

Démocratie participative et rentabilité : les composantes d'un modèle optimal de gouvernance dans les coopératives de travail

Par Luc Bisson

Cahiers de l'ARUC-DTC

Série « Recherches », numéro 14

Mai 2013



ARUC
DÉVELOPPEMENT
TERRITORIAL
ET COOPÉRATION

L'Alliance de recherche université-communautés – Développement territorial et coopération est le résultat d'une association entre le Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) basé à l'UQAR (regroupant aussi l'UQO, l'UQAC et l'UQAT) et le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), le Réseau des SADC du Québec, l'Association des CLD du Québec et la Fédération québécoise des municipalités (FQM), l'Université de Moncton et l'Université Laval. Cette alliance de recherche est rendue possible grâce à l'appui financier du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada.

Les propos tenus dans cet ouvrage n'engagent que la responsabilité de l'auteur.

Distribution :

ARUC-Développement territorial et coopération

Adresse : 300, allée des Ursulines

C.P. 3300, succ. A, local G-310

Rimouski (Québec) G5L 3A1

Téléphone : (418) 723-1986 poste 1247

Courriel : aruc-dtc@uqar.ca

Site Internet : <http://aruc-dtc.uqar.qc.ca/>

ISBN 978-2-923711-49-2 (version imprimée)

ISBN 978-2-923711-50-8 (version pdf)

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2008

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2008

Tous droits réservés © 2008

ARUC-Développement territorial et coopération

Vous pouvez également télécharger ce document sur le site Internet de l'ARUC-DTC.

Ce document doit être cité comme suit :

BISSON, L., (2013), *Démocratie participative et rentabilité : Les composantes d'un modèle optimal de gouvernance dans les coopératives de travail*, Cahiers de l'ARUC- Développement territorial et coopération, Série « Recherches » N°14, 45 pages.

Table des matières

INTRODUCTION	3
1. ORIGINE, METHODOLOGIE ET QUESTIONS DE RECHERCHE	5
2. LA COOPERATIVE DE TRAVAILLEURS, QUELQUES CARACTERISTIQUES ET DEFINITIONS.....	7
2.1. DEFINITION DE LA COOPERATIVE.....	7
2.2. LES SEPT PRINCIPES DE LA COOPERATION.....	8
2.3. LA COOPERATIVE DE TRAVAIL : LA GESTION ADMINISTRATIVE ET LA GOUVERNANCE DEMOCRATIQUE	9
3. ANALYSE.....	13
3.1. SELECTION ET INTEGRATION DES MEMBRES (PASSION/AMOUR)	13
3.2. L'ORGANISATION DU TRAVAIL (RESPECT).....	16
3.3. LA STRUCTURE DECISIONNELLE (CONFIANCE)	19
3.4. LA COMMUNICATION (OUVERTURE/TRANSPARENCE)	23
3.5. LE DEVELOPPEMENT DES AFFAIRES (QUALITE DE LA DIRECTION).....	24
3.6. ACTUALISATION DE LA VISION DE DEVELOPPEMENT (ART DU COMPROMIS, HUMILITE) .	26
4. LES COMPOSANTES D'UN MODELE OPTIMAL DE GOUVERNANCE.....	29
CONCLUSION	41
ANNEXE 1 – DEFINITIONS DES POUVOIRS ET DEVOIRS	44

Introduction

Une des particularités des coopératives de travail est que ses dirigeants-membres sont également employés. Par conséquent, la direction générale est subordonnée à un conseil d'administration composé d'employés à sa charge. Autre contradiction : les employés doivent conjuguer une vision *de salarié*, orientée vers le maintien et la qualité des emplois, une vision *de gestionnaire*, orientée vers la rentabilité de l'entreprise, et celle *d'entrepreneur*, orientée vers la recherche de perspectives de développement.

Cet état de fait met en question ce que nous appelons la *démocratie participative* intrinsèque à tous les types de coopératives et la rentabilité d'entreprise. En somme, est-ce que ces deux éléments peuvent se conjuguer dans une structure juridique d'entreprise de type coopérative de travail afin d'en arriver à une certaine pérennité, ou bien l'un est incompatible avec l'autre? Est-ce que la gestion collective et démocratique est un frein au développement entrepreneurial? Comment faire en sorte que l'entreprise puisse se propulser grâce aux énergies combinées du groupe plutôt que d'avancer au rythme du plus lent? C'est pour répondre à ces questions que cette étude a été mise de l'avant. Elle vise à définir le plus précisément possible les différentes composantes de la gouvernance d'une coopérative gérée par des travailleurs dans le but d'en déterminer un modèle optimal.

Afin de la réaliser, nous avons sélectionné une coopérative de travailleurs qui a bien voulu accepter la présence d'un chercheur afin d'étudier la gouvernance interne. Ensuite, nous avons interrogé, en effectuant des entrevues semi-dirigées, tous les membres de cette coopérative à l'exception d'un seul, qui n'était pas en mesure de réaliser l'entretien. À partir de là, nous voulions établir le profil des membres, déterminer leur complémentarité dans l'équipe (synergie), l'effet de la présence des fondateurs, la présence ou non de mentorat, les modes de prises de décision, la circulation de l'information, l'organisation et la division du travail, les zones de pouvoir, les enjeux politiques, les enjeux de pouvoir, la direction collective, la gestion des ressources humaines ainsi que la présence ou non d'une vision commune du développement.

À la suite d'une collecte de données importante (plus de 200 pages de verbatim) et d'une analyse exhaustive, nous sommes en mesure d'affirmer que l'ensemble de ces composantes s'est avéré central au fonctionnement de la gouvernance dans la coopérative à l'étude.

En ce qui a trait aux limites relatives à notre terrain d'investigation, rappelons que notre recherche s'est effectuée dans *une seule* coopérative. Dans ce cadre, notre unité d'analyse était la coopérative sous la forme d'une entité légalement constituée. Ainsi, nos conclusions de recherche ne seront

applicables qu'à la coopérative où nous avons effectué l'étude. Toutefois, ces résultats pourraient être généralisables aux coopératives où nous retrouverions la présence des mêmes facteurs et des mêmes dynamiques historiques. Toutefois, bien qu'il s'agisse d'une étude réalisée dans une seule entreprise, et que d'autres devront faire l'objet d'études identiques afin de consolider les résultats obtenus, nous pouvons tout de même poser quelques bases d'un nouveau modèle de gouvernance optimal qui permettrait d'allier à la fois démocratie participative et rentabilité financière de l'entreprise.

Pour terminer, les résultats que nous avons obtenus démontrent de façon convaincante que nous sommes en présence d'une structure d'entreprise qui fait appel au meilleur de l'être humain, mais qui permet aussi à des personnes mal intentionnées de prendre le contrôle de celle-ci pour toutes les mauvaises raisons, avec les conséquences potentielles associées. En somme, nous avons découvert que la ligne est mince entre croissance et déclin d'entreprise, ainsi qu'entre participation ou absence de participation aux instances démocratiques associatives. Le fait que nous ayons pu obtenir des résultats de recherche aussi complets et détaillés a été rendu possible grâce à la participation exemplaire des 11 membres de la coopérative que nous tenons à remercier personnellement. Le fait qu'ils se soient exprimés librement et sans retenue nous aura permis de définir l'ensemble des composantes de la gouvernance interne, en plus de proposer un nouveau modèle optimal de gouvernance.

1. Origine, méthodologie et questions de recherche

Cette recherche tire son origine du Réseau de la coopération du travail du Québec et fut réalisée par l'ARUC-DTC et l'Université du Québec à Rimouski. Le choix de la coopérative de travailleurs devant faire l'objet de la recherche et l'évaluation première quant à la possibilité de sa réalisation ont été faits par le Réseau de la coopération du travail du Québec. L'ensemble des contacts a été établi au préalable avec l'organisation afin de s'assurer de la disponibilité et de l'entière collaboration des membres. En effet, la principale condition de réussite de cette étude reposait entièrement sur la grande collaboration des membres, et nous l'avons obtenue lors de notre passage dans l'organisation. Sans elle, aucune recherche n'aurait été réalisable, ou du moins elle n'aurait pas produit les mêmes résultats de recherche.

Après avoir pris les arrangements avec la coopérative, nous avons retenu la technique de l'entrevue semi-dirigée afin d'effectuer la cueillette de nos données. Elle était particulièrement pertinente compte tenu de la thématique, de l'objet et des finalités de notre recherche. En effet, nous traitons d'un sujet complexe, délicat et intime et nous voulions dégager une compréhension approfondie des dynamiques qui animent les membres en situation décisionnelle dans nos régions sélectionnées. En fait, nos buts visaient essentiellement «l'explicitation, la compréhension, l'apprentissage et l'émancipation» (Savoie-Zajc, 2009) ou, plus précisément, nous voulions «rendre explicite l'univers de l'autre» (*ibid.*), comprendre son monde, organiser et structurer sa pensée. L'utilisation de cette méthodologie permettait non seulement «une exploration approfondie» (*ibid.*) des relations entre les acteurs, mais également de bien cerner les «représentations» des interlocuteurs. Ainsi, la presque totalité des membres fut interrogée (11/12), leurs entrevues enregistrées (plus de 25 heures) et la transcription mot à mot (200 pages à simple interligne) furent effectuées par le chercheur pour analyse subséquente. Étant donné qu'il s'agissait d'une recherche officielle de l'Université du Québec à Rimouski, chacun des interviewés a signé un formulaire de consentement protégeant son identité.

En ce qui concerne les questions de recherche, étant donné que nous sommes en présence d'une structure juridique d'entreprise qui doit conjuguer le facteur «démocratie participative» avec «rentabilité», la question se posait sur le fait que ces deux éléments doivent absolument se côtoyer dans cette structure d'entreprise afin d'en arriver à une croissance d'entreprise et à une certaine pérennité. Mais l'un est-il compatible avec l'autre? C'est pour répondre à cette question centrale qu'il était nécessaire de faire l'analyse des composantes et de déterminer le plus précisément possible celles qui correspondent à un modèle optimal de gouvernance dans une coopérative de travail.

À la suite de la question centrale, nous avons élaboré deux principales questions secondaires de recherche: 1) la gestion collective et démocratique est-elle un frein au développement entrepreneurial? Et, 2) comment faire en sorte que l'entreprise puisse se propulser grâce aux énergies combinées du groupe plutôt que d'avancer au rythme du plus lent? Pour y répondre, nous avons élaboré un questionnaire visant à établir le profil des membres, à déterminer la complémentarité des membres dans l'équipe (synergie), à considérer l'effet de la présence des fondateurs, la présence ou non de mentorat externe, les modes de prises de décision, la circulation de l'information, l'organisation et la division du travail, les zones de pouvoir, les enjeux politiques, les enjeux de pouvoir, la direction collective, la gestion des ressources humaines ainsi que la présence d'une vision commune du développement. Cet outil de travail devait nous permettre de définir un profil type d'une coopérative *performante* tant au niveau associatif qu'entrepreneurial.

De plus, afin d'établir une base de données comparative aux fins de notre analyse, une collecte de données terrain fut effectuée dans l'organisation, mais également sur plusieurs sites web afin de colliger le plus d'information possible sur l'ensemble des points suivants : définitions, réglementations, particularités et toute autre information pertinente à notre étude. Ces données s'avèrent une composante essentielle de notre analyse, nous permettant de comparer ce que nous appelons les données *officielles*, c'est-à-dire ce que nous retrouvons dans les documents officiels des organisations, aux données provenant du *terrain*, que nous avons recueillies lors de notre passage dans la coopérative même. En somme, il s'agit de comparer une version *réalité* à une version *devrait être*. C'est sur cette base que nous présenterons les résultats de notre analyse.

Toutefois, sur le plan méthodologique, nous sommes conscients qu'il s'agit d'un seul échantillon d'une seule coopérative de travailleurs, et que d'autres études complémentaires dans d'autres coopératives devront être réalisées afin d'en dégager des constantes et permettre une modélisation complète. Toutefois, avec les données que nous avons recueillies, nous pouvons hypothétiquement poser quelques bases d'un nouveau modèle optimal de gouvernance qui permet d'allier à la fois démocratie participative et rentabilité financière dans une coopérative de travailleurs. La prochaine partie sera consacrée à l'ensemble des définitions et des caractéristiques particulières d'une coopérative de travailleurs et servira de base comparative lors de notre analyse.

2. La coopérative de travailleurs, quelques caractéristiques et définitions

2.1. Définition de la coopérative

D'abord, une coopérative (et il y en a plusieurs types) est une structure juridique disponible à un groupe d'entrepreneurs désirant se lancer en affaires. En somme, au Québec, ceux-ci ont le choix entre une incorporation (inc.), une entreprise enregistrée (enr.), une entreprise en nom collectif (SENC), un organisme sans but lucratif ou bien une des différentes formes de coopératives.

Pour ce qui est de la définition de la coopérative, elle est donc une personne morale regroupant des personnes ou des sociétés qui ont des besoins économiques, sociaux ou culturels communs et qui, en vue de les satisfaire, s'associent pour exploiter une entreprise conformément aux règles d'action coopérative. Une coopérative est constituée au Québec en vertu d'une loi précise : la Loi sur les coopératives. Le pouvoir y est exercé de façon démocratique par les membres, soit selon la formule « un membre = un vote ». Comme la compagnie, la coopérative est une personne morale distincte de ses membres, et la responsabilité de chacun des membres y est limitée à la valeur des parts souscrites. Toutefois, elle se distingue des autres entreprises par, entre autres, le mode de répartition de ses excédents : ceux-ci sont remis aux membres sous forme de ristournes, selon l'utilisation de chacun des services de la coopérative.

Quant à la coopérative de travail, elle se définit comme suit selon l'article 222 de la Loi sur les coopératives du Québec : « une coopérative de travail est celle qui regroupe exclusivement des personnes physiques qui, en tant que travailleurs, s'associent pour l'exploitation d'une entreprise conformément aux règles d'action coopérative et dont l'objet est de fournir du travail à ses membres et à ses membres auxiliaires ». Une coopérative de travail est donc une entreprise gérée démocratiquement et contrôlée par l'ensemble de ses membres. Elle a pour but de fournir de l'emploi à ses membres qui en sont également copropriétaires. Comme toute entreprise, elle vise l'efficacité et la rentabilité en mettant toutefois la priorité sur le capital humain plutôt que sur le capital financier. Les membres de la coopérative, en assemblée générale, se dotent d'une structure décisionnelle à leur image et correspondant à leurs valeurs. Une coopérative de travail implique aussi la participation démocratique des membres aux décisions stratégiques de l'entreprise, le principe *un membre = un vote* et la répartition équitable des excédents dont une partie est redistribuée aux membres sous forme de ristournes selon une formule adoptée en assemblée générale. Par ce mode de fonctionnement, la coopérative de travail reconnaît l'apport de chaque travailleur à sa mission.

2.2. Les sept principes de la coopération

De plus, une coopérative s'appuie sur sept «principes coopératifs» fondamentaux qui sont tous aussi importants les uns que les autres. Nous allons d'abord présenter le premier, qui consiste à l'adhésion volontaire et ouverte à tous. En effet, les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion. Ainsi, dans la coopérative à l'étude, les personnes considérées comme aptes à utiliser les services sont évidemment les travailleurs. En plus de participer à la production, la promotion ou la vente, les travailleurs intéressés à devenir membres doivent prouver leur motivation à faire partie de l'équipe coop entre autres par leur disponibilité, leur implication et leur soif d'apprendre.

Le deuxième principe réside dans le pouvoir démocratique exercé par les membres. 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 comme celle à l'étude, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle *un membre = un vote*. Les membres sont appelés à exercer leur pouvoir notamment lors de l'Assemblée générale annuelle qui se tient au maximum quatre mois après la fin de l'année financière. C'est à ce moment que sont élus les membres qui siégeront au conseil d'administration. Il est important également d'ajouter que des espaces de consultation tels le «lac à l'épaule» et les «assemblées générales» qui se tiennent au courant de l'année sont également l'occasion pour les membres d'élaborer une vision commune et de discuter des orientations générales que poursuit l'entreprise.

Le troisième principe concerne la participation économique des membres. Les membres contribuent financièrement au capital de leur coopérative et en ont le contrôle. Les membres bénéficient d'une rémunération limitée du capital souscrit. Les membres affectent les excédents à la réserve et / ou les redistribuent aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative par le biais de ristournes, en argent ou en parts.

Le quatrième principe concerne l'autonomie et l'indépendance. En effet, les coopératives sont des organisations autonomes gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative. La majeure partie des revenus de la coopérative provient de ses propres activités, et les différents partenariats établis avec des organismes – gouvernementaux ou non

– n'impliquent en aucun temps la gouvernance de l'entreprise. C'est donc aux membres et aux dirigeants seulement que reviennent les décisions sur les orientations de l'entreprise.

Le cinquième principe a trait à l'éducation, à la formation et à l'information. Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer efficacement au développement de leur coopérative. Le sixième principe vise la coopération entre les coopératives. En somme, pour fournir un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, régionales, nationales et internationales. Les coopératives entretiennent des liens avec différentes coopératives et organisations, parfois à titre de membre, d'administrateur ou même de fondateur.

Comme nous pouvons le constater, une coopérative est une entreprise qui doit respecter certains principes internes, et ces derniers se reflètent directement dans la gestion administrative de l'organisation ou, autrement dit, dans la gouvernance. Dans la prochaine partie, nous analyserons plus spécifiquement la gestion administrative et la gouvernance démocratique d'une coopérative de travail.

2.3. La coopérative de travail : la gestion administrative et la gouvernance démocratique

À l'intérieur d'une coopérative de travail (et également dans toutes les coops), on retrouve trois paliers de gouvernance possédant chacun ses propres pouvoirs et ses propres tâches. En effet, la Loi sur les coopératives (L.R.Q., c. C-67.2) définit la structure juridique d'une coopérative en établissant les différentes instances auxquelles peut participer un membre pour y exercer ses droits de membre ou de représentant élu des membres. Ainsi, *l'assemblée générale* constitue le lieu privilégié où les membres font le point sur les affaires de la coopérative et définissent les grandes orientations de l'entreprise. *Le conseil d'administration* a pour tâche essentielle de veiller à ce que la coopérative serve au mieux les intérêts des membres en administrant l'entreprise dans le respect des orientations établies par l'assemblée. Selon l'article 89 de la Loi sur les coopératives, «*[Le conseil d'administration] a tous les pouvoirs pour administrer les affaires de la coopérative.*» Enfin, la direction générale de l'entreprise est, quant à elle, responsable de la gestion quotidienne des opérations.

De plus, une coopérative de travail possède non seulement des structures uniques de gouvernance interne, mais également sa propre logique de gestion. En effet, la logique de gestion d'une coopérative de travail est déterminée par sa raison d'être : *maximiser l'avantage coopératif*. En d'autres termes, une coopérative de travail a pour mission d'offrir à ses

travailleurs/membres des emplois, des revenus et des avantages liés à l'emploi supérieurs de ce qu'ils pourraient obtenir ailleurs. Pour les membres des coopératives de travail, l'avantage coopératif recherché se situe à trois niveaux.

- Les membres cherchent à obtenir les revenus d'emploi les plus élevés possible :

La coopérative cherche à leur offrir un avantage par le salaire et les avantages sociaux. Cet avantage peut se manifester directement lors de la paie ou par le biais de la ristourne annuelle qui correspond à un complément de revenu d'emploi.

- Les membres cherchent à obtenir les meilleures conditions de travail possible :

La coopérative cherche à leur offrir un avantage par l'organisation du travail (gestion participative par exemple), la formation professionnelle, l'enrichissement du travail, etc.

- Les membres cherchent à assurer la pérennité de leurs emplois :

La coopérative cherche à protéger les emplois par une gestion financière rigoureuse et la planification ordonnée de sa croissance.

Les travailleurs ont donc plusieurs avantages à devenir membres de la coopérative de travail. Toutefois, le «membership» d'une coop implique aussi *quelques responsabilités importantes*. Certaines sont d'ordre financier (comme le paiement de la part de qualification, la productivité et le partage des risques) alors que d'autres se situent plutôt au niveau de la gouvernance. On parle alors d'acquisition de connaissances sur l'entreprise et l'industrie, de partage d'informations, d'un climat de confiance mutuelle, etc. De plus, et il s'agit d'une particularité importante, *l'une des principales responsabilités des membres consiste à atteindre le mieux possible l'équilibre besoins individuels par rapport aux intérêts de l'entreprise.*

Certaines particularités ou précisions doivent être également mentionnées afin de compléter la définition et les caractéristiques d'une coopérative de travailleurs. Ces dernières concernent les membres et l'assemblée générale annuelle. L'assemblée générale est l'instance suprême de toute organisation démocratique. Celle-ci doit être convoquée au moins une fois l'an pour se prononcer sur divers points essentiels au bon fonctionnement d'une organisation, recevoir les rapports financiers et débattre des stratégies et des grandes orientations. L'assemblée générale est un lieu privilégié de participation active et critique des membres. Son rôle consiste à débattre des orientations de l'organisme, à recevoir et discuter le rapport et le plan d'activité

annuels, à adopter les règlements de l'organisme et à recevoir et discuter les états financiers et le budget. Ses pouvoirs concernent principalement: l'élection des membres du conseil d'administration, la nomination du vérificateur externe, la ratification des changements aux règlements généraux, la dissolution, la fusion ou la transformation de la coop en un autre statut juridique.

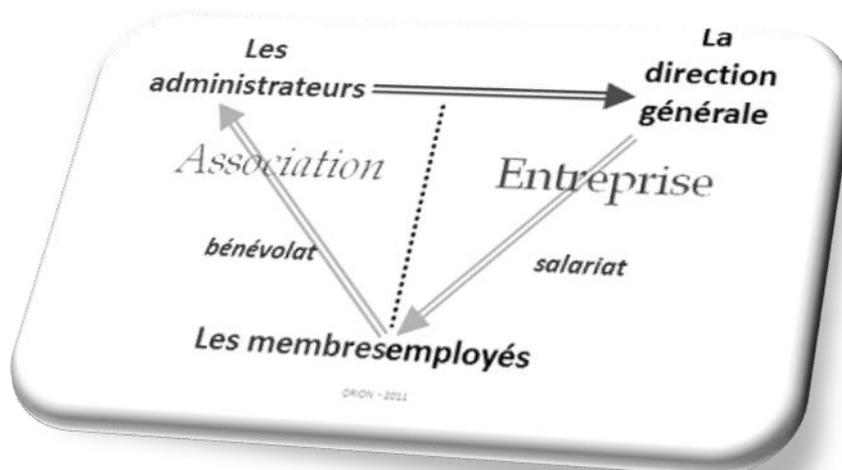
Il importe de souligner que même si l'assemblée générale n'a pas légalement à adopter le rapport annuel d'activité et les états financiers, il est pratique courante de le faire dans plusieurs organisations pour ces raisons : c'est un moyen pour les membres de sanctionner le travail du conseil d'administration, et plusieurs bailleurs de fonds demandent aux organisations de leur fournir le rapport annuel d'activité et les états financiers dûment adoptés par l'assemblée générale. Les membres n'ont aucun pouvoir légal au chapitre de l'administration des affaires courantes. Les résolutions adoptées par l'assemblée générale doivent être reçues comme des suggestions. Cependant, dans le contexte d'une organisation démocratique, le conseil d'administration respecte généralement ces décisions afin de préserver les liens privilégiés qu'il veut entretenir avec les membres. Enfin, chaque membre jouit de droits qui sont définis par la loi, lesquels peuvent être précisés par les règlements de l'organisation. Il est essentiel de comprendre qu'aucun membre ni administrateur ne peut exercer seul son pouvoir sur la coopérative. Dans une coopérative, les pouvoirs des membres ne s'exercent qu'en groupe, qu'en réunion d'instances démocratiques : l'assemblée générale pour les membres, et les réunions de conseil d'administration pour les administrateurs.

L'ensemble de ces éléments constitue notre point de départ pour la présentation de nos résultats. En somme, nous allons tenir compte du facteur *un membre = un vote*, de l'ensembles de principes qui guident les membres dans une telle structure, mais également des particularités internes tels les trois paliers décisionnels (assemblée générale annuelle, conseil d'administration et direction générale), les rôles de chacun, la logique de gestion propre à la coopérative (surtout l'équilibre entre les besoins des travailleurs et les intérêts de l'entreprise), mais aussi sa structure de pouvoirs interne¹. Nous prendrons également en considération qu'il s'agit non seulement d'une coopérative de travailleurs, mais qu'elle doit de plus œuvrer dans un marché, qu'elle doit évoluer, progresser et faire face aux impératifs de la compétition. C'est en connaissance de tous ces éléments que cette recherche fut effectuée et que nous devions, dans la mesure du possible, répondre à nos interrogations concernant la gouvernance interne.

¹ Voir l'annexe 1.

Pour terminer, voici une figure très simple qui permet d'établir les liens entre les différentes instances démocratiques d'une coopérative de travailleurs. La structure se distingue notamment des autres types de coop par le double rôle (chapeau) que portent les employés membres et les administrateurs. En observant cette figure, nous comprenons que la direction générale (ou un comité mandataire) est celle qui embauche les travailleurs (employés). Ceux-ci, lorsqu'ils deviennent membres, procèdent alors à l'élection du conseil d'administration (les administrateurs), qui est en principe responsable d'engager et même de congédier le directeur général. La distinction des structures « association » et « entreprise » est essentielle afin que chacun des groupes accomplisse le rôle qui lui revient au moment qu'il trouve opportun. Toutefois, il s'agit ici du modèle théorique parfait, mais dans la réalité, comment une telle structure peut-elle fonctionner afin d'assurer démocratie, efficacité et pérennité?

Schéma 1 – Structure d'entreprise d'une coopérative de travailleurs



3. Analyse

Introduction

La présentation des résultats de notre analyse considérera l'ensemble des caractéristiques des coopératives de travailleurs et les principales composantes que nous avons relevées dans celle que nous avons étudiée. À la suite de la compilation et de l'analyse des données, il est apparu que certaines composantes ressortent clairement et concernent directement la gouvernance. Nous les présenterons selon un ordre très précis, car elles s'inscrivent dans une logique de continuum à partir de l'entrée des membres dans la coopérative jusqu'à leur implication dans les instances décisionnelles dont ils ont le contrôle. Ainsi, dans l'ordre, nous présenterons la sélection et l'intégration des membres dans la coopérative, l'organisation du travail, la structure décisionnelle, la communication et le développement des affaires. Nous terminerons avec l'actualisation de la vision commune du développement.

3.1. Sélection et intégration des membres (passion/amour)

La première partie de notre analyse consistait à établir un profil de tous les membres dans l'organisation. En somme, il s'agissait de questions sur leur vie personnelle et leur parcours professionnel. L'analyse des données permettait ainsi de faire un portrait global des *profils* présents dans la coopérative. En somme, nous pouvions retrouver un profil de salarié (orienté vers le maintien et la qualité des emplois), de gestionnaire (orienté vers la rentabilité de l'entreprise) ou d'entrepreneur (orienté vers la recherche de perspectives de développement). En fait, cette première partie de notre analyse détermine qui possède un profil de leader, de travailleur, de visionnaire, de développeur, de conciliateur ainsi que sa tolérance aux risques, etc. Ce sont des éléments fondamentaux qui servent d'abord à situer ces profils dans les deux structures (ou de répondre à la question : est-ce qu'il y a une bonne distribution des postes par rapport aux compétences de chacun dans l'entreprise?), mais aussi qui servent à réviser les règles de sélection et d'intégration des membres, leurs rapports au travail, leurs motivations, les avantages membres et les responsabilités associées à cette adhésion. Enfin, nous pouvions faire un lien entre les profils et la synergie interne existant entre les membres dans la coopérative.

La première composante qui ressort de l'analyse du profil d'un membre à l'intérieur de la coopérative de travail concerne la passion et l'amour du membre/travailleur pour son travail. En somme, lorsque nous posions cette question : *quel est votre propre intérêt à faire partie de la coopérative*, les réponses furent révélatrices d'un ensemble de facteurs importants quant à la

sélection et à l'intégration des membres à l'intérieur même de la structure. En effet, tous les membres actuels de la coopérative avaient déjà une passion et un intérêt évident pour l'entreprise, car ils étaient tous des *clients* avant même de vouloir y devenir travailleur et d'y investir 5000 \$ pour devenir membre. Ensuite, lorsque nous analysons le profil de chacun des membres, leur distribution est la suivante : 10% d'entre eux affichent un profil *d'entrepreneur/développeur*, 10% se situent plutôt dans le profil *gestionnaire-dirigeant* alors que 80% se voient comme de très bons *travailleurs*, et ces derniers affichent clairement une volonté d'être guidés par une direction générale forte. Ainsi, l'ensemble des profils des membres de la coopérative ne semble aucunement différent des profils des travailleurs provenant d'une entreprise corporative, peu importe sa forme juridique.

Cette sélection des membres, au fil des années, se reflète au niveau de la synergie interne. En général, étant donné que la plupart d'entre eux affichaient une volonté primaire de vouloir faire partie de l'entreprise comme salarié et qu'ils y étaient déjà tous des clients, nous retrouvons un groupe de membres ayant des *valeurs similaires*. C'est pour cette raison que nous retrouvons une très bonne ambiance de travail dans la coopérative à l'étude. Toutefois, il est important de souligner l'unique élément qui affecte la synergie à l'intérieur de l'entreprise : la présence du membre fondateur comme directeur général de la coopérative. En effet, de par la nature de l'évolution de la coopérative à l'étude, où nous retrouvons une personne qui a elle-même créé l'entreprise 15 ans auparavant et qui détient le poste principal dans l'organisation, cela cause des problèmes à plusieurs niveaux. Nous reviendrons sur ce point précis dans une partie subséquente de notre analyse.

Nous avons relevé plusieurs autres facteurs problématiques concernant la sélection et l'intégration des membres au fil des années dans la coopérative à l'étude. Bien que nous soyons en présence de personnes qui avaient une bonne appréciation de l'endroit avant même d'y travailler, nous avons constaté qu'elles étaient toutes au courant qu'il s'agissait d'une coopérative de travailleurs. Par contre, mis à part celles qui avaient été engagées dans les quelques mois précédant l'étude, aucune n'était au courant de son fonctionnement *démocratique*. Plus simplement, ces employés ne disposaient d'aucune ou de très peu d'explication sur le fonctionnement coopératif et, surtout, sur la *logique de gestion* d'une coopérative de travail, qui est déterminée par sa raison d'être, soit de maximiser l'avantage coopératif dont ses membres bénéficient en tant que travailleurs de l'entreprise (où chacun cherche à obtenir les revenus d'emploi les plus élevés possible, les meilleures conditions de travail et la pérennité de son emploi).

Les personnes intégrant l'organisation recevaient également très peu d'explication sur les *responsabilités* en tant que membres, dont certaines sont d'ordre financier (comme le paiement de la part de qualification, la productivité

et le partage des risques) alors que d'autres se situent plutôt au niveau de la gouvernance. On parle alors d'acquisition de connaissances sur l'entreprise et l'industrie, de partage d'informations et d'un climat de confiance mutuelle. Enfin, l'absence d'explication sur la principale *responsabilité* des membres, qui consiste à atteindre le mieux possible *l'équilibre entre les besoins individuels et les intérêts de l'entreprise* fait dire aux membres que la conciliation et l'atteinte de cet équilibre ne devraient pas être une responsabilité, mais bien une *obligation contractuelle* dès l'embauche. Les conséquences de cette absence d'explication font en sorte que plusieurs membres considèrent qu'ils vont simplement travailler et non qu'ils contribuent au développement et à la pérennité d'une entreprise coopérative. Il s'agirait d'une des raisons pour lesquelles la coopérative à l'étude aurait rencontré des problèmes internes liés à la participation aux structures démocratiques, c'est-à-dire qu'il n'y aurait pas eu manque de volonté, mais manque de connaissances de la structure à l'entrée lors du processus d'embauche.

L'analyse des données démontre aussi que l'ensemble des interviewés était au courant des lacunes concernant la sélection des membres depuis le début des opérations de l'entreprise. Selon eux, une partie de l'explication réside dans le fait qu'au fil du temps, mais surtout lorsque la coopérative était en forte croissance (selon nos données, elle doublait son chiffre d'affaires chaque année), peu d'énergie a été consacrée, lors de l'embauche, à expliquer ce qu'était réellement une coopérative et ses principales structures démocratiques. L'objectif était plutôt, à ce moment-là, de faire un choix rapide pour combler un poste vacant. Ensuite, et il s'agit d'un constat intéressant étant donné que l'entreprise fut créée *dès le début* sous la forme d'une coopérative de travail, une autre explication viendrait simplement du fait que les membres fondateurs ne connaissaient pas vraiment ce qu'est une coopérative dans ses moindres détails. Enfin, la dernière raison serait plutôt de nature organisationnelle ou relevant d'un *agissement volontaire* afin de ne pas divulguer clairement l'existence, au sein de l'entreprise, des structures *démocratiques décisionnelles* faisant en sorte que l'employé peut éventuellement devenir membre et, par le fait même, siéger au conseil d'administration.

Un autre facteur concerne l'ouverture ou la fermeture du *membership* de la coopérative. Nous avons observé *l'absence de processus* formel afin de déterminer si un poste stratégique dans l'organisation doit être attribué à un membre où s'il pourrait être attribué à un non membre. La réponse à cette question demeure fondamentale, car l'une ou l'autre de ces alternatives déterminera les relations de *pouvoir politique* qui existent entre les directeurs et, principalement, la relation qui s'est établie entre le directeur général et les administrateurs qui sont membres de la coopérative. Enfin, le dernier facteur que nous avons découvert concerne la *participation ou l'intégration* des membres aux instances décisionnelles démocratiques de la coopérative.

Lorsque nous avons demandé à tous les membres de nous indiquer le nombre de membres qui s'impliquaient vraiment dans les *instances* coopératives et, aussi, dans les *activités* coopératives, nous avons relevé le même taux de participation que nous retrouvons dans la société civile. En effet, au fil des années, nous retrouvons sensiblement le ratio de 20/80, c'est-à-dire 20% des membres qui s'impliquent activement et tout le temps dans les activités de la coopérative, et 80% qui ne sont pas, peu ou jamais intéressés à participer aux activités/instances décisionnelles coopératives. Toutefois, lorsque nous avons demandé aux membres pourquoi ils n'étaient pas intéressés à participer activement à ces différents niveaux, la réponse a été claire pour tous : «*ça ne sert à rien, de toute façon, peu importe ce que nous dirons, ça n'aura aucune incidence auprès du directeur général, car c'est lui qui décide en fin de compte.*» (INT_07)

Donc, en ce qui concerne la composante *sélection et intégration des membres*, nous sommes en présence d'employés/membres qui aiment passionnément leur coopérative/entreprise, mais qui affichent tous des profils personnels différents. Nous observons une certaine méconnaissance de la structure coopérative dès la sélection, une implication plus ou moins grande au sein des instances démocratiques de la coopérative pour de multiples raisons, aucune précision en ce qui concerne les postes de direction en vertu du *membership* et la présence d'un membre fondateur qui occupe le principal poste de direction dans l'entreprise. L'analyse de la composante du processus de sélection des membres a permis d'établir un lien avec la composante qui concerne l'organisation du travail. En effet, en déterminant qui avait un profil de leader, de travailleur, de visionnaire, de développeur, de conciliateur, etc., nous étions en mesure de faire un lien direct avec la distribution des postes dans la coopérative.

3.2. L'organisation du travail (respect)

L'organisation du travail constitue une composante essentielle de la gouvernance d'une coopérative de travail. En effet, elle concerne l'attribution des postes dans l'organisation, la distribution des tâches, les dispositifs de promotion, d'évaluation des employés, la résolution de conflit, etc. Comme nous l'avons constaté au point précédent, nous retrouvons dans la coopérative 10 % d'individus *entrepreneur/ développeur*, 10 % d'individus *gestionnaire-dirigeant* avec les caractéristiques associées à ce type de personne et 80 % des membres qui se considèrent comme des *travailleurs*. Donc, étant donné cet état de fait, comment l'attribution des postes dans l'organisation s'est-elle effectuée au fil des ans, considérant non seulement le profil des individus, mais également leurs compétences.

Dans un contexte d'entreprise dite classique (ici nous entendons Inc., enr., etc.), peu importe ce qu'elle produit ou ce qu'elle offre comme service, chacun des postes dans l'organisation requiert des compétences précises afin

d'accomplir convenablement le travail demandé. Donc, dès le début des opérations d'une organisation, un processus formel de détermination des compétences requises devrait être établi afin de déterminer qui occupe un poste particulier. Toutefois, dans le cas qui nous concerne, tout porte à croire que ce processus était totalement absent lors des premières années de vie de la coopérative, qu'il s'est graduellement implanté pendant les années six à douze où il y a eu forte croissance et qu'il semble aujourd'hui plus formalisé, quoique qu'il reste encore beaucoup de travail à faire pour combler certaines lacunes.

Les premières années de vie de la coopérative ont été marquées par ce que nos interviewés nomment l'organisation par les «moyens du bord». Dans les faits, les trois membres fondateurs implantent la coopérative, fabriquent eux-mêmes le produit et le distribuent seulement à leurs amis proches. Ils se partagent collectivement les tâches et se distribuent les rôles sans trop penser à qui possède vraiment les compétences pour faire le travail. Une autre expression est utilisée dans le milieu des affaires pour illustrer ce fait : «apprendre sur le tas» ou, plus simplement, on apprend notre travail en le faisant. Par la suite, l'attribution des postes durant la période de croissance s'est faite aléatoirement avec le personnel en place et celui qui était engagé, un peu selon la philosophie suivante : nous sommes en croissance, nous avons besoin d'une personne responsable du marketing, des ventes, d'un responsable de la production, alors nous regardons à l'interne et nous demandons à une personne qui semble compétente (sans que cela soit évalué) si elle veut assumer de nouvelles charges de travail en lui spécifiant qu'elle apprendra « sur le tas ». Le résultat est qu'au fil du temps, des personnes ont d'abord été engagées pour l'*amour* qu'elles portaient à leur lieu de travail, reléguant leurs compétences X pour effectuer un travail Y au second plan. Elles se sont retrouvées à faire un travail qui ne concordait peut-être pas avec leurs compétences et leurs profils individuels. En effet, dans la coopérative à l'étude, nous avons constaté qu'à plusieurs reprises au fil du temps, plusieurs employés (membres ou non) ont occupé des postes qui ne concordait pas vraiment avec leurs compétences et leur profil, particulièrement au niveau des *postes clés*.

Ce constat a soulevé une autre dimension et une question importante de l'organisation du travail encore plus fondamentale, c'est-à-dire l'attribution des postes en relation avec *l'ancienneté d'embauche* et *l'ancienneté du membre*. Autrement dit, est-ce que la coopérative en forte croissance, qui a un besoin urgent d'une direction quelconque (marketing, production, ventes) doit nécessairement offrir ce poste à *l'interne* à un membre sans aucune évaluation des compétences au préalable uniquement en raison de l'ancienneté? La question se pose, car c'est exactement ce que les interviewés nous ont dit qu'il était arrivé dans leur coopérative, avec des résultats évidents sur la synergie interne entre tous les employés et la direction générale. Sans remettre en

question ce principe fondamental des coopératives, il nous apparaît pertinent de se poser les questions suivantes : 1) *jusqu'à quel point la spécialité et les compétences requises demandées pour effectuer un travail ne devraient-elles pas primer sur le principe de formation d'un membre?* 2) *Est-ce que l'entreprise peut se permettre l'attente (formation du membre) sans garantie de résultat alors que les besoins sont immédiats?* 3) *À quel moment et dans quelles circonstances les administrateurs devraient-ils ouvrir la poste à l'interne, mais également à l'externe afin de combler leurs besoins?* Les réponses à ces questions ne sont pas évidentes pour de nombreux administrateurs de coopérative de travailleurs.

C'est pour cette raison que lors de notre passage, tous les membres que nous avons interrogés ont soulevé *l'importante notion de respect* qui doit prévaloir dans une coopérative de travail. Selon eux, il est impératif que tous les membres respectent le fait que certains, parmi eux, possèdent les *compétences requises* pour occuper les postes clés dans l'organisation, plus particulièrement les postes de direction générale et les autres postes de direction qui requièrent une formation et une expertise particulière. Dans la même veine, on devrait également retrouver des membres qui, bien que possédant de *l'ancienneté*, acceptent volontiers d'occuper des postes subalternes, à défaut de détenir *l'expertise et les compétences* pour occuper ces postes supérieurs. On devrait également retrouver à l'interne (en respectant les règles internes établies par les membres de la coopérative) des employés *non membres* qui occupent des postes clés (la direction, entre autres), car l'ensemble des membres considère que lorsque personne à l'interne ne possède cette expertise, il vaut mieux aller à l'externe pour rechercher les meilleurs candidats. De plus, le respect des compétences doit nécessairement se refléter dans la constitution du conseil d'administration, car celui-ci doit être également composé de membres aguerris permettant de bien suivre l'évolution de la coopérative. En ce qui concerne l'attribution des *tâches*, nous en arrivons aux mêmes conclusions. En effet, au fil du temps, leur distribution à l'interne semble avoir suivi le même parcours, qui peut être illustré par le discours suivant : *Qui a le temps d'effectuer cette tâche? Toi? Alors, tu as maintenant cette responsabilité.* Donc, non seulement l'attribution des postes semble avoir suivi un parcours aléatoire, mais l'attribution des tâches aussi.

Enfin, en ce qui concerne la méthode de promotion, d'évaluation du personnel et de gestion de conflit, nous sommes en l'absence de processus établi depuis la formation de la coopérative à l'étude. Cette façon de faire à l'interne ne signifie en rien que les personnes en poste au moment de l'étude ne faisaient pas un bon travail, mais une autre personne, possédant des compétences plus adaptées au travail à effectuer, aurait peut-être été mieux placée. Dans la coopérative à l'étude, il n'était pas rare qu'un employé soit soudainement déplacé d'un département à un autre, sans processus d'évaluation de ses

compétences, sans concours à l'interne ni à l'externe et sans évaluation de son travail. Enfin, si un employé entrainé en conflit avec d'autres, nous sommes en l'absence de processus formel de gestion de conflits. Ce constat nous a également révélé que nous étions plutôt dans un mode décisionnel imposé par la direction générale la plupart du temps, sans qu'il y ait discussion avec les autres membres de la coopérative, même ceux qui siégeaient au conseil d'administration.

Notre analyse nous a aussi dévoilé d'autres facteurs importants quant à l'organisation du travail dans la coopérative. D'abord, même si nous étions dans une coopérative fabriquant un produit à forte valeur ajoutée (de luxe), rarement elle avait fait appel à des mentors externes pour l'aider dans sa production ou tout autre domaine dont elle aurait besoin afin de se *professionnaliser*. L'autre élément concerne l'absence de *politique* d'évaluation salariale précise. En effet, que vaut vraiment un poste par rapport au travail demandé et que vaut un poste en comparaison avec des postes similaires dans d'autres organisations similaires? En relation avec ce dernier point, la coopérative à l'étude a établi une clause d'augmentation salariale de 2% par année pour tous les employés. Pour plusieurs membres, cette clause pose un problème réel d'équité, car il n'y a pas *d'évaluation du travail* des employés. En somme, un employé pourrait mettre beaucoup d'énergie pendant toute l'année en étant impliqué activement dans les structures démocratiques de la coopérative et recevoir la même augmentation de salaire qu'un employé qui effectue exclusivement son quart de travail sans s'impliquer. Les membres considèrent également qu'il y a un manque important de partage d'expertise avec les nouveaux membres dans la coopérative. En somme, nous sommes en présence du «*vaut mieux que je le fasse moi-même; on va perdre moins de temps que de te l'apprendre.*» Pour terminer, le dernier facteur souligné par les interviewés concernant l'organisation du travail a trait au *climat de travail*. Tous sont d'accord pour souligner l'importance de faire en sorte qu'il n'y ait pas de climat de travail *négligé* véhiculé dans la coopérative, surtout quand les temps sont durs. Un tel climat sape la motivation des troupes et affecte grandement la performance des employés dans l'exécution de leur travail. L'organisation du travail dans une coopérative de travailleurs constitue une composante importante du succès économique de celle-ci et, par le fait même, de sa survie. Toutefois, étant donné que nous sommes en présence de deux structures d'entreprise à l'intérieur d'une seule, sa *structure décisionnelle* devient centrale à sa survie. C'est ce que nous présenterons dans la partie suivante de notre analyse.

3.3. La structure décisionnelle (confiance)

Le libellé de cette partie comprend le mot *confiance* entre parenthèses, et il ne s'agit pas d'un hasard. Selon nous, aucune autre forme juridique d'entreprise n'exige qu'il y ait autant de *confiance* entre tous ses employés membres. En

conseil d'administration, *le chapeau* d'administrateurs. En somme, il ne s'agit pas d'une structure décisionnelle hiérarchique de type top down, mais bel et bien d'une structure hybride où vous retrouvez du côté entreprise des employés salarié relevant de la direction générale, mais qui deviennent des membres lorsqu'ils se retrouvent du côté associatif. Ce faisant, les membres ont également la possibilité de devenir administrateurs de la coopérative et ainsi devenir lors d'une séance du conseil d'administration, les patrons de la direction générale. C'est pour cette raison que cette structure exige de l'ensemble des employés/membres de la coopérative d'avoir une très grande confiance les uns envers les autres. Il est à noter que dans le schéma ci-dessus, la flèche double du haut entre les membres du conseil d'administration et la direction générale n'est pas à deux sens, mais un seul.

Dans l'éventualité où la direction ne ferait pas confiance à ses propres membres, nous nous retrouverions avec une structure *top down* traditionnelle – représentée par la partie de droite du schéma, et non plus dans une coopérative de travailleurs qui comprend également la partie associative – représentée par la partie gauche du schéma. Selon nous, et cette question fait également l'unanimité parmi les interviewés (et ils cherchent encore la réponse), le niveau de *confiance* entre les membres soulève la plus sérieuse de toutes les questions quant à la structure décisionnelle : *est-ce que le directeur général doit nécessairement être présent d'office à toutes les séances du conseil d'administration?* En fait, il s'agit d'une des plus importantes questions relatives de l'étude, car dans le cas qui nous concerne, afin d'ajouter une couche à la complexité de la situation, le directeur général de la coopérative se trouve également à en être le fondateur.

Pour la grande majorité des membres interrogés, il est essentiel de s'assurer que les administrateurs puissent parler librement. Il faudrait prévoir des huis clos sans la présence du directeur général pour une autre raison fort simple qui a trait à *l'influence*. En effet, la présence du membre fondateur aux séances du conseil peut *influencer* toutes les décisions prises par les administrateurs jusqu'au point de ne rien lui refuser. De plus, il pourrait également *contrôler* le programme du conseil d'administration. Enfin, plusieurs membres ont soulevé qu'afin d'équilibrer les différentes *forces politiques* au sein du conseil d'administration, les membres devraient procéder à l'élection d'une personne *totalemt externe*.

Étant donné que le directeur général est officiellement le patron des employés, dont certains siègent au conseil d'administration, mais que ces derniers, en tant qu'administrateurs, sont aussi les patrons *de facto* du directeur général², l'autre question qui se pose est : *où doit-on tracer la ligne afin d'éviter les*

² Voir l'annexe 1 – Définition des pouvoirs et des devoirs.

conflits d'usages au quotidien? Le facteur *confiance* prend aussi toute son importance lorsque le poste de direction générale est occupé par un membre dont le *profil personnel* (entrepreneur-foncteur) diffère grandement de ceux qui siègent au conseil d'administration gestionnaire-modéré), mais aussi de l'ensemble des membres (travailleurs) (10%-10%-80%). Dans le cas qui nous concerne, étant donné que le fondateur de la coopérative avait un profil d'entrepreneur et de développeur reconnu par tous les membres, il était confronté à des profils totalement différents au sein de son propre conseil d'administration.

En somme, pour qu'une telle structure fonctionne relativement bien, l'ensemble des membres dirigeants (direction générale surtout) et plus particulièrement les membres du conseil d'administration doivent relever leur plus grand défi, soit de respecter la structure voulant qu'aux moments où se déroulent les instances démocratiques coopératives, leurs rôles de patrons-employés, détenus dans le quotidien des opérations, sont inversés. À l'expression relevé chez tous nos interviewés : *savoir changer de chapeau, c'est le défi constant de la gouvernance.*

En lien avec le respect des changements de chapeau, les interviewés ont mentionné deux autres facteurs qu'ils considèrent importants (et absents dans leur coopérative), soit le respect des postes et les marges de manœuvre des différentes directions. En effet, si un employé obtient la responsabilité des ressources humaines par exemple, il devrait avoir les pleins pouvoirs pour réaliser son travail; ses actions ne devraient pas être court-circuitées par un membre ou par le directeur général. De plus, il apparaît essentiel pour eux d'établir précisément les marges de manœuvre des différents postes à l'intérieur même de la coopérative. Par exemple, jusqu'à quel niveau de dépense, en termes d'argent, le directeur général peut-il engager la coopérative sans avoir obtenu un vote de l'ensemble des membres? À partir de quel montant un projet peut-il faire l'objet d'une décision prise par une seule personne? En somme, qu'est-ce qui relève du DG, du conseil d'administration et de l'Assemblée générale ?

Le dernier facteur que nous avons isolé pour cette partie de notre analyse concerne *la relève* au sein du conseil d'administration. En effet, plusieurs membres ont souligné qu'afin d'assurer une relève adéquate à ces postes clés, il pourrait y avoir une règle précise sur *la rotation* des membres au conseil. En somme, établir des termes (par exemple une durée de deux ans) précis pour les membres au sein du conseil afin de permettre un renouvellement au sein de l'instance. Ils pensent également qu'il faudrait établir des règles claires pour que les membres du conseil d'administration viennent de tous les départements de l'organisation pour s'assurer d'une meilleure représentativité dans l'entreprise. Ils affirment que cela permettrait d'*éviter* une prise de contrôle du conseil d'administration par une des *divisions*

de l'organisation (par exemple la production). Cette structure juridique où nous retrouvons la formule *un membre – un vote*, ne fonctionnera rondement qu'à condition d'être en présence d'une transparence absolue dans le mode de décision. Autrement dit, dans une telle structure, le culte du secret ne devrait pas exister, ce qui implique l'existence d'un niveau de communication hors pair à l'interne.

3.4. La communication (ouverture/transparence)

Pour l'ensemble des membres, la communication est également une composante centrale dans toute organisation. Toutefois, le degré et le niveau de communication revêtent un caractère particulier dans le contexte d'une coopérative de travail où les membres ont tous investi des sommes d'argent et sont tous *égaux* devant la loi (un membre – un vote). Cette composante fait référence au degré *d'ouverture et de transparence* à l'interne, car la plupart des membres n'occupent pas nécessairement des postes de direction et ils ne siègent pas tous au conseil d'administration. Donc, selon eux, il est essentiel que les membres de la direction et les membres du conseil d'administration établissent un système de communication exemplaire afin qu'il y ait une transparence à l'intérieur de l'entreprise. En effet, plusieurs décisions concernant des projets majeurs devraient être débattues par l'ensemble des membres de la coopérative. Ils ne devraient jamais se retrouver devant des faits accomplis, alors que les projets auraient dû faire l'objet de discussion et obtenir l'approbation du conseil d'administration, voire même de l'assemblée des membres.

Le degré de confidentialité auquel doivent s'engager les administrateurs devrait être discuté ouvertement dans les coopératives. Selon les articles 124 et 127 de la *Loi sur les coopératives*, les membres ne pourraient consulter les procès-verbaux des réunions et les résolutions du conseil d'administration, du comité exécutif et, le cas échéant, des autres comités. Cette interdiction vise à assurer la confidentialité d'informations stratégiques. Toutefois, il y a une différence pour un conseil d'administration entre la divulgation nécessaire de certaines décisions et orientations dans un souci de transparence et de juste information aux membres et le dévoilement des discussions spécifiques et renseignements stratégiques à la base de ces décisions.

En effet, le conseil d'administration et ses membres doivent être vigilants à protéger les informations stratégiques et renseignements d'affaires qui appartiennent à la personne morale et dont ils sont saisis pour son bénéfice. Par ailleurs, par soucis de transparence et de circulation de l'information, il est souhaitable que la coop se dote de mécanismes internes de communication (via un mémo par exemple ou lors de rencontres d'équipe) pour informer les membres des positions du CA et de ses réflexions.

Cette notion de confidentialité doit donc être interprétée avec beaucoup d'ouverture et de nuance de la part des dirigeants de la coopérative. La culture du secret n'a pas sa place dans une coopérative de travailleurs.

Également, nous avons réalisé qu'aucun moyen technique (boîte à idées, tableau, etc.) n'était utilisé à l'interne afin que les membres puissent recevoir de l'information ou donner leurs idées au sujet des nouveaux projets ou de ce qui touche de près ou de loin les activités quotidiennes de la coopérative. En somme, nous sommes en l'absence de *canaux* de communication efficaces permettant que l'ensemble des membres soit tenu au courant des décisions prises par leurs représentants au sein de la coopérative. Si nous couplons cette information avec le fait qu'il ne semble pas y avoir non plus de règles précises concernant les *marges de manœuvre* au niveau des dépenses des principaux directeurs dans la coopérative, il n'est pas étonnant que les membres aient été témoins de décisions surprenantes au fil des années, décisions qui ont affecté grandement la rentabilité de l'organisation sans même que les membres aient été mis au courant.

En résumé, il y a un lien important entre la circulation de l'information le degré d'ouverture et de transparence entre les membres de la coopérative. Pour l'ensemble des interviewés, il faut éviter à tout prix le contrôle de l'information et le culte du secret.

3.5. Le développement des affaires (qualité de la direction)

L'analyse du développement de nouveaux produits indique que ceux-ci étaient conçus par les membres fondateurs selon leurs goûts à eux et, par la suite, selon ce que la clientèle aimait. Donc, nous étions dans le mode «essai-erreur» dès le début des opérations de la coopérative, et ce système a perduré dans le temps jusqu'à aujourd'hui, avec un changement majeur dans les six années précédant l'étude. C'était la demande qui guidait la production et non l'inverse. Aujourd'hui encore certains produits offerts par la coopérative seraient même produits à perte, mais demeureraient offerts simplement en raison qu'il s'agit d'un produit *préfér*é de la direction générale.

Notre analyse conduit aux mêmes conclusions lorsqu'on regarde le développement *des marchés* de la coopérative. En fait, plusieurs marchés desservis par l'entreprise à l'étude n'ont fait l'objet d'aucun calcul, et nous serions potentiellement en présence de pertes financières dans certains secteurs géographiques où les produits sont distribués. Autrement dit, il en coûterait plus cher à l'entreprise pour acheminer son produit aux consommateurs que les bénéfices retirés. En ce qui concerne le développement de la production (qui requiert une organisation et des équipements très spécialisés), nous sommes également dans la même

dynamique «essai-erreur», où il n'y a eu aucun recours à des expertises externes.

Cela nous mène au *processus décisionnel* concernant le développement des affaires dans son ensemble. Depuis le tout début des opérations de la coopérative, la plupart des décisions inhérentes à l'ensemble des composantes concernant le développement des affaires étaient la responsabilité du directeur général. Il n'y a jamais eu de processus formel collectif afin de prendre les décisions concernant le développement de nouveaux marchés, produits ou procédés de fabrication. De plus, nous retrouvons le même phénomène lorsque nous analysons les grandes orientations de développement de la coopérative. Bien que plusieurs rencontres entre les membres (sous la forme de *lac à l'épaule*) aient eu lieu au fil des années, la plupart, sinon la totalité des grandes orientations décidées collectivement ont été reléguées aux oubliettes par la suite.

Nous observons également une absence de contrôle de qualité concernant les produits et l'image de la coopérative³. De plus, il n'y aurait pas de veille active permettant de savoir comment le développement des affaires s'opérationnalise dans le secteur d'activités de la coopérative. Enfin, étant donné que la plupart des membres ne connaissent pas vraiment les forces et faiblesses de la coopérative par rapport au marché, ils ne peuvent pas connaître toutes les opportunités et les menaces qui visent directement leur entreprise. Ce faisant, aucun objectif de croissance ni de stratégie commerciale ne semble avoir été établi de manière collective pour répondre à la demande croissante de leurs produits.

En résumé, le développement des affaires de la coopérative à l'étude semble cohérent avec ce que nous avons découvert dans la structure de gouvernance présentée jusqu'à maintenant. C'était l'affaire du directeur général (également membre fondateur) et il était la personne qui décidait de l'ensemble des projets de l'entreprise sans pour autant vraiment consulter les membres. Le niveau de communication à l'interne semble venir appuyer cet état de fait. En clair, le développement des affaires aurait suivi une trajectoire relativement *désorganisée* plutôt que structurée. Il devient essentiel qu'ils établissent collectivement les règles afin de préciser le processus d'équilibre *des visions de développement* parmi les membres de la coopérative. Pour ce faire toutefois, les membres devront en arriver à se projeter dans l'avenir, par exemple à des termes de 3 ans, 7 ans et 15 ans. Il s'agit de la dernière composante de notre analyse, que nous présentons dans la partie suivante.

³ Il est ici important de préciser que nous sommes en présence d'un produit de luxe dispendieux comparé aux produits similaires de consommation de masse présents sur le marché.

3.6. Actualisation de la vision de développement (art du compromis, humilité)

À l'origine, les trois membres fondateurs de l'entreprise à l'étude avaient une passion pour leur produit. Ils avaient débuté sa production dans un simple appartement, alors qu'ils étaient jeunes adultes. Toutefois, lorsque la demande avait augmenté, ils avaient été obligés de louer un local afin de passer à une production dite *commerciale*. Pour ce faire, ils avaient décidé de former *une coopérative de travail*, il s'agissait d'une formule participative et démocratique tout à fait convenable aux valeurs des membres à l'époque.

Après un différend majeur entre les membres sur le plan de sa *vision* de développement, un seul prit possession de la coopérative et s'engagea à la faire croître pendant les 15 années ayant suivi. Toutefois, cette croissance s'est effectuée sans structure formelle pour déterminer quels types de profil de travailleurs étaient convenables pour combler les postes dans l'organisation. De plus, une fois à l'intérieur, la distribution des postes s'est faite de façon aléatoire selon des critères quelquefois flous (ancienneté? camaraderie? amitié? etc.), quoique plus précis dans les dernières années.

Le facteur central qui émerge de notre analyse est l'absence de vision commune de développement. Au cours des années, la coopérative est passée d'un effectif de trois membres fondateurs à 12 membres actifs, six membres auxiliaires et neuf employés (chiffre d'affaires passant de 20 000\$ à 950 000\$), soit 27 employés au total, dont plusieurs membres ayant des profils personnels différents et des visions de développement de l'entreprise relativement divergentes.

Peu importe la structure juridique d'une entreprise, nous retrouvons régulièrement la présence d'entrepreneurs ayant un profil et une volonté de développer de manière constante, des gestionnaires qui, eux, sont concentrés sur la gestion au quotidien et sont donc moins fonceurs et, enfin, des travailleurs qui ne prendront pas de risques, car l'insécurité n'est pas dans leur nature. Nous retrouvons exactement les mêmes profils dans la coopérative à l'étude. Étant donné qu'il s'agit d'une entreprise possédant des structures de gouvernance démocratiques, il était essentiel que les différentes *visions* de développement des membres de l'organisation fassent l'objet de *compromis*. Il semble que cela n'ait pas été le cas, car tout au long de son développement, il y a eu un manque de percolation entre la vision des membres et de la direction générale. La structure de gestion de type *top-down* était dominante. Et il faut faire attention ici, car le *compromis* doit se faire dans la compréhension que l'organisation est une entreprise qui œuvre dans le marché et qu'elle doit nécessairement évoluer et prospérer afin de demeurer en vie.

En somme, il faut qu'il y ait un *compromis* entre les membres qui désirent un *développement rapide* et ceux qui désirent un *développement moins rapide*,

tout en négociant avec certains membres qui désireraient le statu quo. Il est donc essentiel qu'à l'intérieur de la coopérative, il y ait des règles précises sur ce que constitue *une majorité acceptable*, et que ceux qui n'ont pas adopté la vision des autres *se rallient à la décision majoritaire* des membres. Ainsi, afin qu'elle puisse se développer au rythme de tous, il est essentiel que l'ensemble des membres, et surtout les membres fondateurs, fassent preuve d'une *grande humilité* et qu'ils comprennent bien que le *compromis* entre les différentes visions du développement de la coopérative propulsera quand même celle-ci vers l'avant. Cette fois cependant, tous les membres vont ramer ensemble vers le même port. La seule différence est la vitesse, qui sera nécessairement moins grande que ce que certains membres plus fonceurs auraient souhaité.

En résumé, l'analyse des données aura permis de faire la lumière sur certaines composantes de la gouvernance interne d'une coopérative de travail. Étant donné que nous avons réalisé une seule étude dans une seule coopérative, nous sommes conscients que certaines composantes peuvent nous avoir échappé. Toutefois, nous avons été en mesure de relever assez précisément plusieurs facteurs importants concernant les composantes de gouvernance qui touchent la sélection et l'intégration des membres, l'organisation du travail, la structure décisionnelle, la communication, le développement des affaires ainsi que le processus d'actualisation de la vision commune du développement de l'entreprise. Cette collecte de données permet tout de même de présenter, sous la forme d'hypothèse, ce que nous considérons comme les principales composantes d'un modèle optimal de gouvernance dans une coopérative de travail. Il s'agira de la dernière partie de notre analyse.

4. Les composantes d'un modèle optimal de gouvernance

Lorsque nous faisons la synthèse des six composantes de la gouvernance interne de ce type de structure juridique, les premiers mots qui viennent à l'esprit sont : *il faut y croire*. En effet, selon nous, il ne fait pas de doute qu'une telle forme juridique fait appel au meilleur de l'être humain, mais elle possède tous les ingrédients pour être contrôlée par le pire de l'être humain. Autrement dit, les apparences peuvent réellement être trompeuses, et plusieurs membres de ce type de coopérative, peuvent *penser* faire partie d'une entreprise collective et participative, qui ne l'est toutefois pas vraiment si nous l'analysons de plus près.

Pour que la structure entreprise et la structure associative s'opérationnalisent en *trouvant leur point d'équilibre* et assurent, par le fait même, la pérennité de l'organisation sur le marché libre⁴ (, nous devrions retrouver, à l'interne, des personnes affichant l'ensemble des caractéristiques personnelles suivantes :

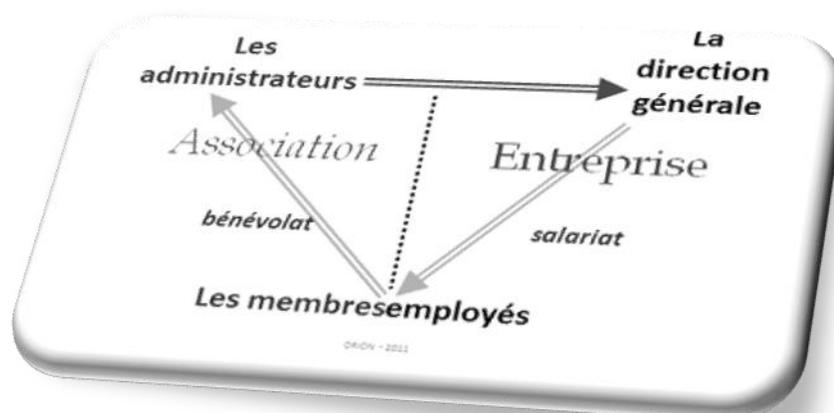
- Avoir une passion/amour pour son travail
- Avoir du respect pour les autres et les décisions prises à l'interne
- Faire confiance aux autres
- Démontrer une ouverture/transparence
- Posséder l'art du compromis
- Démontrer de l'humilité
- Avoir l'esprit entrepreneurial et développeur tout en étant rassembleur (10% - administrateurs-directeurs)
- Posséder de grandes qualités de travailleurs et de gestionnaires (10% - administrateurs-directeurs)
- Réaliser son travail au meilleur de ses compétences (80% - bons employés)
- Comprendre et respecter la double structure entreprise/association

⁴ Ici, nous ne faisons pas l'hypothèse qu'elle fonctionne parfaitement, loin de là – d'ailleurs, peu importe la structure juridique, aucune ne fonctionne parfaitement.

- Savoir quand mettre le chapeau de membre, d'administrateur et de travailleurs
- S'impliquer dans la structure démocratique en prenant ses responsabilités de membre
- Savoir combiner les besoins des travailleurs avec les intérêts de l'entreprise
- Posséder des valeurs de partage
- Posséder des valeurs d'équité collective tout en laissant son « ego » au vestiaire.

Chacune de ces caractéristiques est associée à des composantes de gouvernance interne de la coopérative. Afin de bien suivre notre présentation, nous reproduisons ci-dessous le schéma de la structure d'entreprise d'une coopérative de travailleurs.

Schéma 1 – Structure d'entreprise d'une coopérative de travailleurs



Premièrement, dès l'embauche, les futurs employés qui auront éventuellement le privilège de devenir membre d'une coopérative de travail doivent être mis au courant de l'ensemble des règles, normes, rôles et responsabilités que cela implique. Cette particularité démontre la nécessité d'établir clairement les modalités d'ouverture et de fermeture du *membership* dans la coopérative en fonction de la masse salariale. De plus, une attention spéciale doit être portée au *profil* des futurs employés selon la dynamique à insuffler à la coop (développeur, gestionnaire ou travailleur) Car ces employés seront à terme interpellés à composer le conseil d'administration. Ces postes

devront donc être comblés par des employés ayant des compétences spécifiques en lien avec la phase de développement dans laquelle se situe la coopérative.

Les résultats de notre analyse sur la participation des membres aux activités et aux instances démocratiques de la coopérative sont également révélateurs. En effet, au fil des années, certains membres ne participent pas ou ne veulent jamais s'impliquer dans les structures démocratiques et même dans les activités coopératives. Face à cette situation, la plupart des interviewés suggèrent d'établir des règles précises concernant le *congédiement des membres* qui agissent de la sorte. Toutefois, il faut que l'ensemble des membres accepte la *forte probabilité* que l'on va probablement retrouver, sur l'ensemble des membres de la coopérative, le même ratio de participation que nous retrouvons dans l'ensemble des organisations de la société civile : 20% qui s'impliquent activement et 80% qui montent dans le train pour se laisser transporter de gare en gare. Les membres doivent être conscients de l'existence de cette particularité, et c'est pour cette raison aussi qu'il faut qu'au moment de l'embauche de nouveaux employés, ils s'assurent de sélectionner des candidats dont les profils personnels feront en sorte qu'ils voudront et pourront occuper les sièges que l'on retrouve aux instances démocratiques de la coopérative.

Donc, en fin de compte, le défi consiste à être en mesure de faire une bonne sélection des futurs employés/membres combinant les motivations (amour du lieu de travail), les connaissances, les attitudes, les valeurs coopératives, l'engagement financier et les compétences requises, le tout dans un profil convenant à la fois au futur poste de l'employé, mais aussi éventuellement à un futur poste d'administrateur. Mentionnons enfin un élément tout aussi important : dès l'embauche, il faut consacrer le temps nécessaire à expliquer au nouveau venu à quel moment il *peut* porter le chapeau de membre administrateur et quand il *doit* porter celui d'employé; cela vaut toutefois pour tous les employés membres de la coopérative également.

Voici, sous forme d'un tableau, l'ensemble des suggestions des membres de la coopérative au sujet des règles à établir afin de trier *sur le volet* les nouveaux employés/membres et sur leur intégration au sein des instances démocratiques de la coopérative.

Tableau 1 – Règles de sélection des employés et procédures d'embauche

Établissement de règles précises concernant le statut de copropriétaire
Établissement de règles précises concernant les vraies motivations
Établissement de règles précises concernant « l'avantage membre – horaire de travail et ristournes »
Établissement de règles précises concernant les « responsabilités membres » (horaire de travail, bénévolat, etc.)
Établissement de règles précises concernant le profil des nouveaux employés (gestionnaire, entrepreneur, travailleur - équilibre 20-20-80)
Établissement de règles précises concernant son rapport au travail (surtout la partie «bénévolat» obligatoire dans une telle structure)
Établissement de règles précises concernant le congédiement du membre qui ne s'implique pas dans la structure coopérative
Établissement de règles précises concernant l'intégration des membres (période de probation)
Établissement de règles précises concernant le % des membres par rapport au nombre total d'employés ? 50% ou moins?
Établissement de règles précises concernant le port du chapeau de membre et le port du chapeau d'employé
Établissement d'un cadre précis d'ouverture et de fermeture du « membership » dans la coopérative (exemple : si la coopérative décide d'ouvrir trois postes de membres, le processus doit être extrêmement ouvert, flexible, prenant en compte ancienneté, motivation, etc. (ex. dans le cas où un membre veut quitter la coopérative, qu'est-ce que cela implique vraiment? perte d'emplois, perte automatique de statut?)
Établissement de règles précises concernant l'accompagnement des nouveaux employés afin qu'ils ne soient pas laissés à eux-mêmes (avec direction du département et direction des GRH)
Établissement de règles précises concernant le profil des postes de direction (entrepreneur-foncteur? NON. Gestionnaire ? OUI.)
Établissement de règles précises quant aux spécificités des <i>qualités personnelles</i> et des <i>compétences</i> requises afin de pourvoir un poste de direction dans la coopérative
Établissement des règles précise quant à la qualité de la direction (motivateur et non démoralisateur des troupes)

Deuxièmement, pour que la *structure de gestion* interne fonctionne bien, c'est-à-dire **l'organisation du travail**, il faut qu'elle soit professionnelle et qu'elle respecte les compétences requises afin que les tâches de chacun conviennent au poste attribué par un processus équitable qui prévoit aller à l'externe pour combler des postes spécifiques. Ce que ce facteur demande des dirigeants et des membres de la coopérative est le respect des compétences, mais surtout la reconnaissance *de l'absence* de compétences à l'interne afin de pourvoir certains postes clés dans l'organisation.

Ce constat a soulevé une autre dimension et une question importante de l'organisation du travail encore plus fondamentale, c'est-à-dire l'attribution des

postes en relation avec *l'ancienneté d'embauche* et *l'ancienneté membre*. Autrement dit, est-ce que la coopérative en forte croissance qui a besoin, à un moment précis et de façon urgente, d'une direction quelconque (marketing, production, ventes) doit nécessairement offrir ce poste à *l'interne* à un membre, uniquement en raison de son ancienneté, sans qu'il y ait évaluation au préalable de ses compétences? La question se pose, car c'est exactement ce que les interviewés nous ont dit qu'il était arrivé au fil du temps dans leur coopérative, avec des résultats évidents sur la synergie interne entre tous les employés membres ou non.

Voici, sous forme d'un tableau, l'ensemble des suggestions des membres de la coopérative sur les règles à fixer afin de rétablir une organisation du travail performante dans la coopérative.

Tableau 2 – L'organisation du travail

Établissement de règles précises concernant la «distribution» des postes dans l'organisation (respect des forces de chacun)
Établissement de règles précises quant à l'ouverture systématique de postes à l'externe peu importe si un membre pouvait combler le poste ou non
Établissement de règles précises quant à la <i>définition de tâches</i> pour l'ensemble des postes et surtout en ce qui concerne les postes de direction
Établissement de règles précises quant à la <i>redistribution</i> des tâches
Établissement des règles précises quant aux <i>processus</i> d'évaluation du personnel
Établissement de règles précises quant à l' <i>évaluation</i> du directeur général de la coopérative (degré de sévérité plus élevé)
Établissement de règles précises quant aux dispositifs de promotion à l'interne (employé ou membre du mois – de l'année)
Établissement de règles précises quant à la gestion de conflits
Établissement de règles précises concernant le congédiement du personnel
Établissement de règles précises afin de faire intervenir des <i>mentors extérieurs</i>
Établissement de règles précises quant à la politique d'évaluation salariale
Établissement d'un comité pour réévaluer collectivement la clause de l'augmentation de 2% par année
Établissement d'un processus de partage d'expertises dans la coopérative
Établissement de règles précises en ce qui concerne le «climat de travail» dans la coopérative (autrement dit, expulser le négatif et la propagation d'idées négatives) par les différentes personnes clés dans l'organisation (directeurs) afin de ne pas démoraliser les troupes

La troisième composante clé a trait à la *très grande dose de confiance* exigée pour que la *structure décisionnelle* de la coopérative fonctionne bien. En effet, lorsqu'une personne est engagée dans ce type d'organisation, elle devient d'abord employé mais peut devenir, en quelques années, président du conseil d'administration assisté d'autres membres travailleurs. Donc, ceux qui ont procédé au choix du candidat doivent nécessairement afficher une *confiance solide* envers le travailleur, qui pourrait un jour voter pour congédier

le directeur général de la coopérative. En somme, il ne s'agit pas d'une structure décisionnelle hiérarchique *top down*, mais bel et bien d'une structure *hybride – gauche/droite* exigeant, de l'ensemble des membres (employés), qu'ils aient une confiance *hors pair* les uns envers les autres. Lorsque nous regardons le schéma de la structure ci-dessus, nous pouvons constater que la flèche double du haut entre les membres du conseil d'administration et la direction générale va dans un seul sens et que nous pourrions aisément retrouver une situation où la flèche irait également dans le sens inverse. En fait, aussi simple que cela puisse paraître, pour que l'entreprise assure sa pérennité et sa croissance sur les marchés, les membres doivent constamment travailler à atteindre le point d'équilibre afin que chacune des parties n'empiète pas sur l'autre. La ligne est infiniment mince et les dangers de pencher d'un côté ou de l'autre sont bien réels. De plus, si l'organisation a assez d'envergure pour avoir des directions composées de membres pour ces divers départements (production, administration, ventes, marketing, etc.), il doit nécessairement y avoir un *respect* des postes déterminés de façon collective par les autres supérieurs immédiats.

En ce qui concerne la relation administrateurs – directeur général dans les séances du conseil d'administration, il nous semble essentiel de s'assurer que les administrateurs puissent parler librement. Il faudrait donc y prévoir des huis clos, c'est-à-dire un moment où le directeur général serait absent de l'instance, pour une raison fort simple qui a trait à *l'influence*. En effet, la présence du directeur général aux séances du conseil peut *influencer* toutes les décisions prises par les administrateurs, jusqu'au point de ne rien lui refuser. De plus, il pourrait également *contrôler* le programme du conseil d'administration au lieu du président. En somme, nous nous retrouverions dans la situation où, dans le schéma, la flèche changerait de sens. Nous croyons aussi que l'idée avancée par plusieurs membres d'équilibrer les *forces politiques* au sein du conseil d'administration par l'élection d'un membre *totalelement externe* est excellente. En agissant ainsi, cela forcerait l'ensemble des membres administrateurs de la coopérative à professionnaliser leur gouvernance interne. Nous avons constaté que cette structure d'entreprise est tout à fait particulière, surtout au niveau de tout ce qui entoure la relation directeur général - conseil d'administration. Sur ce point précis, plusieurs membres ont posé cette question : est-ce qu'une partie de la *solution politique* ne repose pas dans le fait que le directeur général de l'organisation pourrait ou devrait être un *non-membre* embauché à forfait, pour un temps limité avec des tâches précises et des rendements demandés, le tout assorti d'une clause sur le *membership* éventuel? Selon notre analyse, nous croyons qu'il s'agit d'une alternative intéressante qui éliminerait les joutes politiques au sein du conseil d'administration, en plus de permettre plus facilement aux administrateurs d'évaluer le travail de leur directeur général et de poser des actions en conséquence. Enfin, la suggestion des membres d'équilibrer les postes du conseil d'administration en fonction des départements nous semble également

une proposition intéressante; cela ferait en sorte d'éviter une prise de pouvoir d'un département au détriment d'un autre.

Nous présentons l'ensemble des solutions des membres de la coopérative pour remédier aux problématiques structurelles dans le tableau suivant.

Tableau 3 – La structure décisionnelle

Reconnaissance de la structure décisionnelle «hybride» (pas <i>top-down</i> et pas <i>bottom up</i>)
Établissement d'une voie décisionnelle entre le C.A., le D.G., l'A.G.A et les membres
Établissement de règles précises quant au <i>niveau de confiance</i> requis afin que l'ensemble des membres (surtout les directions) se fasse confiance mutuellement.
Établissement de politiques précises concernant la gestion du personnel
Établissement de règles précises au sujet du <i>respect des postes</i> à l'interne dans l'organisation; si une personne est responsable des ressources humaines, elle doit avoir les pleins pouvoirs pour réaliser son travail sans qu'il soit court-circuité par un membre ou par le D.G.
Établissement de règles précises régissant <i>la relation entre le D.G. et les différents directeurs</i> dans l'organisation
Établissement des règles décisionnelles qui nécessitent la majorité décisionnelle et non l'unanimité décisionnelle
Établissement de règles précises concernant les périodes de présence et d'absence du D.G. lors des séances du conseil d'administration.
Établissement et règles précises du comportement des membres du conseil d'administration et de l'ensemble des membres <i>au quotidien</i>
Établissement de règles d'attribution et de rotation afin de combler les postes au sein du conseil d'administration en garantissant une présence équilibrée de l'ensemble des départements de la coopérative (administration, production, salon des dégustations)
Établissement de règles précises afin de déterminer sans équivoque les marges de manœuvre des différentes directions
Possibilité de la présence d'un membre externe au sein du conseil (déterminé par un comité interne)

La quatrième composante concerne la nécessaire communication entre les membres à l'interne. En effet, sur ce point, il est évident que la de «confidentialité» des décisions du conseil d'administration dans une coopérative de travailleurs où tous les membres sont des copropriétaires ayant investi des sommes d'argent qui sont égales devant la loi (un membre, un vote) semble *incompréhensible*. Selon nous, bien que certaines discussions plus sensibles (par exemple un cas d'alcoolisme au travail) *doivent demeurer privées*, un moyen devrait être pris afin que les membres puissent être au courant des décisions qui les touchent collectivement. Il nous semble également pertinent de faire en sorte qu'il y ait un système de communication à l'interne permettant aux membres de recevoir une bonne information afin

d'éviter le culte du secret, mais aussi un processus pour faire circuler les bonnes idées de développement de la coopérative émanant des membres, des membres auxiliaires et des non-membres vers les directions et les administrateurs.

Voici, sous la forme d'un tableau, ce que plusieurs membres suggèrent comme changements dans la structure décisionnelle afin qu'il n'y ait plus de «culte du secret», mais également pour éviter le plus possible le «contrôle de l'information» par une minorité de membres dans la coopérative.

Tableau 4 – La communication

Établissement de règles précises pour éviter le contrôle de l'information par une minorité de membres
Établissement de règles précises quant à la circulation de l'information dans la coopérative entre le C.A. et les autres membres
Élaboration d'un processus qui fait en sorte que l'information divulguée au C.A. a été validée au préalable par les différentes directions et dans les différents comités
Établissement de règles précises quant à la divulgation des informations et des décisions prises par le C.A. (tous les membres devraient obtenir un compte-rendu des discussions au sein du conseil d'administration, mais après un filtrage afin de ne pas divulguer de l'information plus sensible (ex. alcoolisme d'un membre)
Établissement d'un processus afin que tous les projets majeurs obtiennent une approbation du C.A. de la coopérative
Établissement d'un processus afin que tous les projets majeurs fassent obligatoirement l'objet de discussion avec l'ensemble des membres
Établissement d'un processus afin que les directions et les employés alimentent la direction générale qui, elle, alimente le conseil d'administration
Établissement d'un processus afin que soit établi, en assemblée générale annuelle, l'ensemble des marges de manœuvre des principaux directeurs dans l'organisation
Établissement d'un processus afin de déterminer un moyen pour divulguer l'information (babillard, boîte à idées, courriel, etc.) exemplaire à l'interne afin que tous les membres soient au courant de ce qui se passe (transparence absolue – y compris où va l'argent) dans les hautes instances de la coopérative
Établissement de règles précises quant à la «responsabilité» des membres de se tenir informé de ce qui se passe dans la coopérative nonobstant des responsabilités de chacun
Établissement d'un système visant à prendre en considération l'ensemble des idées des membres pour de nouveaux projets porteurs d'avenir (babillard, boîte à idées, courriel, etc.)
Établissement d'un processus de communication précis lors de la séance du C.A. afin de déterminer qui contrôle la discussion et l'ordre du jour des discussions autour de la table
Établissement de règles précises concernant un processus de retour d'information entre les membres afin d'alimenter la réflexion (aller-retour constant)

Enfin, il devient essentiel qu'ils établissent collectivement les règles afin de préciser le processus d'équilibre *des visions de développement* parmi les

membres de la coopérative. Un bateau qui lève l'ancre et navigue sans direction précise a peu de chance de se rendre à bon port. Le dernier facteur clé de succès qui a trait au développement des affaires est donc lié à la présence d'une vision commune du développement de la coopérative. En somme, toutes les composantes que nous avons présentées jusqu'à maintenant devront être présentes, mais s'opérationnaliseront à condition que les membres de la coopérative établissent *où, pourquoi, quand et comment* ils veulent aller dans telle direction. Cette vision de développement comporte certains points importants.

Il est essentiel que tous les employés de la coopérative établissent, en assemblée générale annuelle, des *objectifs de croissances* respectant l'ensemble de ces visions. Il ne faut pas oublier que nous avons affaires à une «coopérative de travail» et qu'il est essentiel, pour l'ensemble des membres, de concilier la raison d'être d'une telle structure qui stipule que les membres cherchent à obtenir *les revenus d'emploi les plus élevés possible, les meilleures conditions de travail possible tout en assurant la pérennité de leurs emplois, tout en maintenant l'équilibre entre leurs besoins de membres et les besoins de l'entreprise*. Autrement dit, une telle structure doit être à la fois payante pour le membre qui investit argent et temps (ristournes équitables à chaque année), assurer le développement de l'entreprise par le réinvestissement interne (technologique, production, etc.).

Tableau 5 – Le développement des affaires

Établissement de règles précises concernant la professionnalisation de la production (essentiel au développement des affaires)
Établissement de règles précises concernant la qualité du produit, du service, de l'image, etc.
Établissement de règles précises concernant la veille active afin de connaître précisément (le plus possible), tout ce que la compétition fait (produit, services, etc.) afin d'être en mesure de se comparer; c'est essentiel et vital
Établissement de règles précises concernant nos forces, faiblesses, opportunités et menaces, et ne pas les mettre aux oubliettes
Établissement de règles précises concernant l'équilibre des «visions» de développement que l'on retrouve parmi les membres de la coopérative
Établissement d'objectifs de croissance pour la coopérative (même très petits) (ex. consolidation pendant les trois années à venir)
Établissement d'une stratégie commerciale pour chaque département (ventes, production ou autre)
Établir collectivement un processus d'évaluation précise des coûts de vente, de distribution et de production des produits acheminés aux quatre coins du Québec
Établissement d'un comité administratif afin d'évaluer l'ensemble des ententes de distribution
Établissement d'une politique pour apprendre à dire «non» à toutes les demandes de commandite
Établissement d'un processus d'évaluation de nouvelles idées de projets en

établissant des comités «exécutifs» (comité de l'aménagement, comité de production), et tout autre comité que les membres décideront de mettre en place – respecter le goût des employés et leur avis
Établissement de règles précises concernant les règles de participation aux comités exécutifs
Établissement des règles budgétaires pour les comités exécutifs (ad hoc) dans la coopérative. Les membres pourraient être rémunérés, mais il faut que ce soit budgété.
Établissement de règles précises afin que le D.G. puisse faire le travail d'évaluation de nouveaux projets décidés par l'ensemble des membres dans les comités exécutifs en analysant les coûts et les dépenses reliés à ces nouvelles idées
Établissement de processus permettant l'exploration d'idées ou même l'explosion d'idées différentes (laisser l'esprit créateur se manifester dans la coopérative), tout en encadrant la mise en œuvre de ces idées
Établissement de règles précises quant au renforcement de la culture coopérative et identitaire
Établissement de politiques précises concernant l'implication de la coopérative dans divers événements et les demandes de commandite du milieu – l'image de la coopérative ne peut être laissée à l'improvisation, mais surtout faire en sorte qu'une décision quelconque pouvant être prise en quelques secondes ne s'étire pas sur plusieurs jours
Établissement de règles précises concernant OÙ exactement se prennent les décisions de développement : lac à l'épaule, comité permanent décisionnel, conseil des directeurs, etc.,
Établissement d'un mécanisme précis afin d'instaurer une marche à suivre concrète pour les projets décidés collectivement en lac à l'épaule afin qu'ils se réalisent (D.G.)
Établissement de règles précises concernant la gestion de projets (nouveaux clients, nouveaux procédés de production, etc.)
Établissement de règles précises concernant les tâches de la direction générale à la suite des idées développées par les comités exécutifs

Ensuite, comme nous l'avons mentionné auparavant, l'art du compromis nécessite une *certaine dose d'humilité* de la part de l'ensemble des dirigeants et des membres de la coopérative. Nous pouvons déterminer ce facteur comme étant la capacité des individus ayant des visions différentes de *laisser de côté quelques-uns de leurs principes* pour l'intérêt supérieur de la coopérative. Il est donc essentiel qu'à l'intérieur d'une telle organisation, il y ait des règles précises sur ce que constitue *une majorité, mais surtout* que ceux et celles qui n'ont pas voté positivement doivent nécessairement se *rallier à la décision majoritaire* des membres. Enfin, toutes les grandes orientations de développement devraient être discuté lors de lac à l'épaule annuel ou selon une période déterminée par les membres (2 ans, 3 ans, etc.). Voici les suggestions des membres de la coopérative en ce qui concerne la vision commune du développement de leur coopérative.

Tableau 6 – La vision commune du développement

Établissement d'une vision commune du développement en considérant les différentes personnalités des membres (fonceur, employé, peu d'aversion au risque ou grande aversion au risque)
Établissement collectif des grandes orientations de développement à court (moins d'un an), moyen (2-5 ans) et long (5-10 ans) termes (consolidation ? expansion ? usine ? etc.)
Établissement collectif des moyens afin de réaliser ces orientations (techniques, financiers, humains)

Afin qu'une structure comme celle à l'étude fonctionne selon les règles de l'art d'une coopérative et que l'entreprise se développe sur le marché, il est essentiel que ses dirigeants démontrent toutes les qualités de gestionnaire moderne alliant l'ensemble des caractéristiques que nous avons présentées au début de cette partie. Toutefois, nous sommes tout à fait conscients qu'il est possiblement très difficile de retrouver l'ensemble de ces qualités chez les membres présents et même futurs dans l'entreprise/coopérative, mais il faut que l'ensemble des membres qui contrôlent les rênes du pouvoir à un moment donné fasse en sorte d'établir le plus précisément possible toutes les règles à l'interne afin de recruter les prochains effectifs possédant la plupart de ces caractéristiques.

En somme, le danger imminent de ne pas établir de règles précises pour équilibrer les profils personnels internes pourrait mener à une *prise de pouvoir*, par certains employés/membres, du conseil d'administration, qui désirent uniquement faire passer leurs intérêts personnels avant ceux de l'entreprise et de l'ensemble, ou tout simplement se débarrasser du supérieur immédiat. Et le plus intéressant (ou le plus désolant) concernant l'éventualité de la prise de pouvoir à l'interne est que la structure «un membre, un vote» le permet. En effet, rien n'empêche un groupe de membres de faire du maraudage dans la coopérative afin que les votes aillent tous à des membres prédéterminés, et qu'ils obtiennent toutes les positions stratégiques au sein du conseil d'administration. Ainsi, maintenant en position de pouvoir, ils disposeraient de toute la légitimité, par exemple, pour limoger le directeur général ou imposer leurs vues sur le développement éventuel de l'entreprise.

Pour terminer, à la suite de l'analyse que nous avons effectuée dans notre coopérative de travailleurs, il ne fait plus de doute qu'il s'agit effectivement d'une structure juridique qui fait appel *au meilleur de l'être humain*, et qui peut être aussi et même plus performante qu'une entreprise ayant une autre forme juridique, à condition de respecter certaines règles concernant les composantes de la gouvernance interne que nous avons définies dans notre recherche. Toutefois, la même structure permet et possède intrinsèquement tous les dispositifs de gouvernance démocratiques pour être contrôlée par certains de ces êtres humains qui ne veulent qu'assouvir leur désir de pouvoir.

Et si tel est le cas, c'est à ce moment que les *apparences* peuvent réellement être trompeuses et que la partie associative (*représentée par la partie gauche du schéma*), *pourrait disparaître symboliquement* dudit schéma pour ne laisser place en réalité qu'à une direction *top down traditionnelle* – *représentée par la partie droite du schéma*, et ainsi faire en sorte que nous nous retrouvions en principe dans une coopérative de travail sans y être vraiment.

Conclusion

Une des particularités des coopératives de travail est que ses dirigeants-membres sont également employés. Par conséquent, la direction générale est subordonnée à un conseil d'administration composé d'employés à sa charge. Autre contradiction : les employés doivent conjuguer avec une vision *de salarié*, orientée vers le maintien et la qualité des emplois, *de gestionnaire*, orientée vers la rentabilité de l'entreprise, ainsi que *d'entrepreneur*, orientée vers la recherche de perspectives de développement.

Comment faire en sorte que l'entreprise puisse se propulser grâce aux énergies combinées du groupe plutôt que d'avancer au rythme du plus lent ? C'est pour répondre à cette question que cette étude a été mise de l'avant. Elle visait aussi à définir, le plus précisément possible, les différentes composantes de la gouvernance d'une coopérative gérée par des travailleurs dans le but d'en déterminer un modèle optimal.

Pour ce faire nous devons retrouver, dans l'organisation, des qualités personnelles spécifiques, mais aussi un *équilibre des profils personnels*, car certains membres seront associés à ses différents postes stratégiques. En effet, il doit y avoir présence d'un processus de sélection des employés/membres dès l'entrée, car ce type de structure d'entreprise permettrait aux membres possédant tous des *profils identiques*, mais aussi détenteurs de postes stratégiques dans l'organisation comme le poste de directeur général, le président du conseil d'administration et les principaux directeurs à l'interne (finances, marketing, ventes, etc.) d'imposer *leur* rythme de développement à l'ensemble des membres de la coopérative. C'est pourquoi nous croyons qu'il est essentiel de tenter d'atteindre, dans la mesure du possible, un *équilibre des profils* personnels afin de compenser ceux qui veulent aller trop vite, avec ceux qui veulent aller trop lentement tout en négociant avec ceux, à l'opposé, pour ceux qui désirent maintenir le statu quo. C'est pour l'ensemble de ces raisons que nous suggérons aux membres de la coopérative qu'ils établissent collectivement *des règles précises* concernant tout ce qui touche le processus d'embauche afin de s'assurer que les nouveaux candidats soient parfaitement au courant de l'ensemble des devoirs et responsabilités qu'implique le fait de devenir membre d'une *famille*.

Ensuite, l'ensemble des qualités et profils personnels présents doit se refléter dans l'organisation du travail. En effet, la distribution des postes et des tâches dans une entreprise doit se faire selon des critères prédéterminés précis et axés sur les compétences. Les membres doivent alors établir clairement des règles afin de s'assurer que l'ensemble des postes dans l'organisation soit occupé par les personnes possédant les *meilleures compétences* possibles. Il est probable qu'une personne-membre puisse faire l'affaire ; toutefois la

coopérative ne doit pas fermer la porte à une candidature externe quand il faut pourvoir un poste dans l'organisation.

En ce qui a trait à la structure décisionnelle, elle constitue sans aucun doute le point central de notre analyse. De plus, nous associons clairement celle-ci avec les mécanismes et les processus de communication interne. En somme, étant donné qu'il ne s'agit pas d'une structure décisionnelle hiérarchique *top down*, mais bel et bien d'une structure *hybride – gauche/droite*, elle exige des membres qu'ils aient une *confiance hors pair* les uns envers les autres. Selon nous, l'option de procéder à l'embauche des membres des directions de l'organisation et de les exclure du *membership* temporairement (clauses d'inclusions futures) ou définitivement (contrat à durée fixe) nous semble une option tout à fait valable non seulement pour éviter le trafic d'influence au sein du conseil d'administration, mais également pour pouvoir évaluer régulièrement leur travail. Autrement dit, en agissant de la sorte, les membres de la coopérative s'assurent (si l'on se rapporte au schéma) que la flèche entre la direction de la coopérative et le conseil d'administration demeure dans une seule direction. Il est aussi impératif que tous les membres, et spécialement les membres du conseil d'administration, comprennent clairement *quand* mettre leur *chapeau d'employé* et quand porter celui *de membre*. Autre élément ; lorsqu'on analyse cette structure de près, la *gestion collective et démocratique* peut aisément constituer un frein au développement entrepreneurial si celle-ci devient *trop* démocratique. En effet, le processus ne doit pas devenir trop lourd puisqu'il peut alors faire en sorte qu'aucune décision n'est prise.

Nous sommes aussi conscients que la présence du membre fondateur à la direction générale de la coopérative constitue un *casse-tête* considérable pour les autres membres pour des raisons évidentes. C'est pourquoi l'établissement de règles précises encadrant la structure décisionnelle, mais également d'un processus de diffusion d'informations à l'interne afin que tous les membres sachent ce qui se passe dans leur coopérative est important. En somme, nous croyons que le culte du secret ne devrait pas exister dans ce type de structure démocratique, et que la notion de confidentialité qui prévaut lors des séances du conseil d'administration devrait faire l'objet de compromis afin d'éviter un trop grand contrôle de l'information au détriment de l'ensemble des membres co-propriétaires.

Nous ne pouvons conclure de manière définitive que la gestion collective et démocratique est un frein au développement entrepreneurial de la coopérative, ou encore que l'entreprise n'avance qu'au rythme du plus lent. D'autres études similaires sont requises afin d'en établir des constances. Nous terminerons cette recherche par une réflexion sur le modèle de coopérative à l'étude et le développement territorial. En effet, avant notre passage dans cette coopérative de travail, nous avons peu de connaissance sur ce type de structure juridique.

Ce facteur constituait un avantage marqué, car nous n'étions aucunement teints par ce que devraient ou ne devraient pas être les modalités de gouvernance à l'intérieur de ce type de structure. Ce que nous avons découvert est un *modèle de coopérative* qui, lorsqu'il opérationnalise correctement tous ses dispositifs de gouvernance démocratique à l'interne, constitue une forme juridique d'entreprise non seulement performante financièrement, mais très appropriée au développement économique des régions à plusieurs égards.

En effet, plusieurs régions sont aux prises avec un sérieux *déficit de relève entrepreneuriale*, que ce soit dans les entreprises privées qui offrent des services à la population ou, par exemple, dans les entreprises agricoles. Le modèle de coopérative en question permet à plusieurs personnes (qui ont les mêmes valeurs et des profils compatibles) de s'unir, d'investir un montant raisonnable (ex. 5 000\$) et ainsi de créer un effet de levier considérable (10 personnes peuvent accumuler 50 000\$ de mise de fonds) auprès des autres institutions gouvernementales (comme les Centres locaux de développement (CLD) ou les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC)) ou financières (banques) pour obtenir les fonds additionnels nécessaires à l'achat d'un commerce existant, d'une ferme, et même au démarrage de nouvelles entreprises . De plus, dans le cadre de nouvelles recherches effectuées récemment au sein d'organismes de développement économiques régionaux québécois, il s'agit d'une structure juridique d'entreprise qui possède une bonne réputation, et nous croyons alors que ce modèle de coopérative semble parfaitement adapté au développement économique entrepreneurial régional.

Annexe 1 – Définitions des pouvoirs et devoirs

Les pouvoirs et devoirs de¹⁰ :

L'Assemblée Générale	Le Conseil d'Administration	La Direction Générale
<p>L'AG détient certains pouvoirs qui n'appartiennent qu'à elle, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • modifier les règlements de régie interne; • élire les membres du conseil d'administration et éventuellement d'autres comités; • nommer le vérificateur externe; • fixer, le cas échéant, l'allocation de présence des membres du CA ou du comité exécutif; • décider du versement de ristournes sur proposition du conseil d'administration; • décider de l'adhésion de la coopérative à une fédération ou à une autre organisation intercoopérative. 	<p>Le CA détient certains pouvoirs qui n'appartiennent qu'à lui, en voici les principaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> • engager et limoger la personne occupant le poste de gérance ou de direction générale; • accepter les nouveaux membres et expulser un membre conformément aux dispositions prévues dans les règlements; • déterminer les politiques de l'entreprise; • définir les objectifs stratégiques de la coopérative; • disposer des actifs de la coopérative; • proposer à l'assemblée générale le versement d'une partie des surplus annuels sous forme de ristournes aux membres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planifier, organiser, diriger et contrôler l'entreprise. • Engager et renvoyer les employés de l'entreprise en respectant les clauses des règlements et les politiques définies par le conseil d'administration.

Publications de l'ARUC-Développement territorial et coopération

Série « Recherches »

- REC-01-2008 ARUC – Développement territorial et coopération (2008), *Programme préliminaire de recherche*, Cahiers de l'ARUC – Développement territorial et coopération, Série «Recherches» no 1, septembre 2008, 32 pages.
- REC-02-2008 FAVREAU, L. (2008), *Coopératives et développement durable et solidaire des territoires : éléments d'une problématique*, Cahiers de l'ARUC – Développement territorial et coopération, Série «Recherches» no 2, septembre 2008, 42 pages.
- REC-03-2008 BRASSARD, M.J. et M. ARTEAU (2008), *Coopératisme et développement territorial : quels liens?*, Cahiers de l'ARUC – Développement territorial et coopération, Série «Recherches» numéro 3, septembre 2008, 30 pages.

Série « Études »

- ETU-01-2008 CHEVRIER, H. (dir.). *L'expérience coopérative en milieu insulaire. Actes du Forum sur la coopération tenu les 22 et 23 mai 2008 aux Îles-de-la-Madeleine (Québec) précédés d'extraits du rapport de recherche. Îles-de-la-Madeleine (CERMIM) et Rimouski (ARUC-DTC) : Cahiers de l'ARUC - Développement territorial et coopération, Série « Études » n° 1, décembre 2008; ix, 76 pages.*
- ETU-02-2008 MCSWEEN, N. et L. FAVREAU (2008), *La contribution du commerce équitable au Burkina Faso : l'apport des organisations de type coopératif*, Cahiers de l'ARUC – Développement territorial et coopération, Série «Recherches» numéro 4, Décembre 2008, 26 pages.

Série « Conférences »

- CON-01-2008 ARUC – Développement territorial et coopération (2008), *Compte rendu du séminaire de lancement*, Cahiers de l'ARUC – Développement territorial et coopération, Série «Conférences» no 1, septembre 2008, 36 pages.

Série « Débats et propositions »

Aucune publication à ce jour.

Pour nous joindre :

Alliance de recherche universités-communautés
Développement territorial et coopération (ARUC-DTC)
Université du Québec à Rimouski
300, allée des Ursulines
C.P. 3300, Succ. A
Rimouski (Québec) G5L 3A1
(418) 723-1986 poste 1247
aruc-dtc@uqar.ca
<http://aruc-dtc.uqar.qc.ca>