

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 71 (2013)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Faire vivre la gouvernance cooperative  
**Autor:** Chautagnat, Jean-Luc  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-390966>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 15.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# FAIRE VIVRE LA GOUVERNANCE COOPERATIVE

JEAN-LUC CHAUTAGNAT  
*Oxalis*  
*jl.chautagnat@oxalis-scop.org*

> C'est à travers son expérience de praticien et gestionnaire de coopérative et d'association que l'auteur porte une analyse pragmatique sur les principes et processus mises en œuvre dans la gouvernance coopérative, qui se définit par un gouvernance démocratique et participative. Selon les caractéristiques des coopératives et de la complexité des liens qui peuvent exister entre les membres d'une même coopérative, la gouvernance coopérative s'opère à travers une multitude de modes démocratiques. En complément, un projet et une mise en œuvre clairs et partagés de ces modes démocratiques sont nécessaires au fonctionnement collectif d'une coopérative, qui peut cependant être freiné par l'existence de facteurs antagonistes comportementaux ou structurels.

**Mots clés:** gouvernance coopérative, principe coopératif, double statut des membres d'une coopérative, coopérative d'activité et d'emploi, mode de démocratie participative.

## INTRODUCTION

Je suis impliqué dans le milieu des coopératives et des associations depuis 25 ans. Le défi des coopératives m'a séduit, car je suis vraiment convaincu que l'économie est un puissant levier d'évolution de nos sociétés. Le caractère démocratique de ces entreprises est également un facteur de motivation.

La coopérative d'Oxalis est née en 1997 dans le massif des Bauges en Savoie, créée par 5 associé-e-s<sup>1</sup> et une association du même nom. Elle a développé des activités agraires puis dans les années 2000 s'est ouverte à d'autres entrepreneurs.

Elle a rejoint à ce moment-là le champ des coopératives d'activités et d'emploi (CAE) et a contribué à la création du réseau COPEA qui relie actuellement une trentaine de CAE en France.

Oxalis a été dès sa création un laboratoire de pratiques collectives innovantes en recherche d'une démocratie interne la plus en cohérence possible avec les aspirations de ses membres. C'est en m'appuyant sur cette expérience vécue au sein d'Oxalis (1993 à 2013) et sur ma connaissance des organisations de l'économie sociale et solidaire en France que je livre cette contribution.

Cet article traite de la gouvernance des coopératives.

---

<sup>1</sup> Les associé-e-s co-fondateurs: Laurence Sachettini, Béatrice Poncin, Christophe Beccu, Régine Delhome, Jean Luc Chautagnat et l'association Oxalis.

La gouvernance est l'ensemble des méthodes, systèmes et processus mis en œuvre pour la prise des décisions nécessaires à la vie de l'entreprise. L'idée développée cherche à montrer la nécessité de proposer une ingénierie et un champ de recherche spécifique à la gouvernance des coopératives.

## 1. UNE PERSONNE-UNE VOIX

Les principes fondateurs de l'économie sociale et solidaire, mais également de l'alliance coopérative internationale, s'appuient sur la possibilité pour chaque associé-e de disposer d'une voix, quel que soit le nombre de parts qu'il détient dans l'entreprise.

Pris de manière stricte, ce principe s'applique d'abord lors de l'assemblée générale statutaire de la coopérative où l'associé-e détient un pouvoir de vote pour s'exprimer sur les orientations ou élire les dirigeants. Si le choix est de faire vivre ce principe de manière simplifiée lors de l'assemblée générale, nul besoin d'approfondir cette question. C'est déjà bien sûr beaucoup plus satisfaisant d'avoir cette méthode d'élection que de voir des OPA ou des ratios de rentabilité régir la vie de l'entreprise.

Mais interprété de manière plus étendue, ce principe – une personne, une voix – pourrait aussi s'appliquer à la vie quotidienne de l'organisation.

Pris dans le sens qu'il dégage, le principe – une personne, une voix – chercherait à établir une forme d'égalité entre les membres quelque soit leur place dans l'organisation, leur ancienneté, leurs compétences, leur richesse, leur parcours dans la société, leur origine sociale et ethnique. S'agissant d'une entreprise coopérative, plongée comme toutes les autres dans une ambiance d'économie libérale et concurrentielle, le pari est passionnant, mais risqué.

Faut-il mieux respecter ses principes fondateurs ou garantir la pérennité des emplois (des associé-e-s)? La stimulation et l'énergie collective générée par cette ambition d'émancipation citoyenne dans le milieu des affaires suffisent-elles à générer ce supplément d'intelligence collective apte à vaincre la froideur d'un compte de résultat?

Doit-on opposer démocratie interne et réussite économique externe?

Les coopératives ont souvent montré les limites de ce principe en ne l'appliquant pas ou que partiellement. Les causes sont multiples et pour la plupart connues.

Le modèle classique de l'entreprise n'attache pas à la gouvernance une importance prioritaire. Les coopératives n'ont pas développé des modèles de formation de leurs cadres fondamentalement différents des parcours de formation classiques des dirigeants d'entreprises. Souvent, les formations des dirigeants des coopératives s'appuient sur des contenus classiques en ajoutant des spécificités.

Il n'existe donc pas de métier ou de formation spécifique à l'animation et la conduite de processus décisionnels réellement participatifs.

La gouvernance à visée participative se confronte dans son application à la pauvreté de la technologie et de l'ingénierie développée dans ce champ. Il existe peu de travaux de recherche, peu d'entreprises de grande taille souhaitant réellement mettre en œuvre de manière approfondie le principe une personne, une voix.

Il n'existe pas non plus de service et de salariés affectés spécifiquement à la vie démocratique dans les entreprises de l'économie sociale et solidaire. Quelques coopératives, les plus importantes, ont des services en responsabilité de la vie coopérative, la plupart administrés sans les coopérateurs eux-mêmes.

Les moyens affectés à la vie interne restent souvent dérisoires au vu des moyens consacrés à la vie économique de la structure, le plus souvent par nécessité.

Autant le management, la coordination de projets, l'animation d'équipe ou l'organisation de la production, la gestion financière sont généralement des préoccupations au sein des coopératives où des moyens sont affectés à ces fonctions, autant la gouvernance reste une fonction marginale en termes de moyens affectés ou de place dans l'organigramme de l'entreprise.

## 2. UNE PLURALITÉ DE MODES DÉMOCRATIQUES

### 2.1. LA PARTICULARITÉ DES COOPÉRATIVES

Les coopératives ont des spécificités qui leur demandent de mettre en œuvre une gouvernance particulière.

Les salariés des coopératives sont la plupart du temps associé-e-s. C'est l'essence même du projet coopératif. Ils doivent ainsi assumer au moins un double lien à leur structure, à la fois décideur et opérateur. Cette double posture demande une bonne compréhension, afin d'être bien vécue autant du point de vue de l'organisation que par le membre lui-même.

Mais ce rapport «multiple» à l'organisation existe tout de même sans être salarié. Par exemple, les consommateurs d'une coopérative de consommation peuvent avoir des positions contradictoires selon qu'ils remplissent leur panier dans le magasin où qu'ils examinent des résolutions de leur assemblée générale.

La gouvernance coopérative s'appuie sur différents modes démocratiques. Ils vont s'appliquer de manière très différente si la coopérative comporte 10 ou 1000 associé-e-s, de même si la coopérative a une unité de lieu ou si ses membres sont répartis sur différents territoires.

### 2.2. LA DÉMOCRATIE REPRÉSENTATIVE

La démocratie représentative est la forme la plus répandue dans les coopératives. Elle s'appuie sur les statuts juridiques. Le droit coopératif n'est pas reconnu en tant que tel, les statuts s'appuient donc souvent sur le droit commercial, majoritairement conçu pour des entreprises traditionnelles.

L'assemblée des associé-e-s est le point de départ de la démocratie représentative parce qu'elle a la capacité d'élire les dirigeants selon des modes de désignation différents suivant le type de société. L'assemblée élit souvent un groupe de personnes qui désignent ou élisent elles-mêmes les dirigeants.

Ce mode démocratique est garant de stabilité pour la coopérative. Il est garanti par la loi. En cas de crise, les statuts et leur application représentent une sécurité.

Cependant, appliqués étroitement et sans le sens qui a présidé à leur rédaction, ils peuvent par exemple permettre l'exercice d'une forme de domination par un dirigeant bien en place, même en coopérative.

### 2.3. LA DÉMOCRATIE SOCIALE

Elle permet l'élection de représentants du personnel qui dans certains cas auront accès à la participation à des instances dirigeantes ou la signature d'accords d'entreprise. Dans des entreprises classiques où un rapport d'antagonisme existe entre les employeurs et les employés, les délégués du personnel ont un rôle important à jouer. En coopérative, les rapports changent du fait que la plupart des salariés qu'ils soient dirigeants ou employés sont

associé-e-s. Une forme de confusion des rôles est donc possible entre associé-e-s et délégué-e-s du personnel.

L'intérêt d'une instance consultative permanente, une forme de conseil social, disposant de prérogatives, composée de salariés élus de l'entreprise, est réel.

#### 2.4. LA DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE

Elle nous renvoie aux démarches équivalentes mises en œuvre dans les collectivités publiques. Son objectif est d'associer le plus grand nombre de membres aux décisions avec différents niveaux d'implication: consultation, co-construction, co-décision et évaluation. Son application qualitative demande une expertise des processus décisionnels ainsi que du temps et des moyens. C'est pour cela qu'elle se limite souvent à un champ de décision particulier comme les orientations ou la stratégie.

Elle demande également une bonne connaissance des enjeux des décisions et de l'histoire de la coopérative. Il est difficile de s'improviser dans un débat interne dans les premières années de présence dans la coopérative.

#### 2.5. LA DÉMOCRATIE DIRECTE

Elle se traduit par des prises de décision collective au quotidien. Le courant autogestionnaire ou libertaire la revendique comme la forme démocratique la plus aboutie. Elle permet à chaque membre de participer à la grande majorité des décisions.

Au-delà de micro-collectifs, elle peut être vécue comme chronophage, car demande un temps important de travail collectif. Cependant des méthodes spécifiques peuvent la rendre plus accessible et opérationnelle, même pour des plus grands collectifs. Elle est également rendue possible par une compétence de chacun des participants pour contribuer positivement aux échanges et assumer ses responsabilités.

#### 2.6. LA DÉMOCRATIE INFORMELLE

Elle recouvre toutes les interactions relationnelles entre les membres de la coopérative. Il ne s'agit pas des tractations secrètes qui bruissent dans les couloirs des assemblées générales, faisant obstacle à la transparence des débats et des alliances.

Elle correspond à l'ensemble des espaces de discussion, de confrontation, d'idées et de décisions qui s'ouvrent et se ferment spontanément, tout au long de la vie de l'entreprise. Ce qui va de soi et qui est issu de ces espaces informels s'applique sans formalisation. Parfois des sujets émergent de ces espaces et sont portés à l'ordre du jour des temps formels.

Ces pratiques sont simples et spontanées. Elles montrent leurs limites avec des sujets complexes qui circulent longtemps sans trouver de solutions. Elles conduisent aussi à instituer une caste des personnes qui se rencontrent souvent et qui discutent ensemble, entraînant un clivage au sein du groupe. Les décisions prises ne sont pas transparentes et donc pas toujours comprises, car le processus préparatoire n'est pas décrit.

### 3. LE PROJET DE GOUVERNANCE

Chaque coopérative devrait mieux définir ses ambitions dans ce domaine, les faire partager à ses membres et tout faire pour les mettre en œuvre.

Le projet de gouvernance est différent selon chaque organisation. Les différents facteurs

qui peuvent influencer sur ce projet sont nombreux. Il est important de tenir compte de l'histoire de la structure, du secteur d'activité concerné, du type de statut juridique, du modèle économique et social, du facteur géographique, des compétences disponibles en interne, du volume et du type de décisions à prendre, de la réactivité nécessaire, de l'implication des membres et de leur adhésion au modèle, des moyens financiers que les sociétaires acceptent d'y consacrer, de la maturité du groupe.

Le projet de gouvernance affiche le style démocratique recherché, les objectifs à atteindre et le niveau d'implication demandé aux membres. Il définit les différentes décisions et à quel niveau de l'organisation elles sont prises. Il prévoit des possibilités d'arbitrage, de médiation. Il prend en compte à la fois les statuts juridiques de l'entreprise et la présence de charte ou de règlement intérieur.

Des méthodes sont également décrites, ainsi que des systèmes d'évaluation/vérification.

À côté du projet politique (qui existe même s'il n'est pas rédigé) et du projet stratégique, le projet de gouvernance devrait être un élément essentiel du pacte fondateur des associé-e-s. Il devrait être l'un des éléments de la charte de la coopérative, forme de pacte d'associé-e, que chaque membre pourrait signer à son arrivée pour montrer son adhésion à ces règles collectives. L'entrée dans un collectif demande une grande capacité d'ouverture par l'acceptation des règles antérieures. À chacun ensuite après son entrée de participer à la vie démocratique pour les faire évoluer.

#### 4. LES FONCTIONS CLÉS DE LA GOUVERNANCE DE LA COOPÉRATIVE

La gouvernance est une fonction essentielle de l'organisation d'une coopérative. C'est la manière de mettre en œuvre concrètement ses principes et d'être cohérent avec ses ambitions. C'est un facteur de différenciation important par rapport aux entreprises traditionnelles.

Mais c'est aussi un pilier de la réussite sociale et économique des coopératives. En effet, plus les membres se sentiront associé-e-s aux décisions, plus ils seront heureux d'être dans cette organisation, plus ils souhaiteront y rester et plus ils la soutiendront.

Une coopérative adoptant une gouvernance étendue, articulant différents modes démocratiques, va aussi permettre à la communauté dans laquelle elle est implantée d'en bénéficier par l'augmentation des compétences de ses membres qui iront diffuser à l'extérieur des pratiques nouvelles.

Mettre en œuvre une gouvernance étendue au sein d'une coopérative nécessite d'exercer simultanément différentes fonctions essentielles:

##### 4.1. L'ANIMATION

C'est la fonction centrale. Elle repose sur la conception de la construction collective d'une décision s'appuyant sur un processus continu. Ce processus demande différentes étapes: de l'identification du problème et d'un partage sur le diagnostic, à l'élaboration de solutions, et à la formulation d'une décision.

Ce processus continu est à piloter et à animer.

Et puis cette ingénierie de la décision nécessite des temps de travail collectif. Ils sont à animer et à préparer pour les rendre réellement participatifs.

#### 4.2. LA FACILITATION

La facilitation est essentielle pour tous les temps collectifs. Elle peut être assurée en interne ou en externe. Les deux ont leurs avantages et leurs inconvénients. La facilitation par des intervenants extérieurs demande une grande capacité d'adaptation aux spécificités de la structure, ainsi qu'une bonne compréhension de son fonctionnement et des enjeux notamment financiers inhérents à tout changement.

La facilitation permet aux membres d'un groupe d'exprimer leurs talents et de traiter des situations difficiles. Elle limite les conflits dommageables au groupe, par exemple des inimitiés tenaces entre des associé-e-s. Elle permet de dissocier dans les moments de tension les rôles des personnes.

Cette fonction ne s'improvise pas, elle demande une longue expérience de la vie des groupes et la maîtrise d'outils variés. Il est également nécessaire de suivre un parcours de développement personnel pour tenter d'être lucide sur son propre désir de pouvoir et pour déjouer les pièges de son ego.

#### 4.3. LA COMMUNICATION

La communication appliquée aux besoins de la gouvernance n'est ni institutionnelle, ni journalistique. Elle a pour but de permettre aux associé-e-s de rentrer dans une compréhension fine des contours d'une décision.

Elle doit être transparente sans viser à l'exhaustivité, elle doit laisser la place à l'expression de tous, mais sans générer de la confusion, elle doit être pédagogique, mais sans infantiliser ou vulgariser, elle doit être neutre, mais en restant vivante. Elle doit permettre une vraie appropriation sans noyer dans une surinformation.

Le recours à des outils avancés mobilisant des technologies Web 2.0 est un plus, à condition de prévoir une assistance aux membres.

#### 4.4. LA FORMATION

L'exercice du pouvoir dans une coopérative par tous les membres gagne à s'appuyer sur un solide système de formation et d'autoformation permanente.

Il est difficile de s'improviser associé-e d'une coopérative. Cela nécessite aussi bien de savoir-faire (capacité à restituer un atelier), de savoir analyser (répartition spécifique du résultat) que de savoir-être (supprimer les jugements aux personnes).

Le parcours d'intégration des nouveaux associé-e-s est à concevoir comme une école de la coopération.

#### 4.5. LA RÉGULATION

Les tensions dans un groupe sont inévitables. Elles peuvent entraîner des conflits. Des instances tierces sont utiles. Elles ne sont pas impliquées dans le champ décisionnel. Elles ont une légitimité pour les membres, par exemple la nomination de ses membres est transparente et consensuelle. Il est aussi important de dire que «ne pas être d'accord» ne veut pas forcément dire «conflit». C'est souvent le début d'un échange qui prend en compte les différents avis.

Le rôle de ces instances est de traiter des situations conflictuelles, d'intervenir en situation de blocage, d'éviter que la coopérative devienne un champ clos, de mener une réflexion non

soumise aux urgences. Elles peuvent revêtir des formes très différentes selon les cultures des coopératives. Plusieurs coopératives peuvent partager cette instance tierce.

#### 4.6. LA COORDINATION

C'est une fonction transversale qui articule l'ensemble des processus en cours. Les décisions sont à prioriser et à inclure dans un calendrier réalisable. Il est préférable de reporter des décisions plutôt que de créer des bouchons. De même, arbitrage et rétro-analyse permanents sont à réaliser pour savoir à quels niveaux se prennent les décisions et s'ajuster.

La coordination de la gouvernance est souvent confiée à la direction par défaut, parce qu'il n'existe pas de fonction dédiée dans les organisations.

#### 4.7. LES OUTILS ET LES MÉTHODES

La gouvernance élargie nécessite de nombreux outils et méthodes qui vont permettre des décisions en groupe, faciliter la réflexion collective, susciter l'intérêt et la participation du plus grand nombre.

Les votes et désignations.

Les types de votes qui sont utilisés ont une grande importance. Les systèmes de désignation classique (vote à main levée, vote à bulletin secret, vote par correspondance) sont toujours utiles, mais peuvent être parfois avantageusement remplacés par d'autres modes de désignation: le tirage au sort, le panel.

L'élection sans candidat qui est un des éléments essentiels de la sociocratie<sup>2</sup>, représente un intérêt réel, à condition d'être bien conduite et facilitée.

Les décisions peuvent être prises à la majorité. C'est la façon la plus basique de décider. Il existe d'autres formes plus élaborées qui demandent une formation préalable des participants soit par consensus, soit par consentement. La décision à la majorité a un défaut important en coopérative, c'est qu'elle écarte la minorité. Or une entreprise coopérative fonctionne avant tout sur l'adhésion volontaire de ses membres. La victoire d'une partie du groupe sur l'autre par le vote majoritaire est un affaiblissement du projet coopératif.

Le consensus<sup>3</sup> demande un accord de tous les membres. Le consentement considère qu'une décision est prise si plus aucun participant n'a d'objections.

### 5. LES PRINCIPAUX FREINS EXISTANTS

La réalisation d'une gouvernance plus qualitative se heurte à de nombreux freins. Les principaux résident dans une volonté des dirigeants en place de conserver le pouvoir<sup>4</sup>, dans le manque de compétences internes dans ce domaine, et les moyens financiers conséquents à mobiliser.

<sup>2</sup> La sociocratie est un mode de prise de décision et de gouvernance qui permet à une organisation, quelle que soit sa taille — d'une famille à un pays —, de se comporter comme un organisme vivant, de s'auto-organiser. Son fondement moderne est issu des théories systémiques. L'objectif premier est de développer la co-responsabilisation des acteurs et de mettre le pouvoir de l'intelligence collective au service du succès de l'organisation. Source Wikipédia.

<sup>3</sup> Un outil développé au sein d'Oxalis et s'appuyant sur 7 cartons de couleur permet de prendre des décisions en quasi-consensus en grand groupe.

<sup>4</sup> De nombreux dirigeants sont vraiment convaincus de la meilleure efficacité d'un système de démocratie représentative pour une coopérative et agissent dans l'intérêt commun.

Cependant d'autres facteurs bloquants sont également identifiables, plus en rapport avec la dimension humaine des coopératives. Ceux qui sont décrits ici ne sont pas exhaustifs, ils sont destinés à illustrer le type de freins qui peuvent exister dans une entreprise collective. Mieux connus, ils pourront être limités, mais pas éliminés. C'est de la responsabilité de chaque associé-e de faire évoluer ces freins.

#### 5.1. LA CONFUSION DES POSTURES

La particularité des coopératives est de mélanger les différentes postures du salarié, de l'associé-e, du citoyen ou du bénéficiaire dans la même personne, contribuant ainsi à entretenir un sentiment de confusion.

De même, il existe un mélange entre le management, la vie coopérative et la gouvernance des entreprises.

Le management touche à l'organisation des salariés pour la production et les services internes et à la gestion de la fonction employeur. La vie coopérative concerne les relations entre les sociétaires et la constitution d'une vie de groupe favorisant l'interconnaissance. La gouvernance s'attache de manière prioritaire à l'ensemble des décisions à prendre. Ces trois dimensions sont interdépendantes, mais distinctes.

Les associé-e-s n'ont pas à décider de la répartition du travail. Les confrontations entre associé-e-s pour les décisions à prendre ne doivent pas gêner la qualité des relations entre les membres et la nécessité de bien s'organiser pour produire des biens et des services.

Cette confusion impacte la vie démocratique en compliquant des questions simples.

#### 5.2. L'ARCHITECTURE INVISIBLE

Tout groupe humain génère des liens affectifs, sentimentaux. Les histoires relationnelles s'empilent pour les anciens membres. Des membres peuvent avoir des liens dans des groupes extérieurs à la coopérative. La place des familles est aussi réelle.

Ce tissu relationnel forme une architecture invisible parce que tous ces liens ne sont pas forcément connus de tous. Il est cependant important de les rendre visibles aux yeux de tous. Cela permet de mieux comprendre les positionnements des uns et des autres. De même chaque associé-e doit faire un effort pour que ses avis soient personnels et pas motivés par l'envie de ne pas déplaire à l'un ou à l'autre. Dans certains cas, il est préférable de ne pas participer aux décisions si elles concernent directement un proche.

La mise à jour des liens interpersonnels facilite une bonne transparence pour les membres. Il est important de distinguer ses liens affectifs et l'intérêt du collectif.

#### 5.3. L'EGO LIMITANT

Chaque associé-e est une personne, avec son histoire, ses blessures, ses imperfections, ses contradictions. Ses caractéristiques personnelles entraînent des comportements irrationnels, souvent inconscients. Ils viennent percuter l'équilibre des groupes qui cherchent à établir une forme de rationalité et d'égalité.

Par exemple, un désir immodéré de reconnaissance va entraîner une personne dans certaines situations à rechercher davantage la satisfaction de ce besoin que l'intérêt du collectif. De même un rapport au pouvoir non élucidé ou un besoin de contrôle par manque de confiance en soi va percuter les besoins du groupe de s'émanciper.

L'égo au pouvoir va freiner considérablement la capacité d'un groupe à prendre des décisions sensées et partagées.

#### 5.4. LE SURINVESTISSEMENT PERSONNEL

Les membres des coopératives sont pour la plupart impliqués dans leur entreprise. Cette implication est bénéfique, mais elle peut aussi devenir un problème. Un surinvestissement fait perdre sa lucidité et son équilibre personnel. Cela se paie d'une manière ou d'une autre par des problèmes de santé, des difficultés dans les autres sphères de vie, des conflits au départ de la coopérative.

Le surinvestissement provoque une réelle difficulté à accepter la critique ou le retour des autres. On se sent tout de suite remis en cause personnellement.

Des membres surinvestis dans des processus décisionnels génèrent souvent l'irruption d'éléments affectifs parasitant le fonctionnement du groupe.

#### 5.5. L'IDÉOLOGIE

L'idéologie provoque une forme de stérilité de la pensée et de l'analyse. Elle empêche de voir la réalité, car elle colle à des faits une grille de lecture intellectuelle, mais non réaliste ou réalisable. La conduite d'une coopérative par des fondements idéologiques mène souvent à l'impasse. Une coopérative se confronte directement à la réalité du quotidien de par son activité économique. Des cadres idéologiques trop normatifs ne peuvent contenir à eux seuls les aspirations et les besoins des personnes et ne facilitent pas l'adaptation à son environnement. Cependant, le recours à des théories pour analyser le réel permet de prendre du recul et de se doter d'outils aptes à résoudre la complexité.

Une autre attitude est de refuser tout retour réflexif en s'appuyant uniquement sur des aspects concrets dans la conduite du projet d'entreprise. Cette forme de pragmatisme, poussée à l'extrême, peut entraîner un appauvrissement de la richesse du groupe, dans lequel une partie des membres seulement se sentiront en phase.

L'idéologie enferme la pensée et les capacités de créativité du groupe quand elle devient un cadre de référence trop exclusif.

### 6. POUR UNE GOUVERNANCE RENOUVELÉE, ÉLARGIE ET ASSUMÉE DES COOPÉRATIONS

Il est important de rappeler que la gouvernance n'est pas une fin en soi, mais bien une des dimensions du projet global de la coopérative.

Cependant il est aussi essentiel de ne pas établir de hiérarchie entre la dimension économique et la dimension démocratique. Cela conduit à la plupart du temps sacrifier la gouvernance étendue.

Il est tout de même possible en situation de crise grave, d'interrompre temporairement les processus démocratiques pour confier un pilotage de crise à une cellule de direction aux pouvoirs étendus, avec un mandat limité dans le temps.

La place des coopératives dans la société et l'avènement d'une économie plus coopérative, réelle alternative à l'économie libérale, passe par la généralisation d'une gouvernance renouvelée, élargie et assumée des coopératives. La réussite économique des coopératives et leur résilience/robustesse ne sera pas suffisante. Elle doit s'accompagner d'une cohérence accrue dans les fonctionnements internes. La qualité de la gouvernance pratiquée en fait partie.

Les différentes formes démocratiques, qu'elles soient directe, participative, informelle, sociale ou représentative, peuvent coexister au sein de la même entreprise.

La transparence gagne sans cesse du terrain dans le monde grâce aux différents lanceurs d'alerte. Les structures coopératives ne sont pas à l'abri de cette nouvelle forme de contrôle citoyen. Elles ont à retravailler cette dimension, car la démocratie n'est jamais un acquis. Loin de toutes les formes de «washing», les coopératives peuvent incarner une économie plus citoyenne et servir de pilier aux différentes économies de demain<sup>5</sup>.

Cette transformation sociale devra s'appuyer sur la capacité de transformation individuelle des coopérateurs et des coopératrices. La généralisation des approches de développement personnel dans la société servira cette évolution.

---

<sup>5</sup> L'économie coopérative, L'économie positive, L'économie circulaire, L'économie de la fonctionnalité, L'économie collaborative, L'économie contributive, L'économie horizontale, L'économie quaternaire, L'économie open source, L'économie symbiotique, La décroissance – Article tiré de <http://alternatives.blog.lemonde.fr>. Onze logiques économiques qui changent le monde - Anne-Sophie Novel. Mai 2013.