à l'article 26 de la loi du 27 juin 1921 sur les associations sans but lucratif. Il en va de même pour tous les actes relatifs à la nomination ou à la cessation de fonction des administrateurs et, le cas échéant, des commissaires.

TITRE VI

DE L'ADMINISTRATION DE L'ASSOCIATION

Article 21 – L'association est administrée par un conseil composé de trois personnes, au moins, nommées par l'assemblée générale pour un terme de un an, et en tout temps révocable par elle. Le nombre d'administrateurs doit en tous cas être inférieur au nombre de personnes membres de l'association. Un quota minimum de membres de chaque genre est établi à 1/3 des membres effectifs du conseil.

Article 22 – Le conseil d'administration invite à ses réunions des membres nommés lors d'une assemblée générale pour appuyer le conseil dans sa gestion de l'association. Ce conseil d'administration élargi est nommé "groupe porteur". Le conseil peut également inviter à ses réunions toute personne dont la présence lui paraît nécessaire selon les besoins et à titre consultatif.

Article 23 – En cas de vacance au cours d'un mandat, un administrateur provisoire peut être nommé par l'assemblée générale. Il achève dans ce cas le mandat de l'administrateur qu'il remplace.

Article 24 – Le conseil se réunit chaque fois que les nécessités de l'association l'exigent et chaque fois qu'un de ses membres en fait la demande. Les convocations sont envoyées par simple lettre, courrier électronique ou même verbalement.

Le conseil d'administration assume de manière collégiale l'administration de l'association. Ses décisions sont prises dans une recherche de consentement. A défaut, à la majorité simple des voix.

Ses décisions sont consignées sous forme de procès-verbaux, inscrites dans un registre spécial. Ce registre est conservé au siège social et sur l'intranet. Tout membre peut en prendre connaissance soit sur place soit via un support internet.

Article 25 – Le conseil d'administration a dans ses compétences la représentation de l'association ainsi que l'administration sociale et la gestion de l'association. Sont exclus de sa compétence les actes réservés par la loi ou les présents statuts à l'assemblée générale.

Article 26 – Le conseil d'administration représente l'association dans tous les actes judiciaires et extrajudiciaires. Tout administrateur signe valablement les actes régulièrement décidés par le conseil.

Article 27 – Les administrateurs ne contractent, en raison de leurs fonctions, aucune obligation personnelle relativement aux engagements de l'association.

TITRE VII

DE LA PARTICIPATION DES MEMBRES

Article 28 - La gestion de l'association se fait dans une volonté de démocratie participative et d'intelligence collaborative. La consultation et l'information des membres effectifs de l'association doit avoir lieu de manière régulière.

Article 29 - Il existe un organe de coordination et de concertation nommé "Groupe de coordination". Il est composé d'au moins un représentant de chaque groupe de travail de l'association et d'un membre du groupe porteur. Le conseil d'administration est tenu de le convoquer au moins une fois entre chaque assemblée générale. Toute proposition proposée par un groupe de travail doit être portée à l'ordre du jour du groupe de coordination préparé par le conseil d'administration élargi.

TITRE VII

DISPOSITIONS DIVERSES

Article 31 – L'exercice social commence le 1^{er} janvier pour se terminer le 31 décembre.

Article 32 – Le compte de l'exercice écoulé et le budget de l'exercice suivant seront annuellement soumis à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire par le conseil d'administration et publiés via un support Internet.
Les comptes et les budgets sont tenus et, le cas échéant, publiés conformément à l'article 17 de la loi du 27 juin 1921 sur les associations sans but lucratif.

Article 33 : Les documents comptables sont conservés au siège social où tous les membres peuvent en prendre connaissance mais sans déplacement du registre. Dans un souci de transparence financière, les comptes et budgets de l'association seront présentés de manière didactique sur son intranet.

Article 35 – En cas de dissolution de l'association, l'assemblée générale désigne le ou les liquidateurs et détermine leurs pouvoirs. L'actif net de l'avoir social est transmis à une affectation similaire au but social et écologique de l'asbl. Cela sera déterminé par l'assemblée générale.

Article 36- Tout ce qui n'est pas prévu explicitement aux présents statuts est réglé par la loi du 27 juin 1921 régissant les associations sans but lucratif.

DISPOSITIONS TRANSITOIRES

Les fondateurs prennent à l'unanimité les décisions suivantes, qui ne deviendront effectives qu'à dater de la publication au greffe du tribunal de commerce des statuts, des actes relatifs à la nomination des administrateurs et des actes relatifs à la nomination des personnes habilitées à représenter l'association.

Administrateurs :

Ils désignent en qualité d'administrateurs :

Bleeckx Thomas
Jotrand Louise
Renier Audrey
Verhoeven Johan

Fait à Bruxelles, le 20 mars 2015 en deux exemplaires.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	2
Introduction.....	4
I. Cadre conceptuel.....	6
1. BEES coop.....	6
2. La gouvernance éclairée des coopératives	7
3. Le modèle coopératif	9
3.1. La double nature des membres.....	11
3.2. Le sociétariat	11
4. Le modèle coopératif et les relations publiques.....	12
4.1. La théorie de l'excellence	12
4.2. La théorie de la fully functioning society de Heath	13
5. Le rôle du contexte organisationnel en société coopérative	13
5.1. La communication interne	14
6. La gouvernance	15
6.1. La bonne gouvernance.....	16
6.2. La gouvernance et les interactions au sein de la structure	17
6.3. La question de l'autorité	18
II. Analyse du modèle	20
1. Le sociétariat.....	20
2. La décision collective	21
3. Les limites de la démocratie	22
4. La motivation des membres.....	25
4.1. Le rôle et la place de l'entreprise dans la société.....	27
4.2. Le lien social.....	27
4.3. La tension entre dimension humaine et profit.....	29
4.4. La réalisation de soi.....	31
5. La participation des membres	32
5.1 Les conditions de format	34
5.2 Les conditions de réalisation	35
5.3 Des asymétries dans la participation.....	35
6. L'émergence d'une intelligence collective.....	36
III. Etude d'un cas spécifique : la gouvernance de BEES coop	38
1. Le sociétariat.....	38
2. La décision collective	40
3. La démocratie	45
4. La motivation.....	46
5. La participation.....	49
6. La communication interne et les outils de BEES coop	50
IV. Recommandations	52
1. La décision collective	52
1.1 La lenteur de la prise de décision et la taille de la coopérative	52
1.2 La complexité de la prise de décision	54
1.3 La qualification des membres.....	55
2. La démocratie	56
2.1 Les interférences dans la prise de décision : une question d'équilibre entre participation et performance.....	56
2.2 Contrôle démocratique des décisions et jeux d'influence.....	57

3	La motivation extrinsèque et intrinsèque	58
4	La participation	60
5	La communication interne.....	61
6	Outils et conseils.....	62
	Conclusion	67
	Sources	70
	Annexe 1 : Rapport de stage	76
	I. Description de l'organisme.....	77
1.	La forme juridique	78
2.	Les valeurs et les missions.....	78
3.	Le modèle proposé : supermarché coopératif, participatif et sans but lucratif	79
4.	Organigramme de BEES coop	80
5.	Situation occupée par l'étudiante	82
	II. Critique de la communication	82
1.	La communication externe	82
1.1	La page Facebook.....	82
1.2	Le site internet.....	84
1.3	Les relations presse	84
1.4	Le bouche à oreille	84
2.	La communication interne	85
	III. Tâches effectuées	86
1.	La cellule Accueil & Convivialité	86
2.	La cellule Permanents	87
3.	La cellule Communication.....	87
4.	La cellule Participation des membres	89
	IV. Apport de la formation.....	90
1.	La gestion des outils de communication	90
2.	La coordination d'équipe.....	90
3.	Des compétences clés : autonomie, esprit critique, réactivité et proactivité	90
4.	La multiplicité de projets	91
5.	Les limites de la formation	92
6.	La complémentarité de la formation et du stage	93
	Liste de sources	94
	Annexe 2 : Statuts de l'asbl bees&co	95
	Table des matières	105

Le rôle de la communication interne face aux enjeux de la gouvernance participative

La gouvernance participative se trouve au cœur de l'innovation sociale en entreprise. A travers le monde, des organisations ont revu leur conception du management et remportent un certain succès. Par ailleurs, une hiérarchie assouplie (voire absente) suscite nombre de questions : en effet, comment fonctionner sans hiérarchie ? Le fait d'accorder davantage de pouvoir et d'autonomie aux membres est-il toujours un pari gagnant ? Afin d'implémenter un mode de gouvernance participative, il est judicieux de se pencher sur les enjeux qui y sont liés. Le cas pratique étudié sera la BEES coop, un projet de supermarché coopératif et participatif.

Het participierend bestuur ligt in het hart van sociale innovatie in de bedrijven. Organisaties hebben wereldwijd hun managementstrategieën herzien en maken nu een zeker succes. Een versoepelde hiërarchie roept verder veel vragen op : inderdaad, hoe werkt het zonder hiërarchie ? Is het altijd een winnende zet meer macht en autonomie aan de leden toe te kennen ? Om een participierend bestuursmodel te implementeren is het verstandig de verschillende uitdagingen te beschouwen. We zullen dit thema ter plaatse bestuderen met BEES coop, een project van cooperatieve en participerende supermarkt.

Participative governance is right in the center of corporate social innovation. Companies worldwide have successfully reshaped their management strategy. However, some questions appear when an organization chooses to work without hierarchy. Is it always a winning bet to give employees more power and autonomy ? In order to implement a participative governance model, it is advised to consider the issues at stake. We will study the subject in the field, with the BEES coop, a cooperative and participative supermarket.