



DU PRINCIPE AUX PRATIQUES EN MATIÈRE D'ENGAGEMENT DES COOPÉRATIVES ENVERS LA COMMUNAUTÉ. L'APPROCHE PAR INTÉRESSÉS COMME CADRE CONCEPTUEL

PAR

Marcel Roy

No 1196-078

La Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal a été fondée en 1987 grâce à une contribution financière de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, contribution qui a été renouvelée en 1992 et 1995 et de la Fondation UQAM.

La mission de la Chaire consiste à susciter et à promouvoir la réflexion et l'échange sur la problématique coopérative dans une société soumise à des modifications diverses et parfois profondes de l'environnement économique, social et démographique. La réflexion porte autant sur les valeurs, les principes, le discours que sur les pratiques coopératives. Les véhicules utilisés par la Chaire de coopération Guy-Bernier pour s'acquitter de sa mission, sont: la recherche, la formation, la diffusion et l'intervention conseil auprès des coopérateurs et coopératrices des divers secteurs.

Au plan de la recherche, les thèmes généraux, jusqu'à présent privilégiés, portent sur -les valeurs coopératives, et le changement social -les rapports organisationnels et la coopération -les aspects particuliers de la croissance des caisses populaires -les coopératives dans les pays en voie de développement. Une attention particulière est portée depuis quelques années au secteur du travail, à celui des services sociosanitaires ainsi qu'au micro-crédit et tout récemment au commerce équitable et à l'évaluation des entreprises n'ayant pas le profit comme objectif.

Au plan de la formation, l'action s'effectue dans deux directions : - au niveau universitaire, par l'élaboration de cours spécifiques sur la coopération et par l'attribution de bourses pour la rédaction de mémoires et de thèses ayant un thème coopératif; tout récemment, la Chaire a formé un partenariat avec la Chaire Seagram sur les organismes à but non lucratif et le département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM pour démarrer, en septembre 2000, un programme de MBA pour cadres spécialisé en entreprises collectives - au niveau du terrain, en répondant à des demandes du milieu pour l'élaboration de matériel didactique et de programmes de formation spécifique.

Les résultats des travaux de recherche sont diffusés dans des cahiers de recherche qui parfois, sont des publications conjointes avec des partenaires. La Chaire organise aussi des colloques, séminaires et conférences.

L'activité d'intervention-conseil prend des formes variées : conférences, session d'information, démarche d'accompagnement en diagnostic organisationnel, en planification stratégique.

La Chaire entretient des activités au plan international en offrant des services de formation, d'organisation et de supervision de stages, de développement et d'évaluation de projet sur une base ponctuelle et institutionnelle, notamment auprès des pays de l'Afrique francophone. La Chaire a ainsi développé une collaboration privilégiée avec l'Université internationale de langue française au service du développement africain, l'Université Senghor. Des missions d'études et d'échanges sont aussi menées régulièrement dans d'autres pays : en Guinée, au Brésil, au Viêt-Nam, en Haïti et dans divers pays d'Europe surtout en France, Italie, Espagne et Belgique.

Chaire de coopération Guy-Bernier Mauro-F. Malservisi, titulaire Université du Québec à Montréal C. P. 8888, succ. « Centre-Ville » Montréal, Québec, H3C 3P8	Téléphone : 514-987-8566 Télécopieur : 514-987-8564 Adresse électronique : chaire.coop@uqam.ca Site : http://www.chaire-ccgb.uqam.ca/
---	---

RÉSUMÉ

Le principe d'engagement envers la communauté récemment adopté par le Congrès de l'ACI est formulé dans des termes relativement larges et généraux. Il revient en fait à chaque coopérative ou regroupement coopératif de traduire ce principe d'action en gestes concrets.

L'approche par intéressés, bien que proposée d'abord en référence à l'entreprise capitaliste, offre un cadre conceptuel et pragmatique pour les coopératives qui s'engagent dans cette démarche, plus complexe qu'il n'y peut paraître.

Cette approche permet surtout de préciser les concepts équivoques de « communauté » et d'« engagement envers la communauté ». Elle amène aussi à reconsidérer les moyens courants d'engagement communautaire que sont la philanthropie et les projets spéciaux, apporte un nouvel éclairage au débat sur la participation des travailleurs aux décisions, capital et surplus des coopératives, et porte un regard à la fois critique et conciliant sur la position centrale accordée aux intérêts des membres par la Déclaration sur l'identité coopérative.

Il y a un an exactement¹, l'Alliance coopérative internationale (ACI) réunie à l'occasion de son centenaire à Manchester, près des lieux célèbres de Rochdale, adoptait une nouvelle formulation de ses principes d'action, la troisième de son histoire.

Cette nouvelle version des principes coopératifs est historique à plusieurs égards. Elle s'insère pour la première fois dans une Déclaration sur l'identité coopérative, dont les autres parties sont constituées d'une définition de la coopérative et d'un énoncé des valeurs fondamentales des coopératives. C'est aussi la première version qui n'aura pas eu à louvoyer entre les positions de deux grands blocs politiques aux opinions parfois très fortement opposées. On constate également l'apparition d'un tout nouveau principe, celui de l'« engagement envers la communauté », en accord avec les valeurs coopératives traditionnelles, maintenant explicitement reconnues, de « responsabilité sociale » et d'« altruisme ».

C'est à ce dernier principe que nous voudrions ici nous arrêter. Pour peu que l'on prenne les principes coopératifs au sérieux, c'est-à-dire pour autre chose que des vœux pieux ou des techniques de relations publiques et de gestion d'image, il faut se pencher sur ce que signifie concrètement l'engagement communautaire, pour les coopératives, en termes d'impacts sur leur gestion stratégique et opérationnelle.

Il s'agit là, bien sûr, d'une tâche trop complexe et trop formidable pour être abordée ici, compte tenu des nombreuses formes de coopératives, des lieux divers dans lesquels celles-ci opèrent et des multiples circonstances dans lesquelles elles se trouvent et se trouveront. Il revient en fait à chaque coopérative de déterminer les pratiques qui

¹ Ce texte a fait l'objet d'une communication le 25 septembre 1996 à l'Université de Limoges, dans le cadre du Colloque International Pluridisciplinaire « L'entreprise coopérative : expériences et recherches francophones », Université de la Francophonie, Session d'Automne 1996. L'auteur tient à remercier toutes les personnes qui, à cette occasion et en d'autres circonstances, lui ont fait bénéficier de leurs commentaires et suggestions. M. Alain Lapointe, de l'École de gestion de l'UQAM, mérite une mention spéciale à cet égard.

conviennent le mieux pour elle et les moments particuliers où elles doivent les appliquer.

Mais, cela dit, il est quand même possible, dans l'espace qui nous est accordé, de fournir certaines indications susceptibles d'aider les coopératives à réaliser la tâche qui les attend. Le but du présent texte est donc de proposer un cadre conceptuel pouvant servir à guider les coopératives dans la démarche qui doit les mener de l'énoncé général, et volontairement évasif, du principe coopératif à l'établissement d'une politique spécifique d'engagement communautaire et à l'identification plus précise des gestes conséquents à poser.

Plus spécifiquement, dans une première section, nous aborderons la question de la place qu'occupe l'engagement envers la communauté dans les préoccupations des coopératives et les nouvelles précisions que la Déclaration sur l'identité coopérative apporte à cet égard.

Une seconde section présente l'approche par intéressés, telle qu'elle a été développée en référence au modèle de l'entreprise de type capitaliste. L'approche par intéressés constitue le cadre conceptuel qui est ici proposé pour faciliter la réflexion et le choix des coopératives en matières de pratiques d'engagement communautaire.

Une troisième section, plus brève, transpose l'approche par intéressés au contexte coopératif tandis que la quatrième section relève les implications de l'application de cette approche aux coopératives concernant 1) la définition des concepts de communauté et d'engagement communautaire, 2) l'utilisation courante de la philanthropie et de programmes d'exception pour s'acquitter de ses responsabilités sociales, 3) la participation des travailleurs aux décisions, capital et surplus et 4) la priorité accordée aux intérêts des membres par la Déclaration sur l'identité coopérative. Enfin, une conclusion suit.

L'engagement envers la communauté : quoi de nouveau ?

C'est dans les termes suivant que l'Alliance coopérative internationale adoptait, le 23 septembre 1995, son principe sur l'engagement communautaire des coopératives :

Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres.

Il pourrait apparaître à certains, étant donné qu'un principe coopératif est pour la première fois consacré à l'engagement envers la communauté, que l'idée même de cet engagement est relativement nouvelle. Cependant, un examen, même léger, révèle rapidement qu'il n'en est rien. Cette idée appartient à la tradition coopérative, comme en fait d'ailleurs foi la Déclaration de 1995 dans son énoncé sur les valeurs coopératives : "Fidèles à l'esprit des fondateurs, les membres des coopératives adhèrent à une éthique fondée sur [...] la responsabilité sociale et l'altruisme" ².

La préoccupation des coopérateurs pour le sort de leur communauté remonte à au moins aussi loin que l'époque des Pionniers de Rochdale. Ces derniers avaient, par exemple, instauré la règle de « dévolution désintéressée de l'actif net », qu'avec Lambert (1959) nous pouvons reconnaître comme une des manifestations premières de l'altruisme coopératif. Selon Ian MacPherson (1996a), qui, en tant que président du comité de l'ACI chargé de la révision des principes coopératifs, et comme universitaire, a eu l'occasion d'étudier les diverses traditions coopératives du globe, la préoccupation communautaire était présente dans la plupart, sinon la totalité, des visions coopératives historiques originales.

Le service à la collectivité était également reconnu, sinon formellement, du moins implicitement, comme un des devoirs des coopératives par les principes coopératifs de 1966. Les principes d'« intercoopération », d'« éducation coopérative » et de la « ristourne » sont ceux qui exhortaient le plus directement au service communautaire.

² La référence à la tradition est plus explicite dans la version anglaise de la Déclaration : "In the tradition of their founders, co-operative members believe in the ethical values of [...] social responsibility, and caring for others".

Le principe traitant de l'intercoopération indiquait spécifiquement que cette dernière devait être poursuivie "[p]our pouvoir servir au mieux les intérêts de ses membres *et de la collectivité*" (A.C.I. 1977: 371, italique ajouté).

Pour sa part, le principe d'éducation engageait les coopératives à "prendre des mesures pour l'éducation de leurs membres, de leurs dirigeants, de leurs employés et du grand public en matières de principes et de méthodes de la coopération, sur le plan économique et démocratique (A.C.I. 1977: 371)". S'il faut, d'un côté, reconnaître qu'une telle éducation peut servir les intérêts des membres, il faut, d'un autre côté, admettre qu'elle est aussi à l'avantage de la communauté. Notamment, les membres du grand public ayant bénéficié de l'éducation se trouveront plus en mesure de devenir eux-mêmes coopérateurs, au sein de la coopérative éducatrice ou d'une autre, et de jouir des avantages liés à ce statut.

Enfin, le principe de la ristourne ou de répartition des excédents incitait les coopératives à affecter une partie du "surplus ou [de] l'épargne éventuels résultant des opérations [...] aux services collectifs" (A.C.I. 1977: 371).

D'une façon plus générale, la commission mandatée à l'époque par l'Alliance coopérative internationale pour revoir les principes coopératifs affirmait dans son rapport :

Cooperation at its best aims at something beyond promotion of the interests of the individual members who compose the cooperative at any time. Its object is rather to promote the progress and welfare of humanity (Report of the ICA Commission on Co-operative Principles 1967: 10).

Si l'idée que les coopératives doivent contribuer au développement de leur communauté n'est pas nouvelle, qu'y a-t-il donc de neuf à cet égard dans la révision de 1995 ?

Tout d'abord, il convient d'établir que c'est davantage l'affirmation des responsabilités des coopératives à l'endroit de leurs membres, que celle de leurs obligations envers la communauté, qui constitue le point majeur de la dernière reformulation des principes. Dans son discours devant le Congrès appelé à se prononcer sur la Déclaration sur l'identité coopérative, Ian MacPherson déclarait : "the most important emphasis

apparent in these revisions has been a celebration of membership as the key element of co-operative distinctiveness" (1996b).

Il ajoutait, dans un document intitulé "Historique et commentaires" accompagnant la Déclaration sur l'identité coopérative :

Le fondement du mouvement coopératif doit toujours être, à la fois à court et à long terme, l'intérêt des membres. Les coopératives existent essentiellement pour servir leurs membres et la mesure de leur efficacité doit reposer sur la manière dont leurs besoins sont satisfaits. Bien plus, c'est en améliorant cette relation que les coopératives trouveront le meilleur moyen de se développer dans l'avenir (1996c: 48).

Cette affirmation de la position centrale des intérêts des membres semble en bonne partie liée à l'écroulement des régimes de l'ancien bloc socialiste. La question de la priorité à établir entre le service aux membres et le service d'intérêts plus généraux, objet d'une longue controverse (Böök 1992) et qui n'avait jamais été réglée de peur de rompre l'harmonie du mouvement coopératif (Münkner 1995), apparaît maintenant tranchée en faveur du premier.

Concrètement, la primauté des intérêts du membership transparaît dans la Déclaration sous plusieurs aspects.

Premièrement, seul l'objectif de satisfaction des aspirations et besoins des membres est mentionné dans la définition que donne l'ACI de ce qu'est une coopérative. Il ne s'agit, bien sûr, que d'une définition plancher ou "minimum" (MacPherson 1996c: 7). Mais la leçon à en tirer, quoique implicite, est claire : la poursuite de l'intérêt général n'est pas essentielle pour se qualifier en tant que coopérative; celle de l'intérêt des membres, par contre, l'est.

Deuxièmement, sur le plan des valeurs coopératives, la prise en charge personnelle et mutuelle (self-help) précède, en importance comme en mention, la responsabilité sociale et l'altruisme. Première citée dans la première des deux phrases que comporte l'énoncé sur les valeurs, la prise en charge fait partie des valeurs "particulièrement importante" (MacPherson 1996b) pour les coopératives. C'est une des "valeurs fondamentales". Relégués à la seconde phrase et derniers nommés après l'honnêteté et la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme sont inclus dans les valeurs coopératives, en dépit

du fait qu'ils influencent aussi les activités de certaines organisations capitalistes et gouvernementales, parce que ces valeurs "occupent une place particulière dans les traditions des coopératives" (MacPherson 1996c: 11).

Finalement, la prééminence des membres sur la communauté se manifeste dans le rang qu'occupe le principe d'engagement communautaire dans la liste des principes coopératifs. Il n'est sûrement pas accidentel que la préoccupation pour le développement de la communauté ne fasse l'objet que du septième et dernier principe; certains insistaient pour qu'il en soit ainsi "afin que les priorités soient correctement établies" (Münkner 1995, traduction libre).

Il est aussi des plus intéressant d'examiner l'argumentation développée dans la section « Historique et commentaires » du document de présentation de la Déclaration de l'ACI pour justifier le bien fondé des principes de « participation économique des membres », d'« éducation, formation et information » et de « coopération entre les coopératives ». Leur légitimité est fondamentalement discutée et établie en fonction des meilleurs intérêts des membres plutôt que de ceux de la communauté.

C'est en référence à l'intérêt collectif des membres que MacPherson défend l'inclusion³ de la réserve indivisible dans le principe de « participation économique des membres ». La fonction de la réserve, pour une coopérative, serait d'agir "en tant que fonds pour sa croissance financière et en tant que protection dans les moments difficiles" (1996b, traduction libre). Dans la section « Historique et commentaires » la même chose est affirmée en des mots différents : la réserve "est absolument vitale pour assurer la viabilité à long terme de la coopérative" (MacPherson 1996c: 20). Nulle mention des aspects altruistes de la réserve impartageable sur lesquels Lambert (1959) a beaucoup insisté.

Dans la même veine, la section « Historique et commentaires » explique que l'éducation et la formation permettent aux leaders de comprendre les besoins du sociétariat. Elle insiste pour qu'elles constituent une communication réciproque entre

³ Encore que sous une faible forme, en tant que pratique « habituelle » et « éventuelle ».

les leaders et les membres, de manière à conduire à l'amélioration des opérations et à l'ajout de nouveaux services. Une coopérative qui agit ainsi peut rarement faire faillite.

Quant à l'information, poursuit-on, elle doit s'adresser aux jeunes et aux leaders d'opinion pour leur faire connaître les bénéfices de la coopération et pour s'assurer de la sorte de leur appui.

Les possibilités de développement personnel des employés et de diffusion d'outils coopératifs auprès des jeunes et de la population, pour la prise en main de leur propre vie et leur émancipation, ne sont même pas évoquées. Tout est ramené au développement des affaires de la coopérative, et par extension, de celles des membres.

S'agissant enfin de l'intercoopération, la même logique prévaut sensiblement. C'est le service aux sociétaires que le principe de coopération entre les coopératives met de l'avant. Les intérêts de la collectivité, explicitement mentionnés en 1966, ont disparu du libellé. La section « Historique et commentaires » fait essentiellement ressortir, en légitimation à ce principe, l'existence d'un "intérêt général coopératif", d'un avantage *mutuel* pour les membres. Elle souligne d'ailleurs, à l'avenant, que l'engagement d'une coopérative dans une association commerciale avec d'autres coopératives ne devrait pas se faire au détriment des intérêts de ses membres.

Malgré l'accent mis sur la défense des intérêts des membres, tant dans le libellé de la Déclaration et de ses principes que dans les motifs énoncés dans le texte d'accompagnement, il semble néanmoins approprié de parler d'avancement de l'idée de contribution des coopératives au mieux-être de la collectivité.

Comme le remarque Münkner, un des rares théoriciens à aborder directement la tension qui existe entre tenants de la coopérative en tant qu'organisation d'entraide et partisans de la responsabilité de la coopérative à l'égard de la communauté, l'une et l'autre vision ne sont pas forcément incompatibles :

Shall co-operatives serve first and foremost their members, who finance, control and use their joint co-operative enterprises or shall co-operatives serve more general purposes, the welfare of the general public [...], the economy of the nation, social justice, peace [...].

This is certainly not a matter of either - or - but clearly one of priority (Münkner 1995).

En effet, la réaffirmation de la primauté dont les besoins des membres doivent bénéficier dans les préoccupations des coopératives n'empêche pas d'exiger en même temps un minimum d'attention pour l'intérêt général. Il n'y a là matière qu'à établir une préséance entre deux agir, non pas à prononcer le règne absolu de l'un et l'exclusion totale de l'autre.

Ce qu'il y a de nouveau dans la Déclaration sur l'identité coopérative, par rapport à l'engagement communautaire, ce n'est pas que la possibilité de cette dernière soit maintenant évoquée (elle l'était déjà auparavant), ni qu'elle soit devenue prioritaire (c'est le service aux membres qui l'est). L'inédit, c'est la reconnaissance que la responsabilité sociale et l'altruisme font partie de plein droit des valeurs coopératives et que l'engagement communautaire constitue une obligation, secondaire certes, mais indéclinable, pour les coopératives et leurs membres.

Cela explique le bon accueil réservé aux nouveaux principes par les partisans de la responsabilité communautaire (Böök 1996 ; Coopvalu 1995 ; MacPherson 1996a), en dépit du fait que la reformulation des anciens principes d'intercoopération, d'éducation et de ristourne, maintenant repris sous les titres de « coopération entre les coopératives », « éducation, formation et information » et « participation économique des membres », ait évacué ou affaibli les références à la responsabilité sociale des coopératives⁴.

Ce qui était auparavant implicite, diffus, et confiné à des pratiques spécifiques⁵, est maintenant explicite, distingué des autres principes d'action et, peut-être surtout, ouvert sur des horizons plus vastes.

⁴ Notamment, l'intercoopération pour le mieux être de la collectivité, l'éducation du grand public et l'affectation de surplus aux services collectifs.

⁵ Par exemple, l'éducation de la population.

Pour les coopératives qui ne s'étaient jusque-là concentrées que sur la satisfaction des besoins de leurs sociétaires, la Déclaration sur l'identité coopérative est un signal de réorientation de leur pratique, pour qu'elle prenne dorénavant en compte le mieux-être collectif. Pour les coopératives qui se préoccupaient déjà des intérêts de leur communauté, la plupart croyons-nous, la reconnaissance explicite et spécifique de la responsabilité communautaire et l'ouverture dans laquelle elle est affirmée constituent un encouragement à leur persévérance et une invitation à l'innovation.

Pour l'une comme pour l'autre de ces deux catégories de coopératives, il peut être utile de disposer d'un cadre conceptuel pour orienter leurs réflexions, d'une approche globale pour définir leur engagement envers la communauté en termes précis et en actions concrètes. L'approche par intéressés est une de ces approches. Elle est présentée dans la section qui suit.

L'approche par intéressés

Depuis au moins le début des années cinquante, mais surtout à partir des années soixante, une large réflexion impliquant chercheurs et praticiens s'est développée, principalement aux États-Unis, mais aussi notamment au Canada et en Europe, concernant la responsabilité sociale de l'entreprise et, plus généralement, les relations entre l'entreprise et la société. Ce courant d'idées remet en question le rapport classique de l'entreprise à la société, rapport dans lequel le bien commun est conçu comme découlant de la poursuite de l'intérêt privé (Smith 1776), et propose en lieu et place une vision dans laquelle les entreprises doivent travailler directement au mieux-être collectif.

Plusieurs développements théoriques et conceptuels sont issus de ce courant. Parmi ceux-ci, l'approche par intéressés (ou *stakeholders approach*)⁶ semble particulièrement propice à alimenter la réflexion des coopératives concernant leur engagement envers la communauté.

⁶ À distinguer de la « *stockholders approach* » ou approche par actionnaires.

L'approche par intéressés a d'abord été développée au Stanford Research Institute, au début des années soixante (Freeman 1984). Mais, ce n'est qu'à partir de la parution du livre de R. Edward Freeman, « *Strategic Management. A Stakeholder Approach* », en 1984, qu'elle a véritablement été popularisée. À tel point, qu'aujourd'hui, un modèle supposé la représenter apparaît sous une forme ou sous une autre dans la plupart des manuels ou notes de cours utilisés dans les cours d'introduction à la gestion.

Le concept d'« intéressés » désignait, pour le Stanford Research Institute, "ces groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister" (Freeman 1984: 31, traduction libre). Pour Freeman, un intéressé est "tout groupe ou individu qui peut affecter, ou est affecté par, l'accomplissement de la finalité d'une entreprise" (1984: vi, traduction libre). Plus récemment, Brummer a défini les intéressés comme étant "ceux qui sont, ou sont susceptibles d'être, affectés directement par les décisions d'une entreprise ou qui ont une relation contractuelle explicite avec elle" (1991: 144, traduction libre).

L'affirmation centrale de l'approche par intéressés consiste à soutenir que *l'entreprise n'est pas seulement responsable envers ses actionnaires, mais qu'elle a également des obligations à l'endroit de certains autres groupes ou individus*. Ces personnes sont désignées du nom d'« intéressés », dans le sens où leurs *intérêts* respectifs se trouvent mis en jeu par les décisions et activités de l'entreprise.

Donaldson et Preston (1995) soulignent deux choses importantes à ce dernier égard. Premièrement, ce sont les intérêts des personnes dans l'entreprise qui les qualifient, non pas l'intérêt que l'entreprise peut avoir en eux. Deuxièmement,

"[l]es intérêts de chacun des intéressés ont une valeur intrinsèque. C'est-à-dire, que chaque groupe d'intéressés mérite d'être considéré pour lui-même, et non pas simplement en raison de sa capacité à servir les intérêts d'un autre groupe, tel que les actionnaires" (Donaldson et Preston 1995: 67, traduction libre).

Une des meilleures façons de faire ressortir les particularités de l'approche par intéressés consiste à la comparer à l'approche classique qui a traditionnellement soutenu, implicitement ou explicitement, les divers modèles de gestion, et dont l'influence est plus particulièrement tangible dans les modèles de gestion financière. Cette

approche, que nous qualifions ici d'« approche par actionnaires » et qui est illustrée à la figure 1, conçoit l'entreprise, et ses gestionnaires, comme étant au service exclusif ou prioritaire des détenteurs du capital de l'entreprise; ce qui est exprimé graphiquement par des flèches orientées vers l'entreprise, sauf dans le cas de celle mettant en relation l'entreprise aux propriétaires-investisseurs, laquelle pointe vers ces derniers. Dans cette perspective, le profit est la raison d'être de l'entreprise et cela constitue sa seule responsabilité à l'égard de la société. Milton Friedman (1962, 1970) s'est particulièrement illustré dans la défense de ce point de vue.

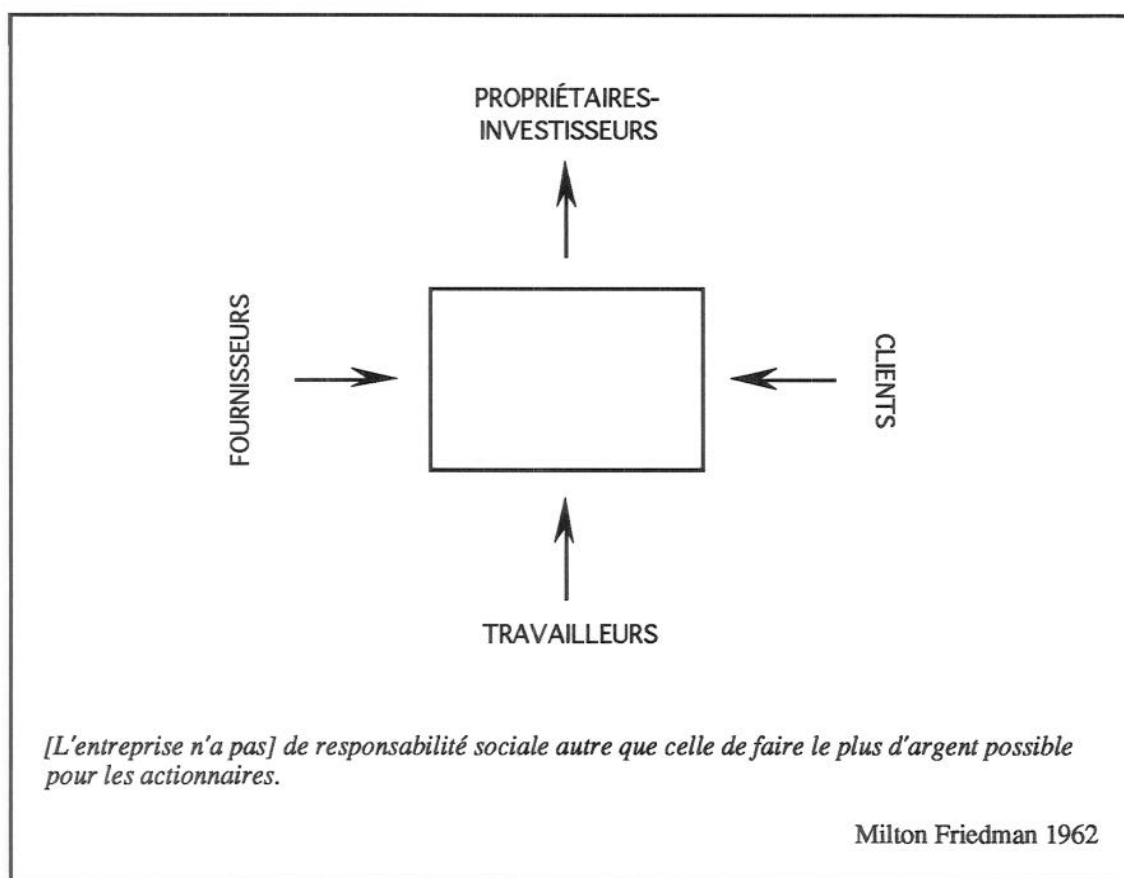


Figure 1
L'approche par actionnaires

Pour l'approche par intéressés, au contraire, chacun des participants à l'entreprise a droit à des bénéfices et les gestionnaires n'ont pas à accorder plus d'importance aux intérêts des uns qu'à ceux des autres sur la base de la *nature* de ces intérêts. Ce qui

n'empêche pas qu'il puisse y avoir une différence de traitement fondée sur la quantité ou la qualité des contributions des divers intéressés. C'est pour traduire cette idée que, dans la figure 2, les flèches pour tous les intéressés pointent dans les deux directions.

Par définition, l'approche par intéressés reconnaît l'existence d'une responsabilité de l'entreprise envers la société. De fait, une des principales contributions de l'approche vient de ce qu'elle permet de concrétiser le concept relativement vague de « société » (Wood 1991). La société, pour une entreprise, ce sont ses intéressés. C'est envers eux, et envers eux seulement, que l'entreprise a des obligations.

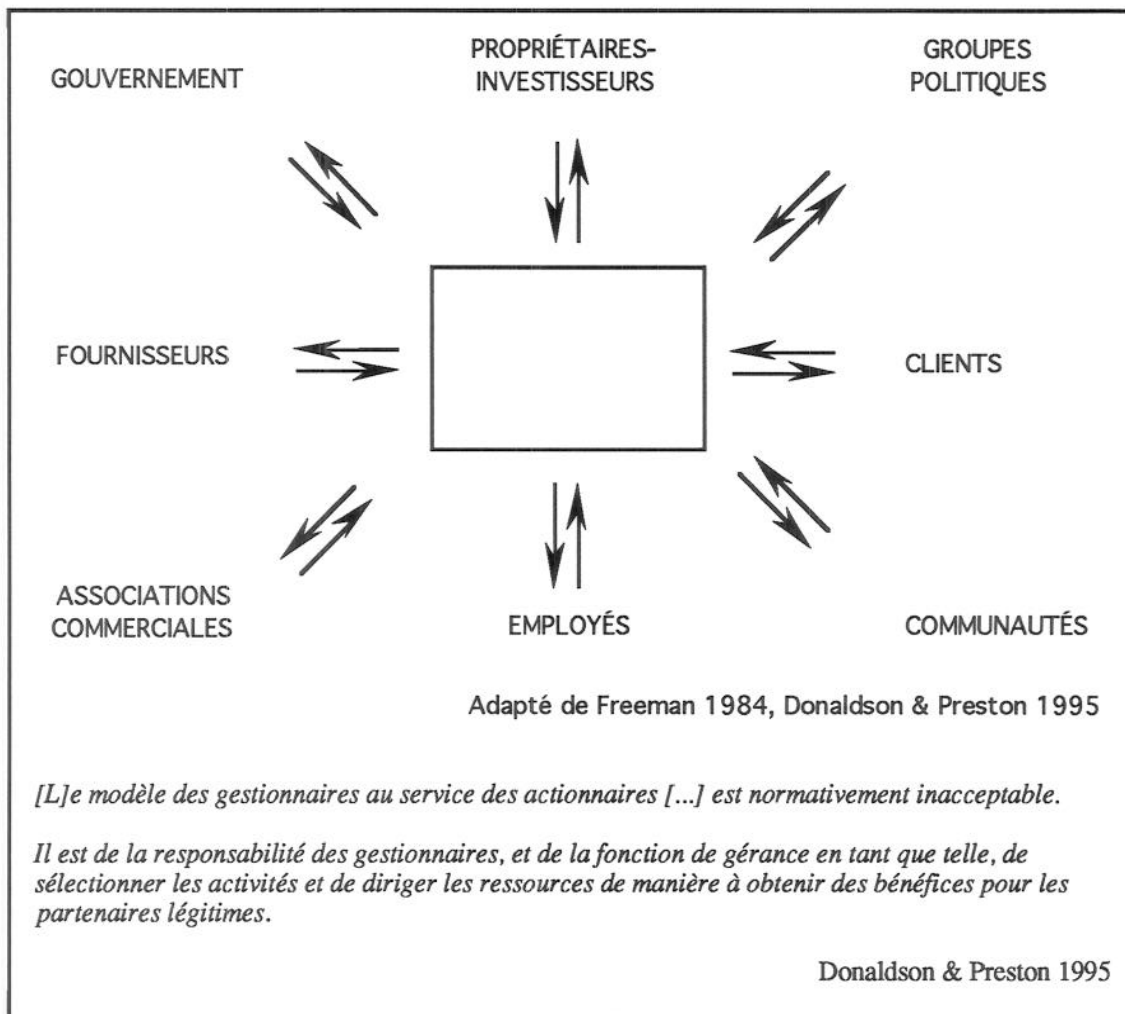


Figure 2
L'approche par intéressés

La responsabilité sociale de l'entreprise est une responsabilité limitée. Même s'il faut admettre que cette limite n'est pas parfaitement claire, un consensus semble s'établir pour rejeter les définitions d'« intéressé » trop larges, telle celle de Freeman (1984) —voir ci-haut—, en faveur de caractérisations plus restreintes (Brummer 1991 ; Donaldson et Preston 1995). Les groupes généralement retenus par les théoriciens sont ainsi énumérés par Brummer :

les actionnaires, les employés, les consommateurs, les fournisseurs, les créanciers et les concurrents de l'entreprise ; les membres des agences gouvernementales qui surveillent l'entreprise ; les groupes professionnels représentant des individus à l'intérieur de la firme ; et les résidents des communautés locales dans lesquelles se situent les usines ou installations de l'entreprise (1991: 146, traduction libre).

Donaldson et Preston (1995) soulignent quant à eux, avec justesse, ce fait trop souvent oublié que les gestionnaires, tout en étant responsables, au nom de l'entreprise, du respect des intérêts des divers intéressés, sont *eux-mêmes* des intéressés. Ce sont même des intéressés privilégiés, en ce sens qu'ils ont beaucoup de pouvoir au sein de l'entreprise et qu'ils sont fortement susceptibles d'adopter, consciemment ou non, des comportements d'opportunisme et d'auto-agrandissement. L'omission de compter les gestionnaires au nombre des intéressés transparaît notamment dans la plupart des représentations graphiques qui sont proposées des relations de l'entreprise avec les divers agents de son milieu. Donaldson et Preston (1995 : 69) eux-mêmes négligent de les identifier explicitement dans leur illustration de l'approche par intéressés (voir figure 2), même si l'on pourrait argumenter qu'ils les incluent dans les employés.

En plus de se limiter à certains groupes ou individus bien spécifiques, la responsabilité de l'entreprise à l'égard des intéressés ne va pas au-delà de leurs intérêts légitimes dans l'entreprise, c'est-à-dire de ceux qui font l'objet d'un contrat entre eux et l'entreprise ou qui sont directement affectés par les décisions et actions de l'entreprise (Brummer 1991). Ainsi, une entreprise ne peut être tenue responsable des déboires financiers de ses employés si elle n'est pas directement impliquée dans ceux-ci. Autrement dit, sur le plan de leurs ennuis financiers non directement causés par l'entreprise, les employés ne sont pas considérés comme des intéressés pour l'entreprise.

Enfin, il faut remarquer que la responsabilité sociale est définie de façon variable, c'est-à-dire qu'elle est relative à chaque entreprise. Étant donné que les types d'intéressés et d'intérêts changent d'une entreprise à une autre, les devoirs des entreprises diffèrent de l'une à l'autre. Par exemple, un manufacturier automobile a certainement des obligations envers toute la société concernant le réchauffement de la planète, charges qu'on ne peut généralement pas imputer à une librairie, ou une entreprise de construction domiciliaire. Pareillement, c'est aux entreprises qui polluent un cours d'eau, et à elles seules, qu'échoit l'obligation de prendre les mesures nécessaires pour éviter toute pollution future et pour dédommager les personnes lésées, et ce, en proportion de leurs torts respectifs.

Transposition de l'approche par intéressés aux coopératives

On peut facilement transposer l'approche par intéressés, développée pour les entreprises à capital-action, au contexte coopératif. Pour ce faire, il suffit de rendre l'affirmation centrale de l'approche plus générale, en remplaçant le mot « actionnaires » par le vocable « propriétaires ». Cette affirmation devient alors : *l'entreprise n'est pas seulement responsable envers ses propriétaires, elle a également des obligations à l'endroit de certains autres groupes ou individus.*

Si l'on traduit cette assertion pour la rendre conforme à la réalité coopérative, dans laquelle les droits de propriété reviennent aux usagers plutôt qu'aux investisseurs, on obtient la proposition suivante : *la coopérative n'est pas seulement responsable envers ses propriétaires-usagers, elle a également des obligations à l'endroit de certains autres groupes ou individus.*

Comme dans le cas des entreprises à capital-action, nous pouvons comparer cette approche à celle qui fait en quelque sorte l'affirmation inverse pour les coopératives : "les coopératives ne doivent servir l'intérêt que de leurs membres, et non pas de quelque autre personne que ce soit" (Münkner 1995, traduction libre). Münkner définit cette vision comme étant celle des "avocats des coopératives en tant qu'organisations de 'self-help'" (1995, traduction libre). Les positions d'Angers (1974), Deshayes (1988) et Münkner (1994) sont représentatives de cette perspective. Nous la désignerons ici

« approche par propriétaires-usagers ». Elle est présentée en version générale à la figure 3 ⁷.

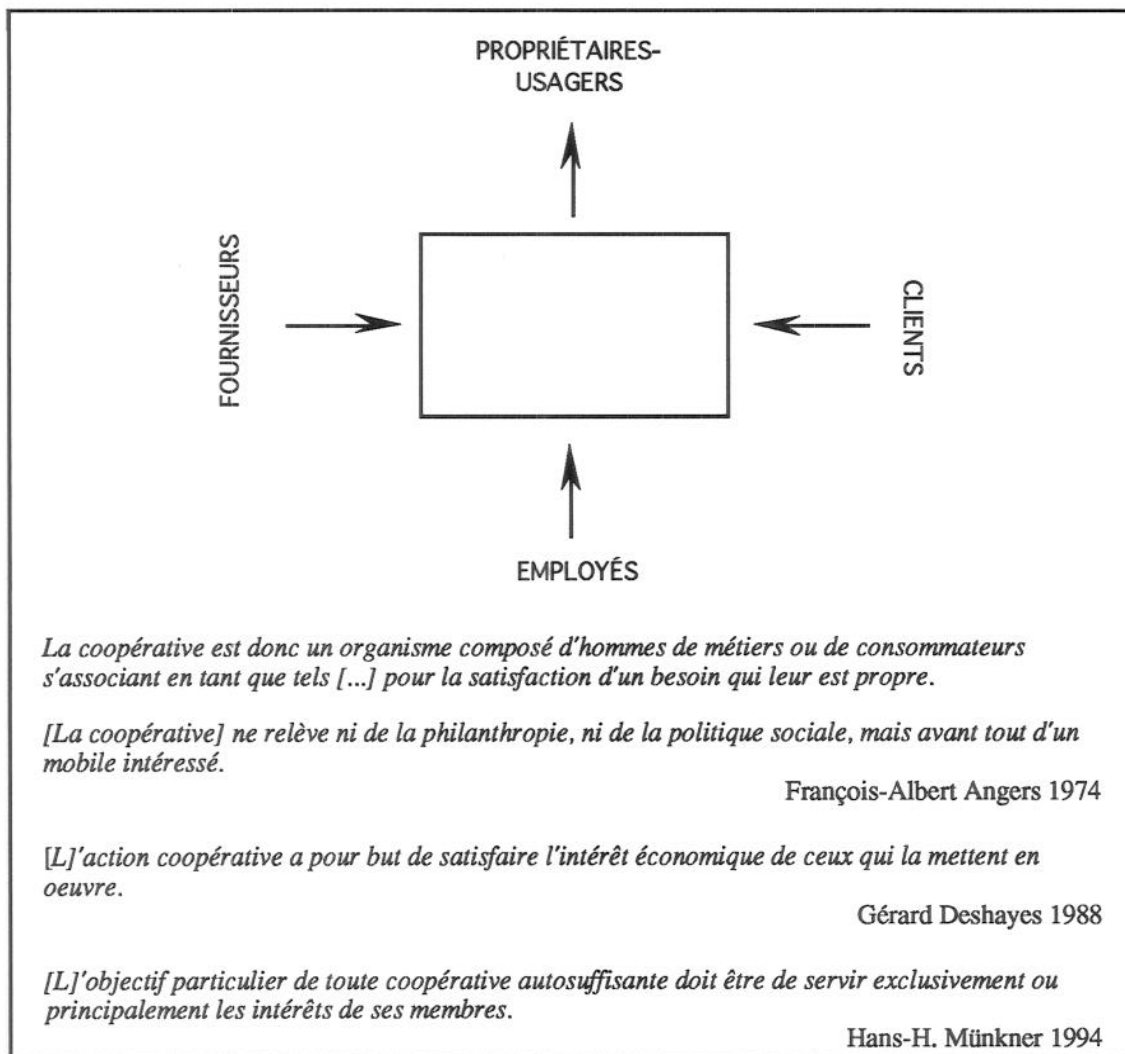


Figure 3
L'approche par propriétaires-usagers

Étant donné, cependant, qu'il y a trois types de propriétaires-usagers (Fauquet 1942), il existe trois versions différentes de l'approche par propriétaires-usagers : l'approche par

⁷ On voudra bien considérer que, dans cette illustration et dans celles qui suivent, les employés incluent les gestionnaires salariés.

propriétaires-clients, l'approche par propriétaires-fournisseurs et l'approche par propriétaires-travailleurs. Ces variantes sont présentées, dans l'ordre de leur énumération ci-haut, aux figures 4, 5 et 6⁸.

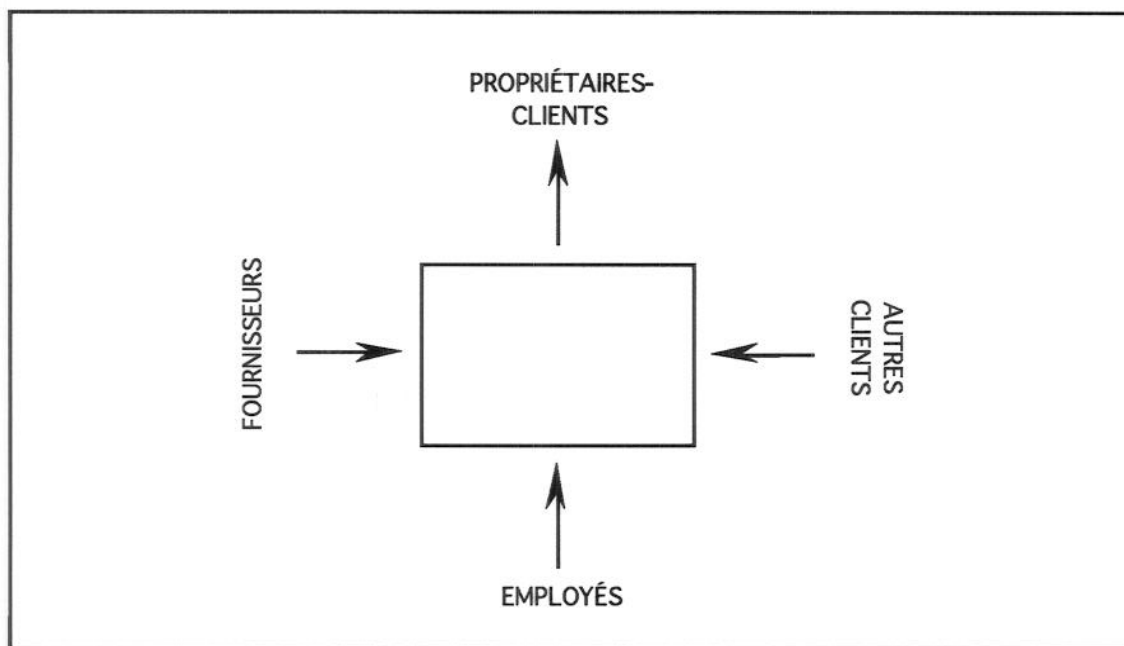


Figure 4
L'approche par propriétaires-clients

⁸ L'impact général de l'existence de ces trois variantes sur la gestion a été exploré par Roy (1993).

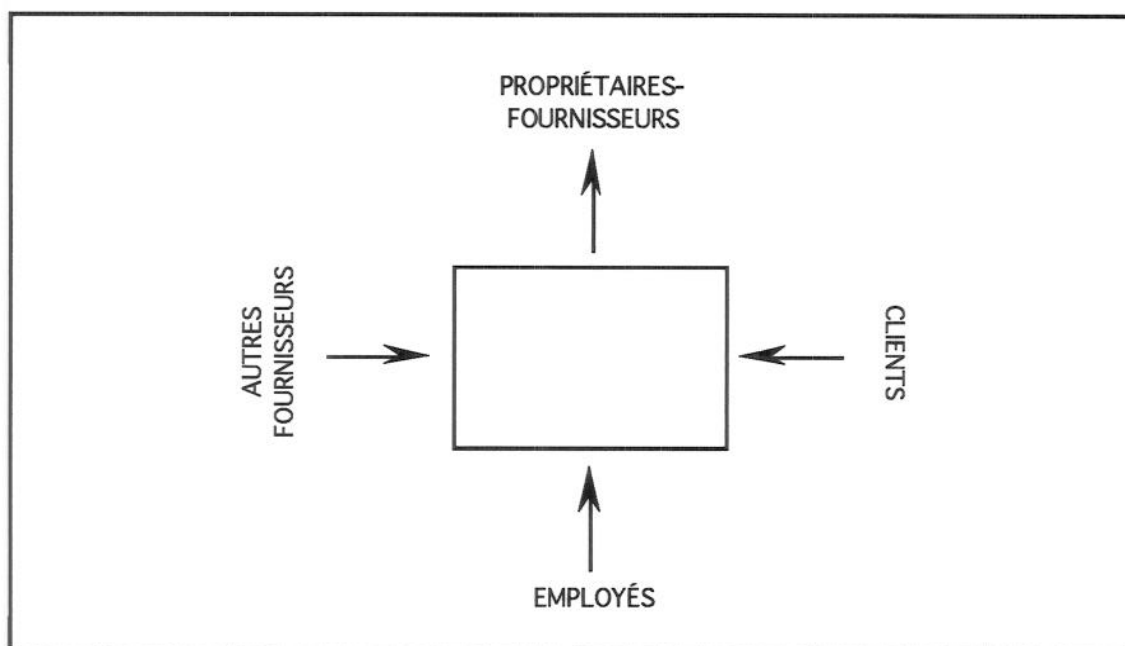


Figure 5
L'approche par propriétaires-fournisseurs

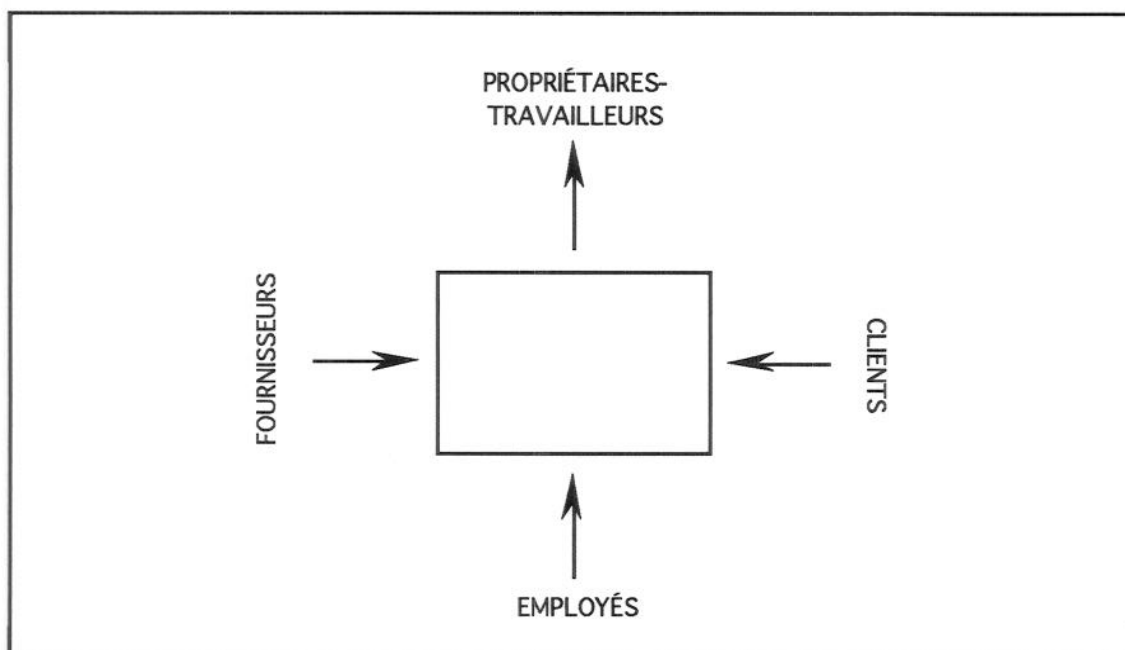


Figure 6
L'approche par propriétaires-travailleurs

Par opposition, l'approche par intéressés appliquée aux coopératives peut être graphiquement représentée par la figure 7. On remarquera que cette figure est *tout à fait identique* à celle utilisée pour les entreprises capitalistes. Lambert (1959) et le Conseil de la coopération du Québec⁹ sont tous les deux proches de cette approche pour les coopératives.

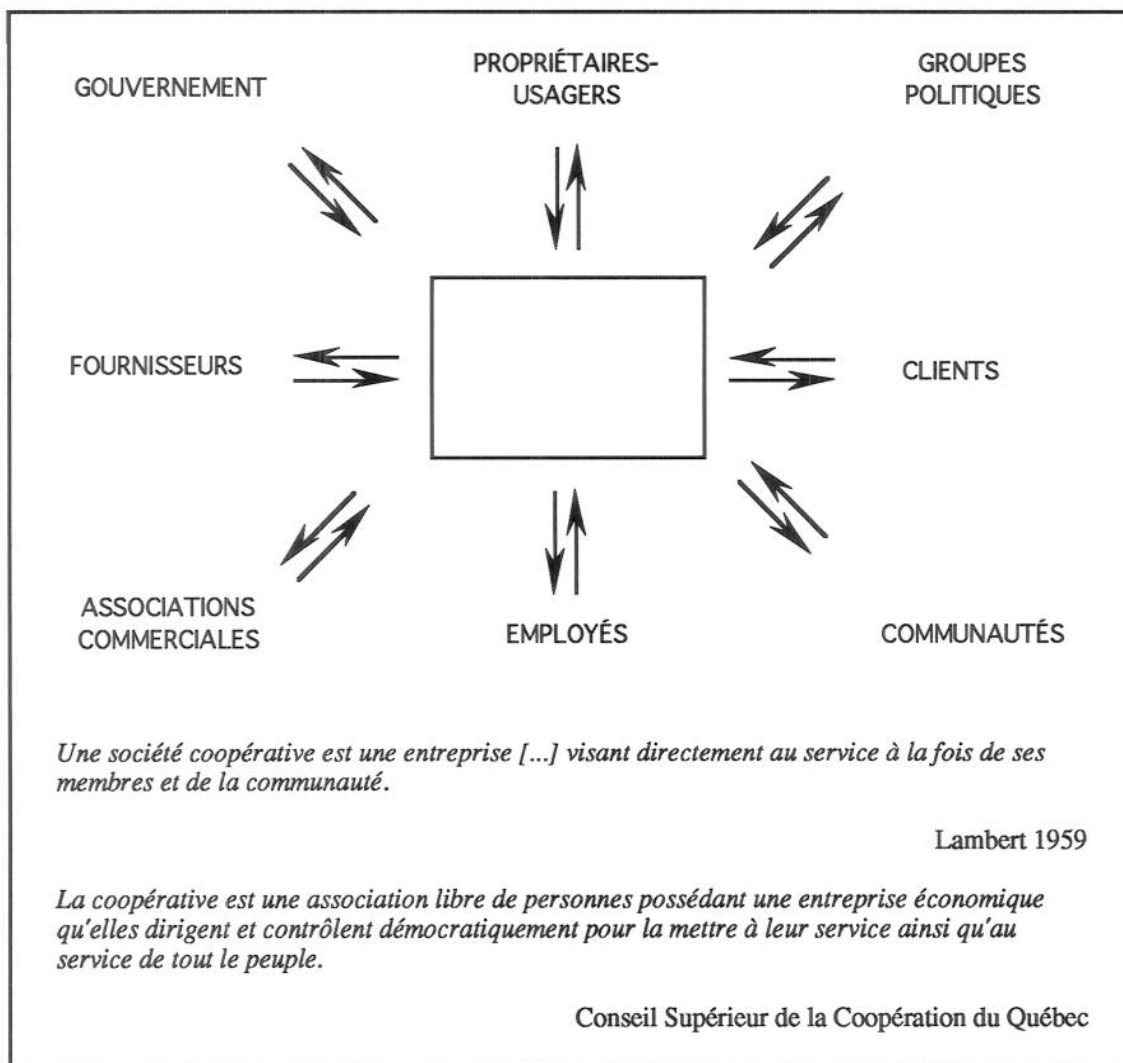


Figure 7
L'approche par intéressés (bis)

⁹ Cité dans Béland (1977).

Quelques implications de l'application d'une approche par intéressés aux coopératives

L'application d'une approche par intéressés aux coopératives a plusieurs implications. Nous en développons ici quelques unes qui ont trait aux concepts de communauté et d'engagement envers la communauté, à la remise en cause de l'utilisation de la philanthropie et de programmes et projets spéciaux comme moyens d'engagement communautaire, à la participation des travailleurs et, enfin, à l'interprétation nuancée qu'il faut donner à la position de l'ACI concernant la primauté des intérêts membres.

Les concepts de communauté et d'engagement envers la communauté

Comme cela était le cas pour les entreprises à capital-action, l'approche par intéressés permet de préciser le concept de communauté. La communauté, au sens où elle est entendue en général dans le monde coopératif, se définit hors des membres. Les membres et la communauté forment deux entités mutuellement exclusives. Lorsque la coopérative sert les intérêts de ses sociétaires, elle ne sert pas ceux de la communauté. En somme, quand une coopérative fait référence à sa communauté, elle se rapporte à la société en général, à l'exclusion des membres de la coopérative.

Du point de vue de l'approche par intéressés, par ailleurs, la société, pour une entreprise, est constituée exclusivement de ses intéressés. Par conséquent, l'application de cette approche aux coopératives se trouve à circonscrire la communauté aux *intéressés non-propriétaires* ou aux *intéressés non-membres*.

La communauté se définit donc différemment selon le type de propriétaires-usagers d'une coopérative. Dans les coopératives dont les propriétaires-usagers sont des clients, par exemple, ceux-ci ne font pas partie de la communauté alors qu'ils y sont inclus dans les coopératives de propriétaires-fournisseurs et de propriétaires-travailleurs.

Cela signifie notamment que le recours à des pratiques qui sont généralement considérées comme des actions de responsabilité sociale (et qui en sont définitivement dans les entreprises capitalistes) peut en fait ne s'avérer, pour une coopérative donnée, qu'une forme de service des intérêts des propriétaires-usagers. C'est le cas, par

exemple, lorsqu'une coopérative de consommation adopte une approche consumériste, qu'une coopérative de mise en marché tient ses fournisseurs(-sociétaires) continuellement informés de ses intentions ou qu'une coopérative de travail ou ouvrière applique des techniques de « qualité de vie au travail ». De telles actions constituent des services aux membres et non de l'engagement envers la communauté ou des preuves de la prise en charge de responsabilités sociales.

Remise en cause de pratiques actuelles

L'utilisation d'une approche par intéressés remet également en cause certaines des pratiques actuelles des coopératives concernant leur engagement envers la communauté. Un premier point se rapporte aux gestes de philanthropie et un second aux activités spéciales d'engagement.

La philanthropie

Nombreuses sont les coopératives, et les entreprises capitalistes, du reste, qui conçoivent leur engagement comme devant consister essentiellement en oeuvres philanthropiques. On songe par exemple à des contributions à des associations de charité ou d'autres bonnes oeuvres, à des prêts de personnel ou de locaux, à des organismes de développement économique ou de solidarité sociale, à des dons de matériel à des groupes de jeunes, à des subventions aux organisations éducatives, religieuses, sportives, culturelles, etc..

L'approche par intéressés, quant à elle, met l'accent sur les responsabilités de l'entreprise plutôt que sur sa philanthropie. L'idée est que l'entreprise a des obligations envers ses intéressés, obligations qu'elle ne peut décliner et dont elle doit s'acquitter en toute priorité. Par opposition, la philanthropie réfère essentiellement à des souhaits ou à des attentes de comportement idéal que la société exprime à l'endroit de l'entreprise, et pour la satisfaction desquels on reconnaît à l'entreprise une très large discrétion.

L'approche par intéressés ne rejette pas la philanthropie. Cependant, elle attire plutôt l'attention sur les responsabilités qu'une organisation contracte *du fait de ses activités* à l'égard de ceux que ses décisions touchent directement ou avec qui elle est liée par

contrat, c'est-à-dire à l'égard de ses intéressés. Pour l'approche par intéressés, par exemple, il est plus important pour une coopérative de mise en marché, en terme d'engagement communautaire, de traiter équitablement ses employés et d'éviter les techniques de commercialisation douteuses que de contribuer à des groupes et organismes dévoués à des causes qui, pour charitables, humanitaires et sociales qu'elles soient, ne peuvent être imputables aux activités de l'entreprise. La responsabilité sociale première pour une organisation consiste à prendre en charge les retombées négatives directes de ses décisions et activités et à respecter ses obligations contractuelles. Aucune forme de philanthropie ne peut pallier à la dénégaration de cette responsabilité.

Les programmes spéciaux d'engagement communautaire

L'autre type de pratiques que l'approche par intéressés remet en cause est le recours à des programmes d'activités spéciaux comme moyen d'engagement envers la communauté. On peut, analytiquement, décomposer les activités organisationnelles en deux grandes catégories : les activités courantes ou régulières, et les activités spéciales ou extraordinaires. Les premières, les plus importantes, sont les activités récurrentes de l'organisation, celles qui sont reliées à l'accomplissement de sa « mission ». On pense par exemple à la fabrication, au développement de produit, à la gestion du personnel, à la planification stratégique et opérationnelle, à la vente et à la distribution. Les secondes sont les activités résiduelles, celles qui font généralement l'objet d'une gestion d'exception : les programmes *ad hoc*, les projets spéciaux, les opérations inhabituelles.

Plusieurs ont tendance, tant dans les entreprises capitalistes que dans les coopératives, à assimiler l'engagement communautaire à des activités organisationnelles spéciales. Ceci est en partie dû à l'inclination, signalée précédemment, qu'ont certains à associer l'engagement social à la philanthropie, pratique qu'on peut la plupart du temps ranger dans la catégorie des « activités extraordinaires ». Cela vient aussi, probablement, du fait que la responsabilité à l'égard de la société est souvent décrite comme une responsabilité qui s'ajoute à la responsabilité envers les propriétaires : étant donné la correspondance le plus souvent établie entre les opérations régulières et le service aux

propriétaires, on conclut souvent que l'engagement communautaire doit s'effectuer sous la forme d'activités spéciales.

Pourtant, il est apparu assez tôt, au cours du débat moderne sur la responsabilité sociale, que la satisfaction des besoins exprimés par la société devait se faire principalement à travers l'accomplissement des opérations régulières des entreprises (Ackerman 1973, 1975; Ackerman & Bauer 1976). En effet, la plupart des demandes adressées à l'entreprise par la communauté se rapportent à la suppression et à la compensation des effets sociaux pervers de ses actions et décisions courantes (Ackerman & Bauer 1976), ce qu'en termes économiques il est convenu d'appeler des "externalités négatives".

La façon la plus directe de satisfaire les attentes sociales consiste à modifier les activités régulières de l'entreprise de façon à éliminer les effets négatifs externes. L'utilisation de mécanismes de compensation est aussi possible, mais elle peut comporter deux inconvénients importants.

Premièrement, elle ne donne généralement pas des résultats complètement satisfaisants. Une des grandes difficultés de la compensation des torts réside dans l'identification des personnes qui se trouvent lésées et, peut-être surtout, dans l'établissement des dommages subis par chacune. Même quand on laisse de côté des événements exceptionnels et complexes, tels l'empoisonnement du Rhin par des pesticides, en 1986, à la suite de l'incendie d'un entrepôt de la pharmaceutique Sandoz et la fuite de gaz toxiques à la Union Carbide à Bhopal, en 1984, —événements qui, de plus, ont causé des torts irréparables—, l'ampleur du problème demeure la plupart du temps appréciable.

Quels sont ceux, par exemple, qui doivent être dédommagés en raison de l'émission d'odeurs nauséabonde provenant d'une usine ou du bruit provoqué par l'achalandage aux heures d'ouverture d'un commerce? Quelle est l'importance des inconvénients physiques et psychologiques causés à chacun d'eux et de quelle nature les compensations doivent-elles être? Ce sont là des questions qu'il est virtuellement

impossible de trancher objectivement et que la prévention, plutôt que la compensation, permet d'éviter¹⁰.

Deuxièmement, et finalement, le recours à des mécanismes de compensation implique généralement la réalisation de programmes et projets spéciaux, qui sont connexes aux systèmes d'activités de base de l'entreprise. Les premiers corrigent les effets négatifs des premiers. Par exemple, l'entreprise opère des systèmes de remboursement ou de remplacement des produits défectueux, de dédommagement des victimes éventuelles de ses effluents nocifs ou d'indemnisation pour ses employés accidentés au travail, pour suppléer aux manquements, respectivement, de son système de développement de produits, de ses technologies de fabrication et de son aménagement des lieux de travail. En somme, l'entreprise cherche à racheter de la main droite les fautes et impairs qu'elle commet de la main gauche.

L'inconvénient des mécanismes de compensation vient donc de ce que l'entreprise doive maintenir des systèmes d'activités "parallèles" dont le but est... que leurs effets s'annulent! Dans certains cas, cela peut être plus rentable pour l'entreprise que de modifier ses activités régulières. Mais, plus vraisemblablement, cela s'avérera plus coûteux pour elle, si tous les torts sont compensés (p. ex., l'entreprise prend en charge le retour du produit défectueux, dédommage le client pour son temps perdu, sa frustration psychologique¹¹, etc.) et si l'on tient compte des impacts négatifs à long terme pour l'entreprise (p. ex., perte de clientèle future, mauvaise image).

L'approche par intéressés n'insiste pas, en tant que telle, sur l'utilisation de la prévention plutôt que de la compensation, mais, en mettant l'accent sur la responsabilité de l'entreprise par rapport aux effets *directs* de ses activités et sur ses obligations

¹⁰ Barry Commoner, un écologiste américain, exprime la supériorité de la prévention des torts sur les autres méthodes de correction des externalités dans le domaine environnemental par une formule qui tient de la lapalissade, certes, mais qui n'en est pas moins lapidaire : "If you don't put something into the environment, it isn't there" —Si vous ne mettez pas un produit (nocif) dans l'environnement, il ne s'y trouvera pas— (1992: 43). Formule qu'on pourrait traduire, pour la rendre plus universellement applicable, par : « un tort qu'on n'a pas causé n'a pas besoin d'être réparé »

¹¹ Certaines entreprises offrent, par exemple, dans ce but, un assortiment-cadeau de leurs produits en plus du remboursement ou du remplacement du produit défectueux.

contractuelles, elle fait ressortir les liens existant entre, d'une part, les activités régulières ou d'affaires de l'entreprise —et de la coopérative, en l'occurrence— et, d'autre part, les attentes que la communauté a envers elle et les pressions que les divers acteurs sociaux exercent sur elle.

Ce faisant, l'approche par intéressés attire l'attention sur les carences des opérations "normales" de l'entreprise plutôt que sur la mise en place de systèmes d'activités qui leur sont connexes, que ce soit sous la forme de mécanismes de compensation ou de philanthropie.

La participation des travailleurs

Certains coopérateurs ont déploré que la nouvelle Déclaration sur l'identité coopérative ne fasse pas explicitement référence à la participation des employés et des travailleurs. Sven Åke Böök est de ceux-là, lui qui, dans son rapport au Congrès de l'ACI de 1992, avait suggéré que le principe sur la démocratie soit "complété par une déclaration sur la participation des employés à l'administration démocratique des coopératives" (1992: 239, traduction libre).

Il est donc normal que la critique émise par Böök à l'endroit de la Déclaration soit à l'effet que cette participation ne soit pas mentionnée "dans le principe de démocratie" (1996). Dans la même logique, cependant, on pourrait aussi regretter que le principe de participation économique ne fasse pas allusion à la possibilité pour les travailleurs de participer au capital de la coopérative et à ses excédents d'opérations.

Böök ne désarme pas, malgré le silence de la Déclaration, et émet l'hypothèse qu'il s'agit peut-être là d'une question qui est de l'ordre des politiques de mise en oeuvre du principe de la démocratie plutôt que de l'ordre du principe lui-même. Autrement dit, il exprime l'idée que, nonobstant les termes dans lesquels il est formulé¹², le principe de

¹² "Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle "un membre, une voix"; les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique."

la démocratie (et, pourrions-nous ajouter, celui de la participation économique) n'interdit pas aux employés l'accès à la prise de décision, à la détention du capital et à la distribution des surplus : il appartiendrait à chacune des coopératives de déterminer comment elle va traduire le principe dans ses pratiques concrètes. Et, à cet égard, elle peut choisir de faire participer ses employés à sa gestion, à sa propriété et à ses bénéfices.

L'adoption de l'approche par intéressés pour définir l'engagement envers la communauté donne de la force à l'argumentation de Böök. On se rappellera que l'approche par intéressés définit la communauté comme étant composée des « intéressés non-membres » et qu'elle inclut les employés dans ces derniers. Conséquemment, du point de vue de cette approche, le principe d'engagement envers la communauté reconnaît des devoirs aux coopératives concernant la satisfaction des intérêts des employés. La participation des travailleurs/employés apparaît dans ce sens comme un moyen auquel les coopératives peuvent et, dans certains cas, doivent recourir pour s'acquitter de leur responsabilité envers cette catégorie de membres de leur communauté.

Une interprétation nuancée de l'affirmation de prééminence des membres

Du point de vue de l'approche par intéressés, il peut sembler, au premier abord, que l'affirmation de la primauté des membres que l'on retrouve dans la Déclaration sur l'identité coopérative ne soit pas une bonne chose. En effet, l'approche par intéressés, nous l'avons vu, postule l'égalité entre les intérêts des divers intéressés. Par conséquent, que le service aux membres soit considéré comme prioritaire par rapport au service à la communauté n'apparaît pas désirable dans son optique.

Une telle interprétation vient, en fait, de ce que l'on compare la position mise de l'avant par la Déclaration avec la position idéale à laquelle on devrait aboutir selon l'approche par intéressés. Si, plutôt, se plaçant dans une perspective plus pragmatique, on juge de la Déclaration en fonction de la situation qui existe à l'heure actuelle, la vision des choses devient plus nuancée.

Plusieurs auteurs (p. ex., A.C.I. 1969; Belley et Mévellec 1992; Desroche 1976; Garoyan et Mohn 1976) ont souligné que, dans certaines coopératives, les gestionnaires locaux, ou ceux des organisations centrales, exerçaient un contrôle important sur la prise de décision. On a aussi signalé que certains représentants élus avaient la possession quasi exclusive du pouvoir décisionnel au sein de leur coopérative. Dans un cas comme dans l'autre, la croissance rapide et la création "de haut en bas" des coopératives ont souvent été à la source de ces comportements.

Les gestionnaires et les dirigeants élus, qui exercent des tâches de direction complémentaires, et parfois identiques, sont des intéressés au sens de l'approche par intéressés. Ce sont mêmes des intéressés privilégiés, du fait de la fonction qu'ils assument dans les coopératives, et qui ont tendance, volontairement ou non, à adopter des comportements auto-gratifiants¹³.

Par rapport à ce contexte (réel plutôt qu'idéal), l'insistance sur la position centrale des membres et sur le service de leurs intérêts, plutôt que d'être vue seulement comme une affirmation de la préséance de ces derniers sur ceux des autres intéressés, peut donc aussi être considérée comme une volonté, un effort, de rééquilibrage du pouvoir décisionnel en faveur des membres. Les commentaires de l'ACI, en justification à l'énoncé du principe de démocratie, vont d'ailleurs dans ce sens :

La première phrase de ce principe [...] souligne que les membres détiennent en dernier ressort le contrôle de leur coopérative [...]. Elle réaffirme, en outre, le droit des membres à une participation active dans l'établissement des politiques et dans la prise des décisions essentielles.

[...] Les coopératives ne sont pas la propriété des dirigeants élus pas plus que celles des employés qui relèvent d'eux (A.C.I. 1996: 17).

Si l'on adopte l'approche par intéressés, on peut donc donner deux interprétations de la position de l'ACI concernant le poids relatif à accorder à chacun des intéressés, membres et autres. Celui qui a généralement tendance à voir son verre à demi vide se

¹³ Il ne faudrait pas croire que cette tendance est spécifique aux dirigeants (élus ou salariés) des coopératives. Elle existe aussi chez les dirigeants des entreprises capitalistes (Berle et Means 1932; Williamson 1985).

désolera qu'il subsiste encore dans cette position de fortes réminiscences de l'approche par les propriétaires. Celui pour qui le verre apparaît plutôt à demi plein, arguant du rétablissement de l'équilibre entre les membres et les dirigeants des coopératives et de la reconnaissance explicite d'une responsabilité envers la communauté, insistera pour dire que le mouvement coopératif a fait un pas important dans la bonne direction.

Conclusion

Le trait sans doute le plus marquant de la Déclaration sur l'identité coopérative, adoptée par le Congrès de l'Alliance coopérative internationale le 23 septembre 1995, est l'affirmation de la position centrale occupée par les membres au sein des coopératives. Malgré cette reconnaissance, cependant, le Congrès a aussi montré son ouverture à l'endroit des non-membres en adoptant un principe d'action incitant les coopératives à contribuer au développement durable de leur communauté. Ce principe, dit "d'engagement envers la communauté", bien que perpétuant une tradition bien ancrée au coeur du mouvement coopératif, reconnaît explicitement pour la première fois que les coopératives ont, envers la communauté, des responsabilités auxquelles elles ne peuvent déroger.

Passer du principe à la pratique n'est pas toujours évident, loin de là. Cela est particulièrement vrai pour les coopératives dans le domaine de l'engagement envers la communauté, où le principe qui doit les guider est énoncé dans des termes très généraux. L'approche par intéressés, développée principalement en référence aux entreprises capitalistes, offre un cadre conceptuel qui peut être des plus utile aux coopératives qui s'engagent dans une telle démarche.

Selon cette approche, les coopératives ne sont pas seulement responsable envers leurs propriétaires, mais ont également des obligations à l'endroit de certains autres groupes ou individus. Ces derniers, avec les propriétaires, sont désignés du nom d'"intéressés", parce que leurs intérêts sont mis en jeu par les décisions et activités des coopératives. La "communauté" d'une coopérative, au sens où ce terme est utilisé dans la Déclaration, serait donc constituée de ses intéressés non-membres, ce qui désigne des agents différents selon que l'on considère une coopérative de propriétaires-"clients", "fournisseurs" ou "travailleurs".

De plus, l'obligation d'engagement de la coopérative envers ces intéressés non-membres ne devrait se limiter qu'à la préservation de leurs intérêts qu'elle met directement en jeu. L'approche par intéressés remet ainsi en question l'engagement communautaire à travers la philanthropie et les programmes d'activités spéciaux et attire plutôt l'attention sur la prise en charge des retombées négatives des activités courantes et la révision de ces dernières.

En assimilant les employés, ou travailleurs, aux membres de la communauté, elle renforce également, jusqu'à un certain point, la position de ceux qui plaident en faveur de la participation des employés au sein de leurs coopératives.

L'approche par intéressés n'est pas, par ailleurs, totalement compatible avec les principes coopératifs tels qu'ils viennent d'être reformulés. Son postulat de responsabilité égale de l'entreprise envers les divers intéressés s'accorde mal en effet avec la prééminence que l'on veut accorder aux sociétaires. Cette "divergence" est cependant loin d'être suffisante pour empêcher les coopératives de l'utiliser.

Tout d'abord, parce que les principes coopératifs reconnaissent bel et bien que ces dernières ont aussi certaines obligations envers leurs communautés et que l'insistance sur l'intérêt des membres peut empêcher les comportements d'auto-service de certains gestionnaires et favoriser par là une plus grande égalité de service entre les divers intéressés.

Ensuite, parce qu'il n'y a rien dans la Déclaration sur l'identité coopérative, ni dans la lettre, ni non plus dans l'esprit, qui ne s'oppose à l'emploi de l'approche par intéressés pour définir la communauté et la nature de l'engagement que les coopératives doivent avoir envers elle. De ce point de vue, la Déclaration et l'approche par intéressés *sont parfaitement compatibles*.

Enfin, raison majeure tout juste mentionnée ci-haut, parce que l'approche par intéressés fournit un ensemble d'indications pragmatiques pour qui veut consentir les efforts nécessaires pour faire de l'engagement envers la communauté non pas une simple déclaration de principe, mais une véritable pratique.

RÉFÉRENCES

A.C.I. (Alliance coopérative internationale). 1967. *Report of the ICA Commission on Co-operatives Principles*. London.

_____. 1969. "La démocratie coopérative contemporaine. Rapport soumis par le Secrétariat de l'ACI.", *Vingt-quatrième Congrès, Hambourg, Agenda et Rapports*. London, 105-125.

_____. 1977. "Reformulation des principes de Rochdale (Vienne 1966)", *Archives internationales de sociologie de la coopération*, nos 41-42, 370-371.

Ackerman, R. W.. 1973. "How companies respond to social demands", *Harvard Business Review*, July-August, 88-98.

_____. 1975. *The Social Challenge to Business*. Cambridge : Harvard University Press.

Ackerman, Robert. W. et Raymond A. Bauer. 1976. *Corporate Social Responsiveness. The Modern Dilemma*. Reston, VA : Reston Publishing Company, Inc..

Angers, François-Albert. 1974. *La coopération : de la réalité à la théorie économique. Tome 1*. Montréal : Fides.

Béland, Claude. 1977. *Initiation au coopératisme*. Montréal: Éditions du jour.

Belley, Michel et Pierre Mévellec. 1992. "De l'optimisation des résultats à l'optimisation des processus", *Coopératives et développement*, vol. 24, no 1, 63-84.

Berle, Adolphe A. et G. C. Means. 1932. *The Modern Corporation and Private Property*. New York : Macmillan.

Böök, Sven Åke. 1992. *Co-operative Values in a Changing World*. Report to the ICA Congress, Tokyo, October 1992. Genève : Alliance coopérative internationale.

_____. 1996. "The International Co-operative Research Forum", *The ICA/UWCC Co-operative Gopher* [gopher.adp.wisc.edu:70/11/.info-source/coop].

Brummer, J. J.. 1991. "The stakeholder theory", *Corporate responsibility and legitimacy*. New York : Greenwood Press, 144-164.

Commoner, Barry. 1992. *Making Peace with the Planet*. New York : New Press.

C.C.A. (Canadian Co-operative Association). 1995. *Coopvalu*. Imprimés de messages électroniques échangés sur Internet entre le 8 septembre et le 28 septembre 1995.

Deshayes, Gérard. 1988. *Logique de la coopération et gestion des coopératives agricoles*. Paris : Skippers.

Desroche, Henri. 1976. *Le projet coopératif. Son utopie et sa pratique. Ses appareils et ses réseaux. Ses espérances et ses déconvenues*. Paris : Les éditions ouvrières.

Donaldson, Thomas et Lee E. Preston. 1995. "The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.

Fauquet, Georges. 1942. *Le secteur coopératif. Essai sur la place de l'Homme dans les Institutions coopératives et de celles-ci dans l'Économie*. L'Union suisse des coopératives de consommation, Les Presses universitaires de France, Les Propagateurs de la coopération.

Freeman, R. Edward. 1984. *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Toronto : Pitman.

Friedman, Milton. 1962. *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press.

_____. 1970. "Social Responsibility of Business", *The New York Times Magazine Section*, 13 sept.

Garoyan, Leon et Paul O. Mohn. 1976. *The Board of Directors of Cooperatives*. Section of Agricultural Sciences, University of California.

Lambert, Paul (1959). *La doctrine coopérative*. Bruxelles : Les Propagateurs de la Coopération.

MacPherson, Ian. 1996a. Communication personnelle par courrier électronique, août 1996.

_____. 1996b. "Co-operative Principles", *The ICA/UWCC Co-operative Gopher* [gopher.adp.wisc.edu:70/11/.info-source/coop].

_____. 1996c. *Les principes coopératifs vers le 21^e siècle*. Genève : Alliance coopérative internationale

Münkner, Hans-H.. 1994. *Révision des principes coopératifs. Adaptation ou déviation*. Notes pour une conférence au Colloque du CIRIEC-Canada, 62^e Congrès de l'Acfas, Université du Québec à Montréal.

_____. 1995. "Revision of Co-op Principles and the Role of Co-operatives in the 21st Century", *The ICA/UWCC Co-operative Gopher* [gopher.adp.wisc.edu:70/11/.info-source/coop].

Roy, Marcel. 1993. *L'impact de la formule de « propriétaires-usagers » sur la gestion des coopératives*. Cahiers de la Chaire de coopération Guy-Bernier. UQAM, Montréal.

Smith, Adam. (1776) 1937. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. New York : Random House.

Williamson, Oliver E.. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting*. New York : The Free Press.

Wood, Donna J.. 1991. "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review*, vol. 16, no 4, (Oct.), 691-718.