

Les coopératives de solidarité au Québec et l'intégration des travailleur·euse·s

Rapport de recherche

Juin 2022

Avec la participation financière de :

Québec 



Réseau COOP

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	2
AVANT PROPOS	5
CONTENU ET STRUCTURE DU RAPPORT	6
CONTACT	6
ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES	7
1. SOMMAIRE EXÉCUTIF	8
2. MANDAT, OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE	15
2.1 Introduction	15
2.1.1 Contexte du mandat	15
2.1.2 Objectifs de la recherche	16
2.1.3 Questions de recherche et hypothèses	17
2.1.4 Composition et rôle de l'équipe de recherche	19
2.2 Méthodologie et déroulement	20
2.2.1 Démarche d'ensemble	20
2.2.2 Sondage mixte - large	21
2.2.3 Entretiens	22
2.2.4 Sondage qualitatif	24
2.2.5 Recherche documentaire	26
2.3 Analyse des données	26
2.3.1 Analyse des données quantitatives et mixtes	26
2.3.2 Analyse des données qualitatives	27
2.4 Clés de lecture	28
2.5 Enjeux éthiques	29
2.6 Retombées visées, apports et limites de la présente recherche	29
2.7 Diffusion des résultats	31
3. PORTRAIT DES COOPÉRATIVES DE SOLIDARITÉ DU QUÉBEC	32
3.1 Démographie : âge des coopératives, nombre d'employés	32
3.1.1 Âge des coopératives de solidarité	32
3.1.2 Nombre d'employés	34
3.2 Géographie : région administrative, type d'implantation	35
3.3 Économie : secteurs d'activité, rentabilité, sources de revenus	37

3.3.1 Secteur d'activité	37
3.3.2 Sources de revenus	38
3.3.3 Niveau de rentabilité	38
3.3.4 Conditions salariales	39
3.5 Démocratie : membrariat, gouvernance, gestion	40
3.5.1 Catégories de membre	40
3.5.2 Nombre de membres par catégorie	45
3.5.3 Nombre d'administrateurs par catégorie	45
3.5.4 Modèles de CS par type de dominance	46
3.5.5 Synthèse : membrariat et représentation démocratique par catégorie	49
3.5.6 Dominance et performance	50
4. CHOIX DE LA FORME COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ ET DES CATÉGORIES DE MEMBRES	53
4.1 Raisons de choisir le modèle coopératif	53
4.1.1 Raisons négatives	53
4.1.2 Raisons positives	55
4.1.3 Limites du modèle coopératif	56
4.2 Raisons de choisir le modèle de coopérative de solidarité	58
4.2.1 Versatilité du modèle, diversité des parties prenantes	58
4.2.2 Facilités liées au financement	59
4.3 Raisons du choix des catégories de membres	61
4.3.1 Membres travailleurs et membres producteurs	61
4.3.2 Membres consommateurs	64
4.3.3 Membres de soutien	66
4.3.4 Confusions dans les catégories de membres	69
5. INTÉGRATION ET MOBILISATION DES MEMBRES	71
5.1 Des pratiques d'intégration très variables selon les CS	71
5.2 Mobilisation des membres dans la gestion et la gouvernance	75
6. DYNAMIQUES DE GESTION, DE GOUVERNANCE ET TENSIONS ENTRE LES MEMBRES	79
6.1 Dynamiques de gestion	79
6.1.1 Niveau de hiérarchie dans les CS	79
6.1.2 Modèles de gestion	81
6.2 Dynamiques de gouvernance	88

6.3 Tensions entre les membres	90
6.4 Synthèse sur les dynamiques de gestion et de gouvernance	97
SYNTHÈSE DES DÉFIS ET ENJEUX POUR LES CS	101
CONCLUSION : LA COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ AU QUÉBEC, QUELLE PLACE POUR LES TRAVAILLEUR.EUSE.S ?	105
ANNEXES	110
A1. Questionnaires	111
A2. Liste des coopératives participantes au sondage	111

AVANT PROPOS

Malgré un engouement certain pour les coopératives de solidarité, très peu de recherches ont étudié les dynamiques internes entre les catégories de membres. Pourtant, une fine connaissance des dynamiques associatives propre à ce type de structure est essentielle, tant au démarrage pour faire un choix éclairé sur le modèle d'entreprise le plus approprié, que dans la phase de développement pour s'assurer d'une cohésion du groupe et du maintien d'une vision partagée.

Cette étude porte ainsi un premier éclairage sur les dynamiques associatives propres aux coopératives de solidarité et plus spécifiquement, sur le rôle des travailleurs au sein de ces coopératives. Qu'ils soient ou non membres de la coopérative, nous voulions explorer le rôle et l'impact des travailleurs et les relations avec les autres membres. Afin de comprendre les motivations sous-jacentes et les dynamiques propres, nous nous sommes donc penchés à la fois sur les contextes d'implantation, leur historique, la composition du membership, de même que les rôles et responsabilités dévolus à chaque catégorie de membres.

Afin d'éviter les angles morts, nous avons réuni au sein d'un comité de pilotage les principaux acteurs détenant une fine connaissance, tant théorique que pratique, des coopératives de solidarité au Québec. Chaque étape de ce projet de recherche a été portée au regard attentif de ces partenaires : méthodologie de recherche, questionnaires administrés aux membres et identification des coopératives à interroger afin de viser la meilleure représentativité possible.

Un immense merci à Claire l'Heureux (CDRQ), Dan Furukawa Marques (Chaire de leadership en enseignement Albain D'Amours en sociologie de la coopération, Université Laval), Luc Audebrand et Myriam Michaud (Chaire de leadership en enseignement sur l'engagement social, Université Laval), Marie Lacasse (CQCM), Martin-Pierre Nombré (Caisse d'économie solidaire Desjardins), Pierre Charrette (RISQ) et Yvon Létourneau (Desjardins Capital).

Cette étude a été financée dans le cadre de l'Entente de partenariat pour le développement des coopératives MEI-CQCM.

CONTENU ET STRUCTURE DU RAPPORT

Ce document constitue la version complète du rapport d'étude.

Il est structuré de la manière suivante :

1. Un **sommaire exécutif** présentant brièvement le projet de recherche et proposant une synthèse des principaux apprentissages
2. Une présentation détaillée du projet et du **plan de recherche**, son contexte et ses objectifs, son approche théorique et méthodologique
3. Un **portrait descriptif des coopératives de solidarité** du Québec : type, taille, âge, secteur économique, etc.
4. Une analyse des raisons invoquées dans le **choix du modèle** de coopérative de solidarité et des différentes catégories de membres
5. Une analyse des pratiques d'**intégration des membres**
6. Une analyse des **dynamiques de gestion et de gouvernance** entre les membres

Ces éléments sont observés des points de vue de la gouvernance (formelle et informelle) et de la gestion (de la planification stratégique à la prise de décision quotidienne). Le rôle et la place des travailleur·euse.s y sont analysés avec une attention particulière.

Une synthèse des enjeux rencontrés par les CS sur ces thèmes est proposée avant de conclure notre propos sur la place des travailleurs dans les CS québécoises.

CONTACT

Pour toute question ou suggestion concernant ce rapport, veuillez écrire à : info@reseau.coop.

ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

Abréviations

AG : assemblée générale

AGA : assemblée générale annuelle

CA : conseil d'administration

CS : coopérative de solidarité

CT : coopérative de travail

MU-C : Membre utilisateur-consommateur

MU-P-ent : Membre utilisateur-producteur (entreprise)

MU-P-art : Membre utilisateur-producteur (artisan ou travailleur autonome)

MT : Membre travailleur

MS : Membre de soutien

Acronymes

CDRQ : Coopérative de développement régional du Québec

CQCM : Conseil québécois de la coopération et de la mutualité

MEI : ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec

1. SOMMAIRE EXÉCUTIF

Malgré une très grande popularité des coopératives de solidarité (CS) au Québec depuis l'introduction de ce modèle en 1997 dans la loi sur les coopératives, on remarque un manque de données empiriques nous permettant une fine connaissance de la dynamique au sein de ces coopératives. En effet, la majorité des coopératives créées depuis 1997 l'ont été sous la forme de coopératives de solidarité. Cette gouvernance multipartite amène une structuration à géométrie variable. La cohabitation de types de membres aux intérêts potentiellement divergents rend particulièrement intéressante l'analyse de la mise en place des structures décisionnelles et des dynamiques internes. Du fait du déséquilibre démographique « naturel » entre membres consommateurs et membres travailleurs (une entreprise a nécessairement plus de clients que d'employés), il nous semblait pertinent d'interroger le sort que réserve la coopérative de solidarité à leurs travailleurs en termes de poids décisionnel.

Cette recherche vise donc à documenter la structuration (gouvernance, gestion) des coopératives de solidarité au Québec et à interroger la dynamique entre les catégories de membres, avec une attention particulière pour la place et le rôle des travailleur·euse·s.

La phase de terrain, qui s'est principalement déroulée en 2022, a permis de collecter de nombreuses données primaires jusqu'alors inexistantes relativement aux coopératives de solidarité québécoises. Elle s'est structurée de la manière suivante :

- Envoi d'un **sondage** à l'ensemble des coopératives de solidarité québécoises : les **71 réponses** reçues nous ont permis d'établir un portrait précis de cette famille de coopératives,
- Phase d'entretiens : nous avons mené **10 entretiens** qualitatifs semi-dirigés avec des représentant.e.s de 10 coopératives de solidarité afin de saisir les dynamiques du membrariat,
- Envoi d'un **sondage qualitatif** relayé aux travailleurs de ces coopératives : les 36 réponses reçues nous ont permis d'élargir le bassin de répondant.e.s par rapport aux dynamiques entre types de membres.

Le projet a été mené par le Réseau COOP et Le Collaboratoire et a pu bénéficier de l'expertise et des conseils d'un comité de pilotage composé de professionnel.le.s de la coopération issu.e.s tant du milieu de la pratique que du milieu académique.

Nous listons ci-après les principaux apprentissages tirés de cette recherche, sans les détailler. Les explications plus fournies et contextualisées se trouvent dans le corps de ce rapport. Les données quantitatives sont tirées principalement du

sondage (71 répondants sur une population totale de CS actives estimée entre 200 et 300).

Raisons du choix du modèle de coopératives de solidarité

Les raisons invoquées pour choisir ce type de coopérative tiennent à la diversité et à la complémentarité des différents types de membres, en termes d'apports et contributions au projet (symboliques, techniques ou financières).

Ainsi la coopérative de solidarité permet de mobiliser des ressources de nature très différentes qui peuvent être apportées par une grande panoplie d'acteurs ayant des liens d'usage différents avec l'organisation (contrairement à une coopérative unisociétaire). Elles peuvent consister en des contributions symboliques, techniques, financières ou humaines.

La coop de solidarité est parfois choisie, par opposition à l'entreprise privée de type capitaliste, pour sa possibilité d'y partager les risques et pour développer une vision entrepreneuriale dans le cadre d'une action plus ancrée dans une communauté. Certains ont mentionné spécifiquement le fait qu'elle permet une meilleure implication et participation aux décisions par les travailleurs. D'autres ont également souligné certaines facilités au niveau du financement. Le cadre légal encadrant la coopérative rassure également les investisseurs par le lien de membrariat avec la coopérative. Il est effectivement plus simple pour les coopératives de solidarité de mobiliser du financement en parts privilégiées de leur communauté de membres (par opposition à une coopérative de travail pour lesquelles une démarche doit être faite au préalable auprès de l'Autorité des marchés financiers).

La portée sociale de l'organisation au-delà des membres usagers est souvent nommée. Par l'inclusion de partenaires du milieu, la coopérative de solidarité permet, du moins dans la perception des promoteurs et partenaires, un meilleur ancrage dans une communauté en réunissant les diverses parties prenantes derrière une même mission. La notion de non-lucrativité semble plus spontanément associée à la coop de solidarité qu'aux autres types (même si ce mode ne leur est pas réservé).

Avec la grande variété des configurations de membrariat possible, on apprécie la grande versatilité de la coop de solidarité.

Profil des coopératives de solidarité québécoises

- Les coopératives de solidarité québécoises sont réparties géographiquement presque également entre **milieux urbain et rural** (30% d'entre elles sont basées à Montréal ou Québec) ;

- Les coopératives de solidarité opèrent dans une grande **variété de secteurs et d'activités**, mais semblent très largement implantées dans les **services** (61%) ;
- 17% opèrent tout de même dans le secteur primaire, notamment des coopératives en **agriculture** et dans une moindre mesure en **foresterie** ;
- Seules 4% d'entre elles opèrent dans le secteur industriel, pour lequel le modèle de la coopérative de solidarité semble inadapté ;
- La grande majorité des coopératives de solidarité développent des activités marchandes.

Structuration de la gouvernance

- Le multisociétariat introduit par la coopérative de solidarité **complexifie les dynamiques de pouvoir** et la mise en pratique de la gouvernance démocratique : il exige une explicitation du partage du leadership entre catégories de membres ;
- Il existe **22 combinaisons** possibles des catégories de membres ;
- La combinaison la plus répandue - et de loin - est celle qui associe des membres **consommateurs**, des membres **travailleurs** et des membres **de soutien** (#8) ;
- Les deuxième et troisième combinaisons les plus répandues associent des membres consommateurs avec des membres de soutien et des membres travailleurs avec des membres de soutien (#2 et #7) ;
- Ces 4 combinaisons les plus populaires représentent plus de la moitié de notre échantillon ;
- Les **membres de soutien**, innovation apportée par le modèle de la coopérative de solidarité, sont **représentés dans 87% des coopératives de solidarité** ;
- Les travailleurs sont présents dans la gouvernance de 75% d'entre elles et les consommateurs dans 63% d'entre elles ;
- Cependant, les **membres consommateurs** sont à la fois les **plus nombreux** et les **mieux représentés** dans les conseils d'administration, bien que dans certains cas leur avantage démographique (logique étant donné la nature de leur position de client) soit en partie compensé en faveur d'autres catégories de membres au conseil d'administration.

Complexité du modèle et confusion des rôles

- On constate un certain flou dans les rôles, fonctions et même la définition de ce qu'est un travailleur (membre et non-membre), un salarié, un travailleur autonome ;
- On constate aussi des confusions entre les différentes catégories de membres, dont les frontières sont parfois floues, des membres passant

d'une catégorie à l'autre au gré des compréhensions (« entre le cadre légal et ce qui est fait en pratique, il y a toute une créativité ») ;

- Il existe également une difficulté à distinguer les rôles, fonctions et prérogatives respectives des administrateurs, de la direction générale et des membres travailleurs siégeant au conseil d'administration (3 pôles d'autorité) ;
- Les difficultés à comprendre les balises dans la structuration des coopératives de solidarité font émerger un besoin fort en accompagnement des promoteurs ;
- Finalement, la versatilité des coopératives de solidarité en matière de membrariat leur permet de s'adapter à de nombreux contextes particuliers, mais apporte également son lot de complexités, zones grises et confusions.

Les limites énoncées du modèle

- Le fait de ne pas pouvoir bénéficier de la plus-value de l'entreprise à sa retraite ;
- La stricte notion d'usage qui limite la desserte d'une large population qui ne serait pas membre de la coopérative ;
- Non accessibilité à certains financements et appels d'offres publics. Certaines réglementations municipales empêchent les coopératives de solidarité de contractualiser avec les villes ;
- Difficulté d'obtenir un numéro de charité.

Place et rôle des travailleurs dans les coopératives de solidarité

- Les coopératives qui n'intègrent pas de membres travailleurs ou de façon marginale, l'explique par le fait que la mission sociale vis-à-vis de la communauté et du milieu prend le pas sur la situation des travailleurs ;
- La forme coopérative de solidarité permet de mobiliser le travail ou les producteurs via des formes d'emploi plus précaires que le salariat, en intégrant des membres utilisateurs-producteurs travailleurs autonomes plutôt que des membres travailleurs ;
- Dans certains cas, les travailleurs autonomes fournissant la coopérative de solidarité ne sont même pas membres, constituant un risque de précarisation du travail ;
- Ces cas de sous-traitance restent cependant marginaux par rapport à l'intégration de travailleurs (salariés, membres ou non-membres) ;
- La dominance des membres travailleurs et des membres de soutien semble positivement corrélée avec un **niveau de rentabilité élevé et de bonnes conditions salariales** ;

- **Plus la position des travailleurs au conseil d'administration est forte, plus le niveau de rentabilité et les conditions salariales sont évaluées comme bonnes ;**
- Cependant, certaines coopératives de solidarité qui se lancent dans la gestion d'employés en sous-estimant les compétences et le temps de gestion requis finissent par le regretter et trouver d'autres configurations pour éviter le salariat : administration par des bénévoles, sous-traitance à des travailleurs autonomes.

Raisons de l'intégration de membres utilisateurs-consommateurs

- Une raison importante pour intégrer des membres utilisateurs-consommateurs tient à des questions de développement commercial, notamment la fidélisation de la clientèle qu'elle permettrait ;
- Ils sont parfois également mobilisés pour soutenir financièrement le projet, sans réel souhait par eux de s'impliquer dans la gouvernance ;
- On constate une certaine démobilitation des membres consommateurs après le démarrage du projet ;
- En revanche, certains ont fait le choix de ne pas intégrer de membres utilisateurs-consommateurs, de par la complexité inhérente au multisociétariat en termes de communication, de mobilisation et de reddition de comptes.

Raisons de l'intégration de membres de soutien

- Les apports attendus des membres de soutien sont de nature variée :
 - ressources matérielles : équipements, machines, etc.,
 - ressources financières : contribuant à la capitalisation via des parts d'investissement,
 - ressources intellectuelles : fournissant une expertise à titre bénévole,
 - ressources symboliques : renforçant la crédibilité ou démontrant l'ancrage dans le milieu ou la communauté locale).
- Dans certains cas, le statut de membre de soutien permet aussi à d'anciens travailleurs de continuer à s'impliquer dans la coopérative sous un autre chapeau.

Finalement, les cas des coopératives de solidarité étudiés nous amènent à la conclusion suivante : **la souplesse et la versatilité du modèle CS en font à la fois sa force et sa faiblesse.**

Sa force, puisque la souplesse dans la configuration du membrariat permet aux coopératives de solidarité de se structurer en fonction de ses besoins propres en termes de ressources et de ses réalités particulières en termes d'implantation locale, de mission, etc. Elle lui permet de tirer parti, concrètement, de l'intelligence collective, de la diversité des expériences, compétences et connaissances de ses parties prenantes, y compris la communauté large où elle s'implante. Cela procure à la coopérative de solidarité une plus grande capacité d'adaptation et une plus forte résilience.

Sa faiblesse, du fait de la très (trop) grande créativité dont font preuve les promoteurs dans la structuration de leur coopérative de solidarité. Les promoteurs sont souvent amenés à improviser au gré du contexte pour se structurer et s'adapter. La diversité des situations et le manque de données empiriques rendent délicat le partage d'expériences et limitent les opportunités pour les promoteurs de capitaliser sur les expériences, essais, erreurs et succès des autres coopératives de solidarité.

Cela renforce le besoin d'étudier cette forme coopérative et d'adapter nos outils d'accompagnement.

Besoins émergents en accompagnement et formation pour les coopératives de solidarité

On dénote un fort besoin d'accompagnement des promoteurs à toutes les étapes du cycle de vie des coopératives de solidarité, du pré-démarrage (choix raisonné de la forme d'entreprise) au développement.

En pré-démarrage : Pour intégrer nos apprentissages aux outils d'aiguillage pour choisir le modèle d'entreprise (coopérative, OBNL ou autres) et la forme coopérative (solidarité, travail, producteurs, consommateurs) la mieux adaptée au projet, au profil des promoteurs et à la dynamique associative souhaitée ;

Au démarrage : pour documenter les configurations possibles du membrariat et les critères de choix de la structuration de la gouvernance

- Quelles catégories de membres sont les mieux à même de contribuer au développement de la coopérative, de quelle manière, dans quelles proportions ?
- Comment équilibrer le partage du pouvoir selon la mission, les valeurs et le contexte propre à la coopérative de solidarité ?
- Quelles parties prenantes ont un réel intérêt à s'impliquer dans le projet ? Lesquelles présentent un atout pour la coopérative de solidarité ?
- Comment impliquer et mobiliser durablement les membres ? Comment adapter le cas échéant la structure de gouvernance et de gestion ?

En développement : besoin de formations variées (en ressources humaines et gestion financière notamment) pour rééquilibrer le niveau de connaissances et de compréhension entre les différentes catégories de membres ;

Les besoins d'accompagnement et de formation, communs à toutes les formes de coopératives, sont exacerbés pour les coopératives de solidarité du fait de la plus grande complexité des dynamiques de gouvernance et de gestion (cohabitation des plusieurs catégories de membres) ;

Une adaptation des outils avec des illustrations par des cas spécifiques aux modèles coopérative de solidarité permettrait un meilleur soutien de ces organisations.

2. MANDAT, OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE

2.1 Introduction

2.1.1 Contexte du mandat

La coopérative de solidarité est la forme coopérative la plus populaire au Québec depuis son introduction par la loi en 1997 (Girard, 2008¹). Sa spécificité consiste en l'intégration dans sa structure de gouvernance plusieurs catégories de membres, contrairement aux autres types de coopératives qui sont créées pour servir les besoins d'un seul type d'acteur, soit par exemple des travailleurs, des consommateurs ou des producteurs d'un bien ou service. La coopérative de solidarité doit donc compter au moins deux catégories de membres parmi les suivantes : utilisateurs (consommateurs et/ou producteurs), travailleurs et membres de soutien. Cette dernière catégorie est également une spécificité de la coopérative de solidarité car elle permet à des acteurs qui n'ont pas nécessairement un lien d'usage avec la coopérative de contribuer à sa gouvernance, de participer à ses instances décisionnelles et donc de soutenir la coopérative sans y trouver un intérêt direct.

Cette gouvernance multipartite (on parle aussi de coopérative multi-sociétaire) introduit des enjeux d'équilibre du pouvoir à divers niveaux (assemblée générale annuelle, conseil d'administration, gestion quotidienne). En effet, des catégories d'acteurs aux intérêts potentiellement divergents, voire contradictoires, cohabitent au sein des mêmes instances décisionnelles et doivent s'entendre pour piloter la même organisation et l'orienter dans une direction commune. Aussi, les membres travailleurs partagent souvent la gouvernance de ces coopératives multipartites avec les membres consommateurs, clients de ces coopératives.

- Quel rôle décisionnel jouent alors les travailleurs dans les coopératives de solidarité au Québec ?
- Comment ceux-ci sont-ils intégrés dans cette forme particulière d'entrepreneuriat collectif ?
- Entre les coopératives de travail où ils sont “seuls maîtres à bord” et les coopératives de consommateurs où ils n'ont pas voix au chapitre, quel sort

¹ GIRARD, Jean-Pierre. Les coopératives de solidarité au Québec: entre rupture et continuité. Économie et Solidarités, 2008, vol. 39, no 2, p. 53-74.

leur réservent les coopératives de solidarité, aux multiples configurations possibles ?

- En somme, que fait la coopérative de solidarité québécoise aux travailleurs?

Nos hypothèses de recherche sont que ces travailleurs tendent à être marginalisés et que leur poids dans les instances décisionnelles s'en trouve dilué. Cet enjeu représente un risque important pour ces travailleur.euse.s, affecté.e.s de façon bien plus directe et sensible par les décisions prises par la coopérative que ne le sont ses client.e.s.

De plus, les connaissances actuelles sur les dynamiques propres à la coopération du travail donnent à penser que les coopératives de solidarité profiteraient avantageusement d'un plus grand apport des travailleur.euse.s et d'une meilleure intégration dans les décisions stratégiques et opérationnelles.

Peu de données empiriques sont disponibles sur la gouvernance des coopératives de solidarité, qui reste souvent une "boîte noire". L'équilibre des pouvoirs à géométrie variable et la grande variété des configurations de membrariat, rendus possibles par ce modèle, constituent autant de laboratoires vivants dans lesquels diverses parties prenantes composent avec leurs intérêts en mettant en commun des moyens économiques. C'est pourquoi cette recherche vise à documenter les pratiques afin de mieux connaître les enjeux spécifiques de gestion et identifier les contextes favorisant une meilleure intégration des travailleur.euse.s à la gouvernance de ce type de coopératives.

Au moyen d'une enquête de terrain, essentiellement qualitative (sondages, entretiens, analyse documentaire), cette étude a également pour objectif d'identifier les avantages et défis de l'implication des travailleurs comme membres actifs de ces coopératives et de distinguer les meilleures pratiques et conditions de réussite en fonction d'éléments contextuels (secteur d'activité, implantation géographique, taille et ancienneté de la coopérative, etc.). Les résultats produits peuvent intéresser à la fois le milieu de la pratique de l'entrepreneuriat collectif (coopérateurs et accompagnateurs) et le milieu académique (sciences sociales, sciences politiques, gestion).

2.1.2 Objectifs de la recherche

Plus précisément, ce projet vise plusieurs objectifs :

1. Constituer une base de connaissance offrant un portrait plus net des coopératives de solidarité au Québec (compléter et rafraîchir les données parcellaires existantes) ;
2. Identifier les diverses configurations et modes d'équilibrage des pouvoirs mis en place par les praticiens et dégager leurs avantages et inconvénients ;
3. Explorer les bénéfices et enjeux de l'intégration active des travailleurs à la gestion et à la gouvernance de ces coopératives ;
4. Identifier et partager les bonnes pratiques pour une gouvernance équilibrée.

Le projet cherche également à mieux outiller les structures d'accompagnement des coopératives par la mise à profit des bonnes pratiques de gouvernance et de participation démocratique identifiées au sein des coopératives étudiées, et qui permettent une juste représentation des travailleurs dans les instances décisionnelles et les fonctions stratégiques.

Finalement, ces enseignements devraient permettre d'augmenter la performance des coopératives de solidarité, de les aider à consolider leur développement, à les stabiliser et à assurer aux travailleur·euse·s de ces coopératives l'accès à des conditions économiques et à un niveau de vie convenable (vaincre la précarité) par la promotion des bénéfices de leur intégration et des bonnes pratiques en la matière.

2.1.3 Questions de recherche et hypothèses

Nous avons démarré ce projet de recherche avec trois hypothèses principales, explicitées plus bas. Cependant, notre démarche de recherche étant essentiellement inductive (les données existantes à ce jour étant lacunaires), d'autres hypothèses ont émergé au cours du terrain d'enquête et sont venues reconfigurer l'analyse et l'appareillage conceptuel de la recherche.

Il est à noter que ces hypothèses proviennent, outre d'une revue de la littérature sur les coopératives de solidarité, essentiellement de la pratique d'accompagnement au démarrage et au développement des employé.e.s du Réseau COOP, la Fédération des coopératives gérées par les travailleurs.

Hypothèse 1

Les coopératives de solidarité prennent la couleur des membres prédominants et cumulent (exponentiellement) les enjeux de chaque catégorie de membre.

Questions liées :

- Quels sont les membres prédominants des coopératives observées ?
- Quels sont les défis associés à la cohabitation de diverses catégories de membres, selon la prédominance observée ?
- Comment ces coopératives y répondent-elles selon la configuration de leur membrariat ?

Hypothèse 2

Les travailleurs partagent souvent la gouvernance avec les clients de la coopérative, ce qui tend à les marginaliser. Cet enjeu représente un risque important de précarisation pour ces travailleur.euse.s, les conséquences pour eux des décisions prises par la coopérative étant bien plus sensibles eu égard à leurs conditions de vie que pour ses clients.

Questions liées :

- Quels équilibres de pouvoir s'établissent entre catégories de membres quand ceux-ci sont par nature en nombre très inégaux (une entreprise a nécessairement plus de clients que d'employés) ?
- Comment la dominance démographique de certaines catégories de membres se traduit-elle aux différents échelons organisationnels et dans les instances décisionnelles ?
- Quels sont les impacts sur les employés et travailleurs (conditions salariales, autonomie et sens au travail, etc.) des décisions prises par une majorité de membres utilisateurs, consommateurs ou de soutien ?

Hypothèse 3

Les coopératives de solidarité profiteraient avantageusement d'un plus grand apport des travailleurs et d'une meilleure intégration de ces derniers dans les décisions stratégiques et opérationnelles.

Questions liées :

- Quelles sont les pratiques de recrutement, intégration et engagement des membres travailleurs mises en place par les coopératives de solidarité ?
- Quels sont les défis et les enjeux liés à la participation des travailleurs aux décisions stratégiques et opérationnelles ?
- Quels sont les bénéfices concrets apportés par la participation des membres travailleurs à une coopérative de solidarité ?

2.1.4 Composition et rôle de l'équipe de recherche

L'équipe de recherche est composée principalement d'employés du Réseau COOP et d'employés ou partenaires de la coopérative de travail Le Collaboratoire (spécialisée en recherche en sciences sociales).

Pour le Réseau COOP :

- **Olivier Rafélis de Broves** : conseiller en recherche, Olivier collabore en tant qu'employé du Réseau COOP depuis deux ans. Il mène en parallèle une thèse de doctorat sur les coopératives de plateforme, à l'intersection de la sociologie économique et de la sociologie du travail.
- **Isabel Faubert-Mailloux** : directrice générale, Isabel cumule plus de vingt ans d'expérience en accompagnement des coopératives gérées significativement par les travailleurs au Québec. Isabel a également mené plusieurs projets de recherche, dont notamment une recherche sur les coopératives sociales en Italie² ;
- **Béatrice Drolet** : conseillère en développement organisationnel au Réseau COOP depuis 2 ans, Béatrice s'intéresse notamment aux modalités particulières de la gestion des entreprises collectives, à la gestion des conflits et aux modèles de gouvernance ;

Pour Le Collaboratoire :

- **Émilie Dazé** : chercheure généraliste et méthodologue de la recherche engagée en sciences sociales, Émilie a co-fondé le Collaboratoire, une coopérative de travail offrant des services de recherche qualitative aux organisations engagées socialement.
- **François Thibeault** : agent de recherche, de développement et de coordination. Professionnel de recherche en sciences humaines, sociales et de la santé, spécialiste des enjeux liés à la santé, à la technologie et à la spiritualité-religion.

Cette équipe a également pu compter sur le soutien et l'expertise des membres de son comité de pilotage, implantés dans les milieux de la pratique et académique en lien avec le secteur coopératif, provenant d'horizons divers et occupant des rôles et fonctions variées :

- **Claire L'Heureux**, directrice des projets spéciaux à la Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ) ;
- **Dan Furukawa Marques**, professeur agrégé, département de sociologie, faculté des sciences sociales de l'Université Laval, titulaire de la Chaire de recherche Alban d'Amours en sociologie de la coopération ;
- **Luc Audebrand**, professeur titulaire, département de management, faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, titulaire de la Chaire de leadership en enseignement sur l'engagement social ;

² Modèle de coopérative multisociétaire proche de celui de la coopérative de solidarité au Québec.

- **Marie Lacasse**, conseillère en gestion de projets stratégiques au Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) ;
- **Martin-Pierre Nombré**, directeur du développement stratégique à la Caisse d'économie solidaire Desjardins ;
- **Myriam Michaud**, docteure en sciences de gestion, spécialisée en management et gouvernance, coopératives et économie sociale ;
- **Pierre Charette**, formateur et analyste financier au Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) ;
- **Yvon Létourneau**, conseiller stratégique, coopératives, chez Desjardins Capital.

Le Comité de pilotage s'est rencontré à trois reprises tout au long de la recherche et a été sollicité via courriel à d'autres moments clés du processus. Il a ainsi participé à la réflexion lors des diverses étapes du projet, de la conception du plan de recherche à l'interprétation des résultats. Il sera également un acteur de premier plan dans la diffusion des résultats.

2.2 Méthodologie et déroulement

2.2.1 Démarche d'ensemble

Le plan de la recherche a été défini en lien avec les objectifs définis plus haut. Il associe diverses techniques d'enquête, quantitatives et surtout qualitatives, qui ont été déployées début 2022.

Le premier objectif consistait à combler les lacunes en termes de données empiriques, ce afin de composer un portrait descriptif des coopératives de solidarité (partie 4). En lien avec cet objectif, un large sondage a été diffusé, ciblant toutes les coopératives de solidarité du Québec, constituant la première phase du projet.

L'atteinte des objectifs suivants, plus analytiques que descriptifs, nécessitait le recours à des méthodes d'enquêtes qualitatives. Nous avons ainsi mené une série d'entretiens qualitatifs semi-dirigés avec des membres de coopératives de solidarité québécoises. Ces entretiens ont été complétés par un sondage qualitatif diffusé plus largement et visant plus spécifiquement les travailleurs, afin de capter leurs perceptions propres. La récolte de ces éléments qualitatifs a constitué la deuxième phase du projet.

Ces deux phases ont été complétées par une revue de la littérature (réalisée au préalable et en continu) et une recherche documentaire (réalisée en continu).

2.2.2 Sondage mixte - large

Le sondage diffusé lors de la première phase a permis de recueillir 71 réponses, provenant de 71 coopératives de solidarité québécoises en opération lors de l'enquête de terrain. La grille de questionnaire de ce sondage se trouve en annexe de ce rapport.

Recrutement

Nous avons tenté de rejoindre l'ensemble des coopératives de solidarité via des envois de courriels massifs. Plusieurs bases de données de contact ont été exploitées à cet effet, provenant de :

- Réseau COOP : liste des coopératives de solidarité enregistrées dans la base de contacts
 - Envoi à 216 contacts, dont 214 réussis (99%)
 - 142 ouvertures uniques (66%) et 44 clics (21%)
 - Une relance un mois plus tard a obtenu sensiblement les mêmes résultats
- Ministère de l'économie et de l'innovation : liste des coopératives de solidarité enregistrées au ministère
 - Envoi à 232 contacts, dont 208 réussis (90%)
 - 125 ouvertures uniques (60%) et 43 clics (21%)

Informations recueillies

Les données captées via ce sondage étaient essentiellement signalétiques et relatives aux coopératives de solidarité en tant qu'organisations. Elles ont notamment permis d'établir le portrait des coopératives de solidarité québécoises (partie 4). Elles ont également fourni des premiers éléments d'analyse quant aux pratiques de gestion et de gouvernance, aux configurations du membrariat et aux enjeux liés à la cohabitation des catégories de membres et aux conditions de travail et à la gestion des ressources humaines.

Les questions étaient organisées selon les catégories suivantes³ :

- Profil de la coop : taille, âge, implantation, nombre d'employés, secteur d'activité,
- Composition de la coop : configuration du membrariat,
- Gouvernance : structure décisionnelle et mode de gestion,
- Intégration des travailleurs : accueil et implication dans la vie de la coop.

Le volume des réponses obtenues semble largement significatif eu égard à la population totale des coopératives de solidarité au Québec. En effet, bien qu'il ne

³ Le détail des questions du sondage figure en annexes.

soit pas possible d'établir avec certitude le nombre de CS actives, on estime entre 20% et 35% le taux de couverture de cette population cible par notre sondage.

En effet, les différentes sources d'informations, formelles et informelles, donnent un estimé de ce nombre entre 200 et 300. Nous basons ce chiffre principalement sur notre base de données tenue à jour manuellement (Réseau COOP), sur la base de contacts fournie par le ministère de l'Économie et de l'Innovation pour la diffusion du sondage ainsi que sur un estimé du taux de coopératives encore en opérations parmi la base de données complète des 611 coopératives de solidarité répertoriées par Ministère de l'Économie et de l'Innovation (enquête réalisée par le Réseau COOP en 2018).

Le répertoire des coopératives du Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) fait état de 611 coopératives de solidarité au Québec. Cependant, selon une étude menée par le Réseau COOP, un bon nombre d'entre elles étaient dans les faits inactives. Nous comptabilisons pour notre part 216 coopératives de solidarité en opération au Québec (et la liste des contacts fournie par le MEI pour l'envoi du sondage comptait 232 coopératives).

Il n'existe actuellement aucun recensement officiel des coopératives de « solidarité-travail »⁴. Nos données en la matière ne sont donc pas définitives. La liste de ces coopératives de « solidarité-travail » se construit lentement au fil des informations que nous recueillons sur le terrain.

Toutefois, à ce jour, nous identifions 37 coopératives de solidarité dont les travailleurs seraient significativement impliqués dans la gouvernance de ces entreprises. De ce nombre, 14 sont membres du Réseau COOP (soit un taux d'adhésion de 38 %).

2.2.3 Entretiens

La seconde phase du projet a démarré par une série de 10 entretiens qualitatifs semi-dirigés, menés par l'équipe de recherche avec des membres de coopératives de solidarité actives au Québec. La grille commune qui a servi à l'élaboration des questions d'entretien et du sondage court se trouve en annexe.

Recrutement

Les coopératives visées par cette phase étaient tout d'abord sélectionnées parmi celles ayant répondu au sondage de la première phase, afin de relier leurs réponses qualitatives aux données signalétiques fournies via le sondage. Le

⁴ On entend par « coopérative solidarité-travail », une coopérative comptant deux catégories de membres, soit les travailleurs et les soutien.

répondant au sondage devait également avoir indiqué son accord pour participer à la deuxième phase de la recherche.

En plus de ce bassin de 47 coopératives, les membres du comité de pilotage ont suggéré plusieurs coopératives de leurs réseaux, permettant d'obtenir une diversité des cas étudiés. Les coopératives ont ensuite été priorisées selon un certain nombre de critères, afin d'assurer cette représentativité des cas de figure en termes de :

- Diversité économique : secteurs d'activité, types de revenus
- Diversité géographique : milieu d'implantation, région administrative
- Diversité démographique : ancienneté et taille de la coop
- Diversité des configurations en termes de nombre de catégories de membres
- Diversité des configurations en termes types et de dominantes de membres

Ces coopératives ont été contactées par courriel selon l'ordre de priorité ainsi défini (voir le tableau plus bas pour une synthèse des profils des coopératives de solidarité sélectionnés).

Informations recueillies

Un questionnaire d'une dizaine de questions ouvertes a été conçu pour collecter des informations de nature qualitative relatives aux choix et enjeux organisationnels.

Les questions étaient organisées selon les catégories suivantes⁵ :

- Historique de la coopérative et choix des types de membres
- Modèle de gouvernance
- Pratiques d'intégration des membres
- Effets de l'intégration des membres travailleurs

Des représentants de 10 coopératives de solidarité ont été rencontrés en personne ou via zoom. Ces représentants occupent des positions variées dans leur coop, cumulant parfois les fonctions (membre et/ou employé et/ou administrateur, etc.). Les coopératives étudiées opèrent dans des secteurs variés (information et médias, agriculture, santé, restauration, éducation, commerce, etc.), emploient entre 4 et une quarantaine de personnes, comptent entre 2 et 5 catégories de membres selon des configurations variées. Leurs réponses sont au cœur de notre analyse.

⁵ Le détail du questionnaire figure en annexes.

2.2.4 Sondage qualitatif

En parallèle de la phase d'entretiens, un sondage court a été diffusé auprès de l'ensemble des coopératives ciblées pour la phase qualitative, y compris celles dont un représentant a été rencontré pour un entretien. Ce sondage était constitué des mêmes questions ouvertes que la grille d'entretien, excluant certains éléments (historique de la coop et choix des types de membres notamment). Ce sondage était destiné exclusivement à être partagé aux employés de ces coop et visait surtout à élargir la base de répondants ayant vécu directement l'expérience d'intégration en tant que travailleur de la coop.

Ce sondage a permis de recueillir 36 réponses additionnelles de travailleurs.

Nous présentons dans le tableau plus bas quelques caractéristiques décrivant les 10 coopératives dont nous avons rencontré un.e représentant.e. Nous y présentons la ou les catégories de membres dominantes au conseil d'administration, ainsi que l'évaluation de la catégorie dominante en termes d'impulsion dans le projet coopératif et de dynamique de gestion au quotidien. Cette évaluation est le résultat de l'analyse des informations qualitatives collectées lors des entretiens. Cette évaluation se base notamment sur les critères suivants :

- Participation plus ou moins active des différentes catégories de membres aux activités de planification et de gestion (direction, comités de gestion, ...) et aux instances formelles de gouvernance,
- Implication des différentes catégories de membres dans la prise de décision au quotidien.

Profils des coopératives répondantes aux entretiens

Coopérative	Secteur d'activité	Milieu / Région	Ancienneté	Nombre de catégories de membres	Catégorie dominante selon la composition du CA	Catégorie dominante selon l'analyse des dynamiques de gestion
COOP A	Informatique et TICs	Urbain / Montérégie	7 à 14 ans	4	Utilisateurs-consommateurs	Travailleurs
COOP B	Commerce, restauration et hôtellerie	Rural / Saguenay-Lac-Saint-Jean	7 à 14 ans	3	Utilisateurs-consommateurs	Travailleurs
COOP C	Agriculture, foresterie et pêche	Semi-urbain / Mauricie	Moins de 2 ans	4	Travailleurs	Travailleurs / Producteurs
COOP D	Services sociaux, santé	Urbain / Capitale-Nationale	7 à 14 ans	3	Utilisateurs-consommateurs et soutien	Travailleurs
COOP E	Services sociaux, santé	Urbain / Capitale-Nationale	3 à 7 ans	2	Utilisateurs-consommateurs	Consommateurs
COOP F	Agriculture, foresterie et pêche	Rural / Montérégie	7 à 14 ans	2	Travailleurs	Travailleurs
COOP G	Arts et culturel	Semi-urbain / Bas-Saint-Laurent	Plus de 15 ans	3	Soutien	Producteurs
COOP H	Commerce, restauration et hôtellerie	Urbain / Centre-du-Québec	Plus de 15 ans	2	Utilisateurs-consommateurs	Consommateurs
COOP I	Presse et communications	Urbain / Estrie	Plus de 15 ans	2	Travailleurs (avec un statut utilisateur ⁶)	Travailleurs
COOP J	Environnement et développement durable	Urbain / Montréal	7 à 14 ans	2	Soutien	Travailleurs

⁶ Nous reviendrons plus en détail sur ce cas particulier.

2.2.5 Recherche documentaire

Si les connaissances des praticien.ne.s sont à l'origine du plan de recherche, des sources documentaires diverses ont tout de même été mobilisées en amont et en parallèle du projet de recherche. Une revue de la littérature sommaire a été réalisée, permettant de poser les fondements de notre problématique et de dégager certaines hypothèses de travail. Cette littérature se compose d'articles scientifiques et de littérature grise (produite par des acteurs de terrain, structure de soutien aux coopératives notamment). Une bibliographie recensant ces documents est fournie en fin de document.

Mais principalement, l'expérience de terrain, tant des membres du comité de pilotage que des membres de l'équipe de recherche, acquise au cours de nombreuses années de pratique professionnelle auprès des coopératives, ont nourri ce rapport à toutes ces étapes.

2.3 Analyse des données

2.3.1 Analyse des données quantitatives et mixtes

Le sondage de la phase 1 a permis de récolter 22 variables primaires, directement extraites des réponses (indiquées par un numéro dans le tableau plus bas). De ces 22 variables ont été déduites par analyse 6 variables secondaires (identifiées par une lettre dans le tableau).

Les réponses de l'ensemble des répondants pour ces 28 variables ont été travaillées pour fins d'analyse quantitative, puis croisées et combinées⁷ afin d'identifier des corrélations (et non des causalités) qui ont permis de nourrir l'analyse, renforcer ou affaiblir certaines hypothèses, voire en faire émerger des nouvelles.

C'est en premier lieu l'analyse qualitative des données récoltées qui a donné le fil conducteur des résultats présentés dans le présent rapport. Si les résultats au premier niveau d'analyse des données quantitatives récoltées lors des deux sondages sont présentés pour eux-mêmes dans le rapport (notamment dans la

⁷ Le travail d'analyse quantitative effectué sur les données visait, par des analyses de corrélation et de variance, à identifier un certain nombre de paires de données significantes et à l'inverse, à éliminer les paires de variables ou croisements d'où n'émergeait aucun résultat significatif.

partie 3), les données issues de croisements entre variables ont pour leur part servi à appuyer ou approfondir les analyses qualitatives effectuées.

Le tableau suivant recense les principales variables de l'analyse. Le premier bloc (variables chiffrées) présente les variables tirées directement des réponses au sondage alors que le deuxième bloc (variables alphabétiques) présente celles déduites par analyse ou retraitement des données de variables de premier niveau.

Liste des variables tirées du sondage quantitatif diffusé à grande échelle

STRUCTURE	SOCIO-ÉCONOMIQUE	GOVERNANCE
V4 - Syndiquée V6a - Nombre d'employés membres et non membres V6b - Présence de saisonniers, stagiaires ou occasionnels V6c - Proportion d'employés membres V7 - intensité des enjeux de recrutement V8 - Intensité des enjeux de fidélisation / mobilisation V15 - Avec ou sans versement de ristournes V19 - Présence de membres travailleurs	V3 - Ancienneté V9a - Principaux secteurs d'activité V9b - Secteur primaire, secondaire, tertiaire V9c - Produits ou services V10 - Situation géographique V11 - Type de milieu d'implantation V12 - Principale source de revenus V13 - Niveau de rentabilité V14 - Niveau des conditions salariales	V5 - Sentiment de hiérarchie de la coop V18 - Catégorie de membre la plus active au CA V20 - Catégorie de membre la plus active à l'AGA V21 - Tensions entre types de membres V22 - Participation aux réflexions stratégiques des travailleurs
VT - Nombre de catégories de membres dans la coop VU - Nombre de types de membres au CA VV - Présence d'externes au CA		VW - Position des travailleurs au CA VX - Prédominance de la coop VY - Poids démographique des types membres

2.3.2 Analyse des données qualitatives

Les entretiens qualitatifs ont été intégralement enregistrés et ont fait l'objet de transcriptions. Ces transcriptions ont ensuite été chargées dans le logiciel

d'analyse qualitative *Ligre*, de même que les réponses du sondage qualitatif (ainsi que les réponses des quelques questions ouvertes du sondage de la phase 1).

Ces données ont ensuite été codées, selon une analyse de contenu classique, et affectées à des catégories thématiques en lien avec notre problématique. Des documents d'analyse détaillée ont été produits pour chaque catégorie, afin de classer et interpréter les résultats bruts. Ces documents figurent en annexe. Cette analyse de premier niveau a servi de base pour la rédaction des parties 5 à 9 du présent rapport.

Ainsi, les données qualitatives recueillies ont été analysées suivant une approche principalement inductive. Le processus d'analyse des données a accordé une importance aux éléments significatifs dans les perceptions, les représentations, les actions et les expériences des différentes personnes qui ont participé à la collecte de données. Ces éléments significatifs ont permis de générer un certain nombre de constats (nœuds de sens) à partir desquels il est ensuite possible de proposer des pistes d'action.

2.4 Clés de lecture

Nous avons fait le choix de ne pas féminiser les termes identifiant les rôles des acteurs et actrices étudiés dans le cadre de notre recherche, afin de ne pas alourdir visuellement et gêner la lecture du document (notamment avec les termes travailleurs / travailleuses, producteurs / productrices, consommateurs / consommatrices, etc.). Ce choix ne doit pas laisser penser que les réalités vécues par les femmes sont calquées sur celles vécues par les hommes, pris comme référent universel. La question des expériences genrées dans les coopératives de solidarité pourraient donner lieu à des recherches ultérieures.

Il est important de considérer la nature principalement qualitative de la présente recherche. Ainsi, à l'exception des données quantitatives issues des sondages, les informations présentées ont été sélectionnées en fonction de leurs qualités et non en fonction de leur quantité. Autrement dit, leur valeur a été établie selon leur pertinence pour la compréhension du portrait d'ensemble. Dans cet esprit, les citations intégrées au rapport sont celles qui illustrent au mieux les propos recueillis. Lorsque plusieurs citations soutenaient une même idée, celle illustrant la plus grande tendance a été choisie. Intrinsèque à la recherche qualitative, ce procédé permet de rééquilibrer les poids des différentes paroles des parties prenantes.

Pour toutes les données chiffrées, il est important de garder à l'esprit que ces pourcentages n'ont pas de valeur statistique et que les résultats présentés ne peuvent être généralisés. Ils ne servent qu'à illustrer des proportions au sein du corpus de données. L'expression du nombre de répondant.e.s a été reportée en pourcentage afin de permettre une meilleure anonymisation des résultats.

2.5 Enjeux éthiques

Avant de solliciter nos répondants, le projet de recherche, ses objectifs, ses retombées visées et ses modalités ont été clairement exposées. Avant de procéder aux entretiens, le consentement préalable, libre et éclairé des répondants a été capté et enregistré.

Les données colligées (quantitatives et qualitatives) ont été anonymisées et seuls les membres de l'équipe de recherche ont accès au fichier sécurisé (par le lieu de stockage et la protection du fichier) associant les identifiants anonymes avec les véritables identités des répondants (nom du répondant et de la coopérative).

Les résultats présentés dans le présent rapport sont donc anonymisés, les noms réels des personnes et des coopératives ayant été remplacés par des noms fictifs. Les noms des participants ne paraîtront dans aucun rapport ni dans aucun texte publié et les résultats de la recherche seront présentés sous forme globale et les résultats individuels des participants ne seront jamais communiqués.

L'ensemble des données produites pour la recherche seront détruites au plus tard en juin 2027.

Cette recherche a été approuvée par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval, avec le numéro d'approbation 2022-060.

2.6 Retombées visées, apports et limites de la présente recherche

Les principaux apports de cette recherche sont par conséquent d'abord liés à la production de données empiriques primaires. En effet, nos connaissances issues du terrain étaient au début de notre recherche très parcellaires et réduites pour ce type de coopérative. La quantité et la qualité des données existantes était sans

commune mesure avec la complexité de la gestion et de la gouvernance des coopératives de solidarité. Pourtant, comme nous l'avons indiqué, ce modèle coopératif est le plus populaire au Québec depuis son apparition en 1997. Nous espérons donc que ce travail et ce rapport apporteront une base de connaissances commune et solide aux divers praticiens et chercheurs intéressés par ce type d'organisation. Il faut distinguer ici les retombées scientifiques, sociales et économiques attendues du présent projet de recherche.

Retombées scientifiques

- Acquérir une première base de connaissances empiriques relatives à ce type de coopératives
- Améliorer la compréhension des modalités de gestion propre à ces coopératives

Retombées sociales

- Contribuer à la démocratisation de l'économie en identifiant des bonnes pratiques en termes d'équilibre des pouvoirs entre diverses catégories de membres
- Réduire la précarisation des travailleurs en assurant une représentation de leurs intérêts dans les instances décisionnelles et leur participation active à la gestion

Retombées économiques

- Augmenter la performance des coopératives de solidarité et consolider leur développement
- Assurer aux travailleur·euse·s des coopératives l'accès à des conditions économiques et à un niveau de vie convenable

Les deux phases de la recherche et diverses techniques employées ont permis de collecter un grand nombre d'informations qui n'ont pas été, loin s'en faut, traitées exhaustivement dans ce rapport. Cela constitue l'apport et la limite principale de ce projet. En effet, de nombreuses données ont été produites, mais certaines d'entre elles restent à exploiter. En effet, certaines d'entre elles pourront, de façon anonymisée et selon certaines modalités, être utilisées par des praticiens et chercheurs pour amener plus loin la connaissance des coopératives de solidarité.

Enfin, les données utilisées pourront aussi être utilisées d'autres manières en fonction des problématiques et cadres théoriques adoptés.

Par ailleurs, les moyens humains, financiers et matériels limités de ce projet ne nous permettent pas de produire des livrables aux formats autres que texte (ou tableaux). Certains soutiens postérieurs à la recherche pourront éventuellement venir bonifier la qualité des livrables de restitution afin de valoriser au maximum l'ensemble de nos données, de pousser plus loin nos analyses ou la présentation visuelle et diffusion des connaissances générées par la recherche.

2.7 Diffusion des résultats

Plusieurs modalités de diffusion des résultats sont envisagées. Tout d'abord, les principaux résultats seront présentés aux membres du comité de pilotage, à qui sera également envoyé le présent rapport.

Il reviendra ensuite au comité de pilotage, ayant pris connaissance de la nature des données collectées et de ces résultats, de statuer sur les modalités de diffusion qui pourront intervenir dans les mois suivants la finalisation du rapport. Sont envisagées à ce stade des formules de partage type webinaire, diffusés via les réseaux sociaux et dont le contenu serait à adapter en fonction des publics cibles, parmi lesquels nous envisageons notamment :

- Les participants à la recherche, de façon prioritaire et permettant éventuellement une rétroaction et un ajustement des résultats présentés aux autres acteurs ;
- Les employés des structures d'accompagnement aux coopératives et leurs partenaires ;
- Les employés et membres de coopératives (en démarrage ou en développement) ;
- Des publics plus larges intéressés par l'entrepreneuriat collectif ;
- Des chercheurs, professeurs et personnes évoluant dans le milieu académique et de l'enseignement, intéressés à la gestion collective, à la gouvernance démocratique ou aux modèles économiques alternatifs ou non capitalistes.

Les objectifs de la diffusion dépendent des publics visés et de leurs intérêts. Nous pensons que les enseignements tirés de cette recherche permettent de dégager des pistes d'actions concrètes pour une meilleure démocratisation de nos économies, qu'il convient maintenant de faire rayonner.

3. PORTRAIT DES COOPÉRATIVES DE SOLIDARITÉ DU QUÉBEC

Les 71 réponses obtenues à notre sondage visant à déterminer le profil des coopératives de solidarité au Québec représente entre 20 et 35% de la population totale de ces coopératives en opération, conférant une solide valeur de représentativité qui nous permet de dresser le portrait suivant, en termes démographique, géographique, économique et démocratique.

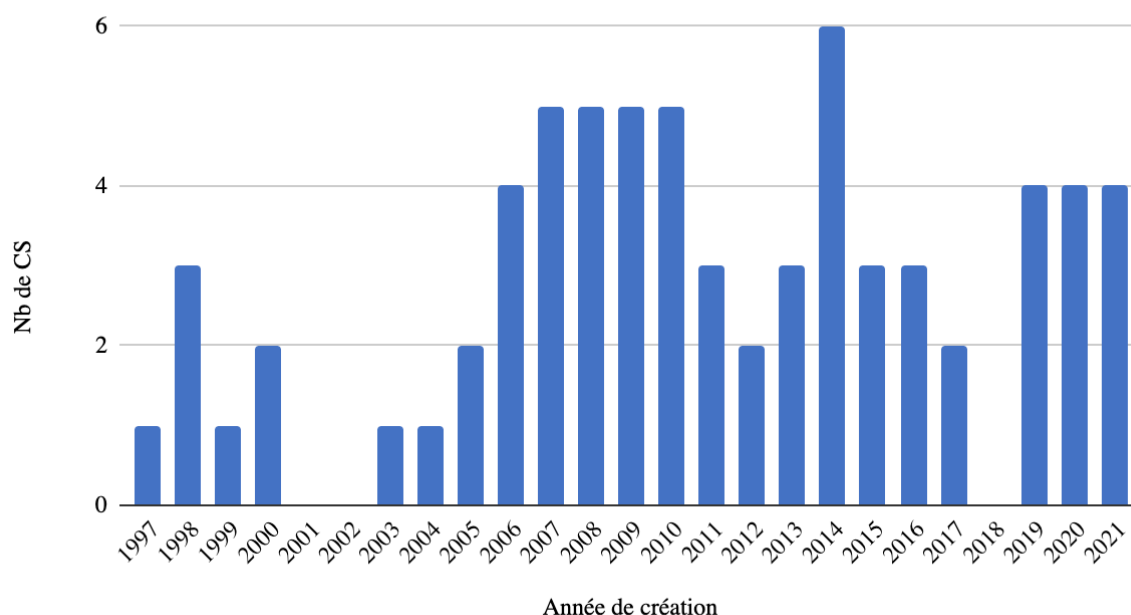
Des outils ou campagnes de sondage plus exhaustifs, éventuellement menés par les pouvoirs publics, seraient cependant utiles pour évaluer précisément la population totale et la composition des coopératives de solidarité. D'ici là, notre portrait constitue la meilleure base de connaissances empiriques sur cette forme coopérative.

3.1 Démographie : âge des coopératives, nombre d'employés

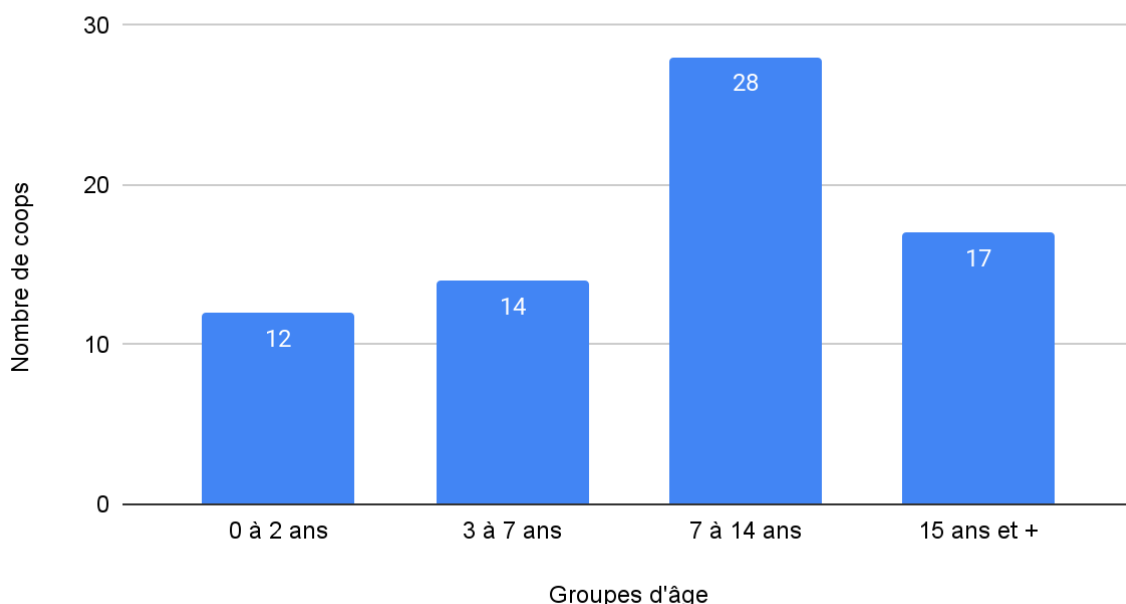
3.1.1 Âge des coopératives de solidarité

Sur la base de notre échantillon (Question 2.1), il apparaît que le nombre de coopératives de solidarité créées devient significatif à partir de 2006.

Nombre de CS créée par année



Distribution des coops par groupes d'âge



Toutes les coopératives de solidarité sondées ont été formées entre 1971⁸ et 2021. Nous avons défini quatre catégories d'âge afin de représenter les coopératives en fonction de leur stade de développement : démarrage, développement, stabilisation, maturité.

Près des deux tiers des coopératives sondées avaient plus de 7 ans au moment de l'enquête, pour une moyenne d'âge de 12 ans, démontrant une certaine longévité, bien que la forme coopérative de solidarité existe depuis 25 ans seulement. Ces données sont cohérentes avec le taux de survie élevé des coopératives en générales et des coopératives de solidarité (64% après 5 ans, contre 35% en moyenne pour les entreprises québécoises)⁹.

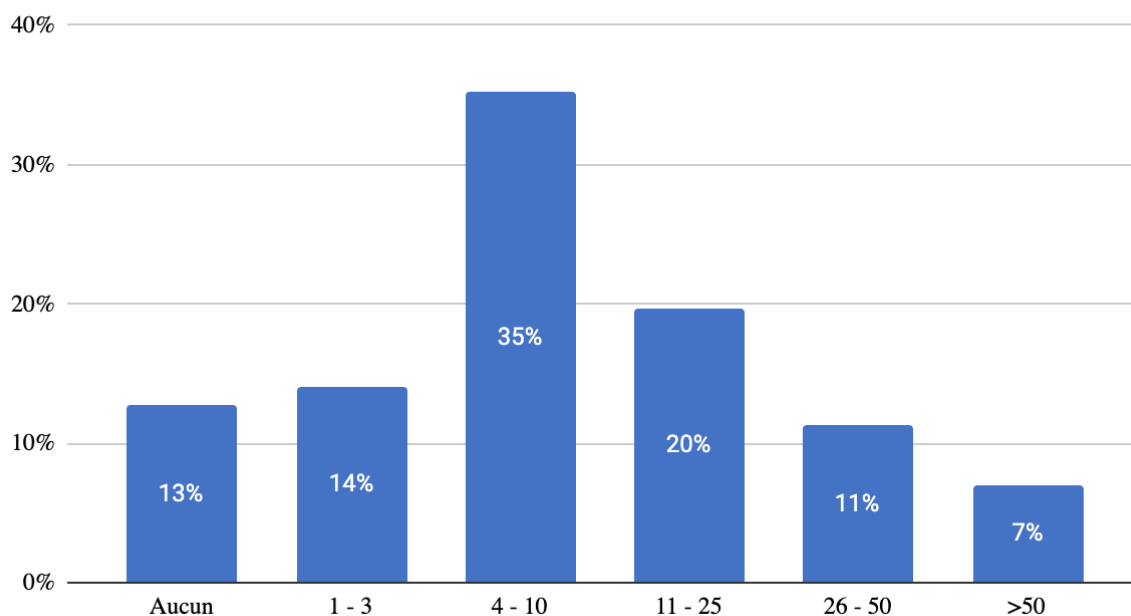
⁸ Deux CS ont été fondées avant 1997, date de création de cette forme coopérative. Notre hypothèse est qu'elles ont été créées sous une forme juridique et transformées en CS par la suite.

⁹ D'après les données de l'étude du ministère de l'Économie et de l'Innovation (Étude du taux de survie des coopératives, MDEIE, 2022). Le taux de survie des coopératives est basé sur des données de 2022 et celles des entreprises québécoises dans leur ensemble sur des données de 2008. Les données pour les coopératives n'ont cependant que peu évolué entre 2008 et 2022.

3.1.2 Nombre d'employés

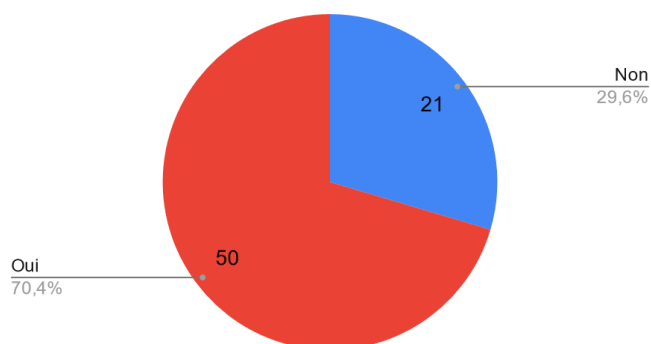
D'après les données du sondage (Question 2.4), il existe des coopératives de toute taille en termes de nombre d'employés (membres et non membres confondus).

Distribution des CS par taille (nombre d'employés)



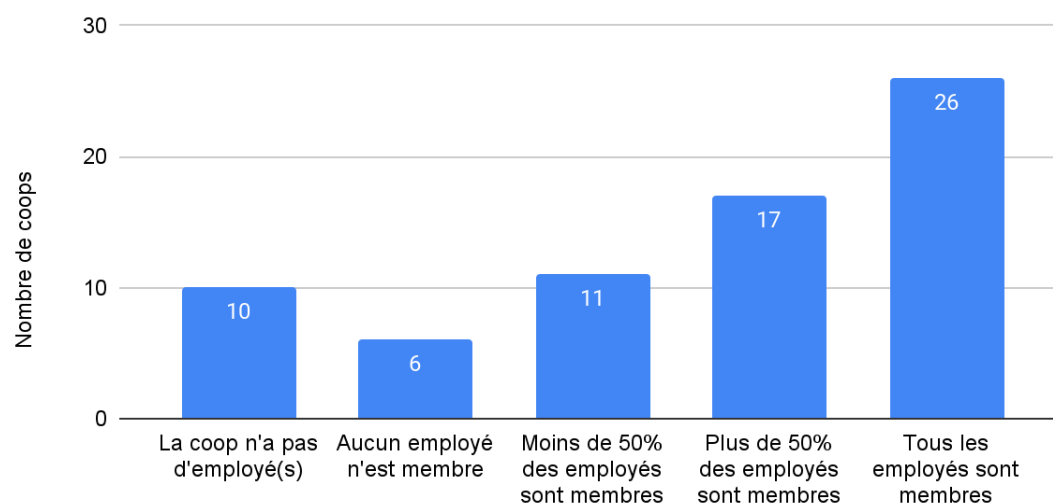
- Plus d'un tiers des coopératives sondées comptent entre 4 et 10 employés.
- Les coopératives de solidarité comptent en moyenne 18 employés, pour une médiane à 6 employés.
- Les coopératives de solidarité sont majoritairement des TPE et PME, seules 7% comptant plus de 50 employés.
- Seules 6% des coopératives de solidarité sondées sont syndiquées.

Variable 19 - Présence de membres travailleurs



- 21 coopératives de solidarité n'ont pas de membres travailleurs, dont 8 n'ont pas d'employés.

Distribution des employés membres au sein des coops

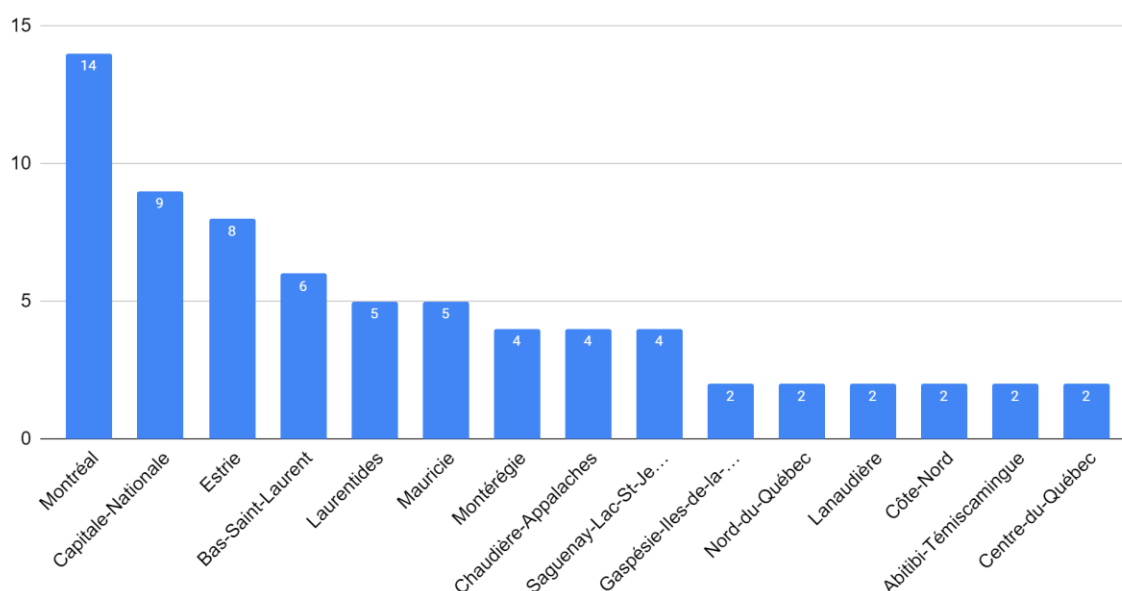


- Dans près de 30% des coopératives qui ont des employés, moins de la moitié sont membres.
- Tous les employés sont membres dans 43% des coopératives qui ont des employés.

3.2 Géographie : région administrative, type d'implantation

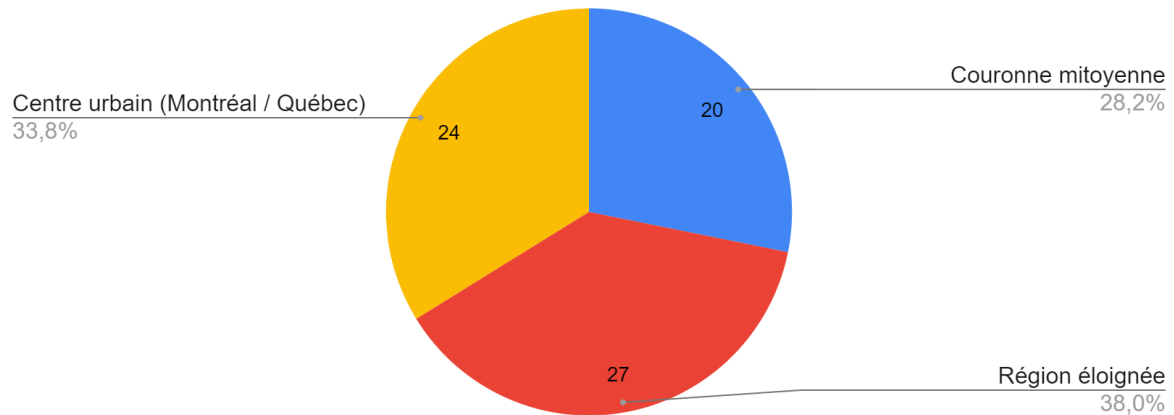
Nous avons posé la question : “Dans quelle région votre coop est-elle située ?” (Q3.2)

Répartition des CS répondantes par régions



- Les coopératives de solidarité sont basées dans une grande variété de régions au Québec.
- 30% d'entre elles sont situées à Montréal ou Québec.

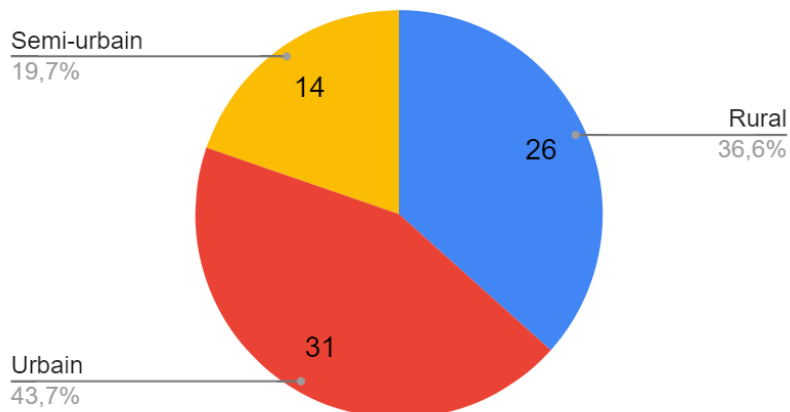
Éloignement vs grands centres urbains



- Les coopératives de solidarité sont réparties presque équitablement selon leur éloignement des deux grands centres urbains de Montréal et Québec, avec une légère surreprésentation de la région éloignée.

Nous avons posé la question : “Votre coop est située en milieu...” (Q3.4).

Type de milieu d'implantation



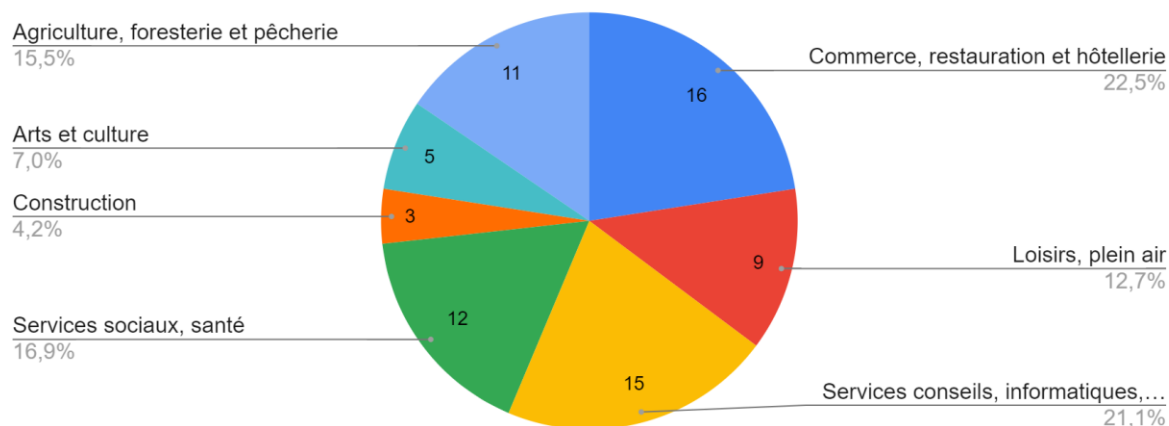
- Les coopératives de solidarité sont réparties selon le type d'implantation géographique presque également entre milieu urbain et rural.

3.3 Économie : secteurs d'activité, rentabilité, sources de revenus

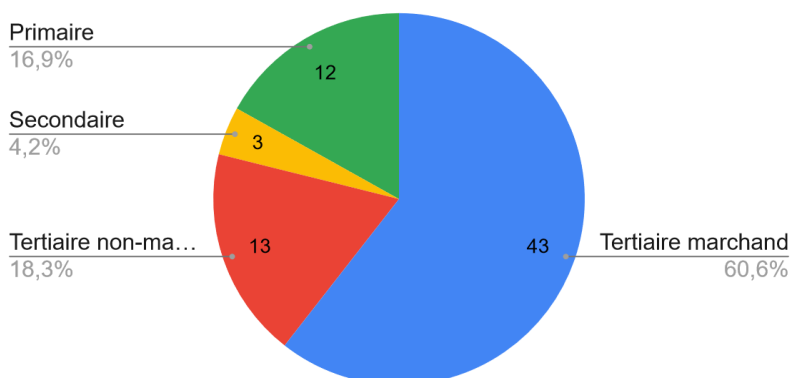
3.3.1 Secteur d'activité

Nous avons posé la question : “Quel est le principal secteur d'activité de votre Coop?” (Q3.1).

Secteur d'activité (par thématique)



Variable 9b - Secteurs d'activité généraux



- Les coopératives de solidarité québécoises opèrent dans une grande **variété d'activités**, mais semblent très largement implantées dans le secteur des **services** (61%).
- 17% opèrent tout de même dans le secteur primaire, notamment des coopératives en **agriculture** et dans une moindre mesure en **foresterie**.
- Seules 4% d'entre elles opèrent dans le secteur industriel, pour lequel le modèle de la coopératives de solidarité semble mésadapté.

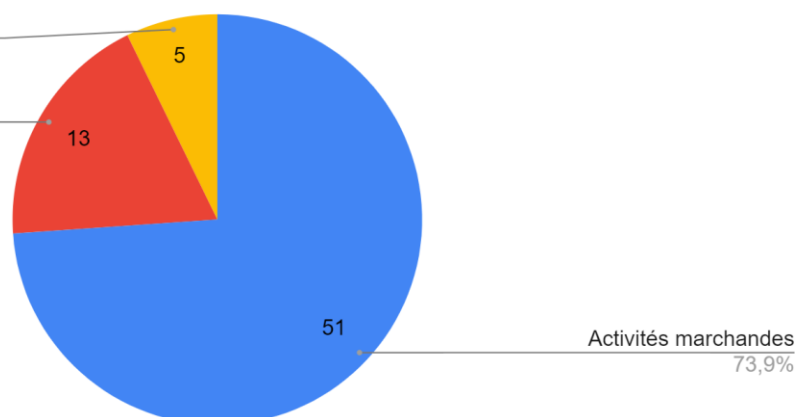
3.3.2 Sources de revenus

Nous avons posé la question : “Quelle est la source principale de revenus de votre coop ?” (Q3.4).

Principale source de revenus

Dons privés et cotisations
7,2%

Subventions et financements publics
18,8%

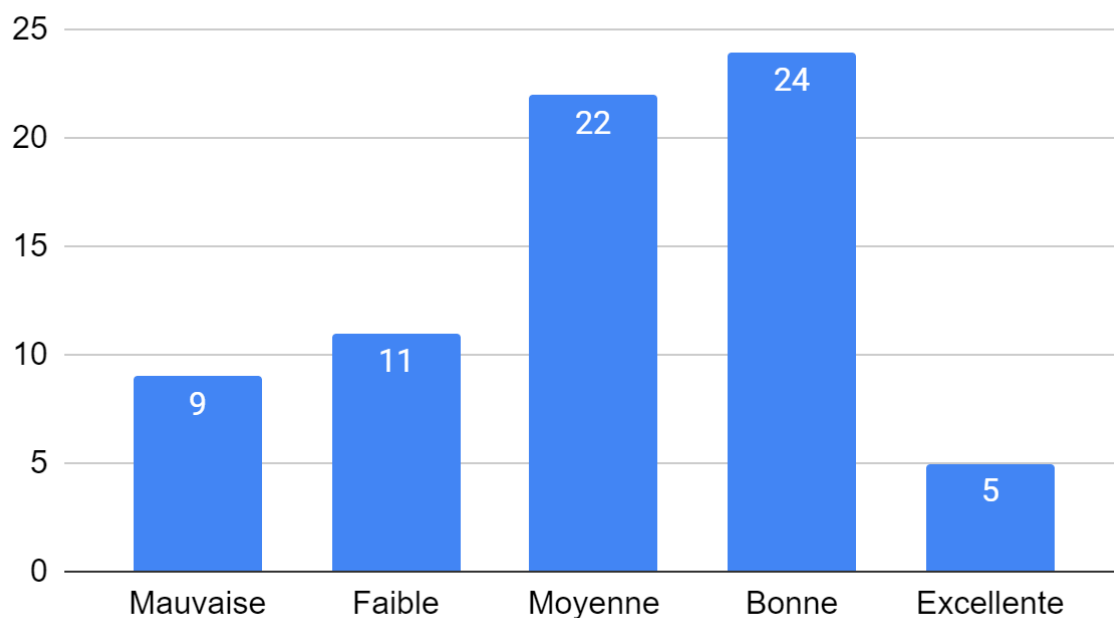


- La grande majorité des coopératives de solidarité développent des activités marchandes.
- Une faible proportion d’entre elles est financée principalement par des dons et subventions.

3.3.3 Niveau de rentabilité

Nous avons posé la question : “Comment évaluez-vous la rentabilité de votre coopérative ?” (Q3.5), avec 5 réponses possibles.

Perception du niveau de rentabilité



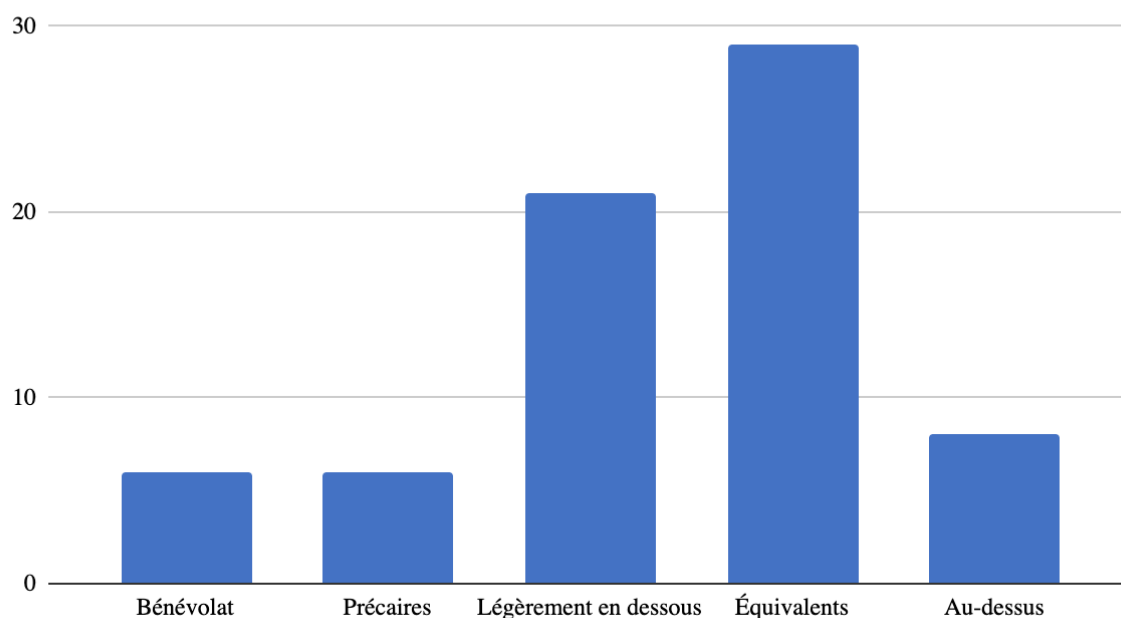
- 28% des coopératives de solidarité perçoivent leur niveau de rentabilité comme mauvais ou faible.
- 41% d'entre elles le perçoivent comme bon voire excellent.

3.3.4 Conditions salariales

Nous avons posé la question : “Comment évaluez-vous les conditions salariales au sein de votre coopérative ?” (Q3.6), avec cinq réponses possibles :

1. La coop fonctionne principalement grâce au bénévolat
2. La coop offre des salaires précaires
3. La coop offre des salaires légèrement en dessous du marché
4. La coop offre des salaires équivalents au marché
5. La coop offre des salaires au-dessus du marché

Perception des conditions salariales par rapport au marché



- Une courte majorité des coopératives sondées déclarent offrir des salaires équivalents (41%) ou au-dessus du marché (11%).
- Plus du tiers cependant se déclarent sous la moyenne du marché (30%), voire précaires (9%).
- 9% fonctionnent sur la base du bénévolat.

3.5 Démocratie : membrariat, gouvernance, gestion

La coopérative de solidarité se distingue des autres formes de coopérative principalement par deux aspects. Premièrement, elle doit compter au moins deux catégories de membres dans sa gouvernance parmi les suivantes : utilisateurs, travailleurs et soutien. Deuxièmement, elle peut intégrer dans sa gouvernance formelle des membres n'ayant pas de lien d'usage direct avec la coopérative : ce sont les membres de soutien. Ces deux caractéristiques expliquent la diversité des modèles de gouvernance des coopératives de solidarité, modèles qui n'ont jusqu'à alors que très peu été étudiés.

3.5.1 Catégories de membre

Distribution des coopératives de solidarité par nombre de catégories de membres

Nous avons déduit le nombre de catégories de membres présentes dans les coopératives de solidarité à partir des informations fournies par nos répondants concernant le nombre de membres par catégorie (au total et au conseil d'administration). Théoriquement, chaque catégorie de membre présente dans la coopérative doit compter au moins un représentant au conseil d'administration. Certaines réponses ont montré des incohérences à ce propos, que nous avons tenté de corriger au meilleur des informations disponibles en provenance d'autres questions¹⁰.

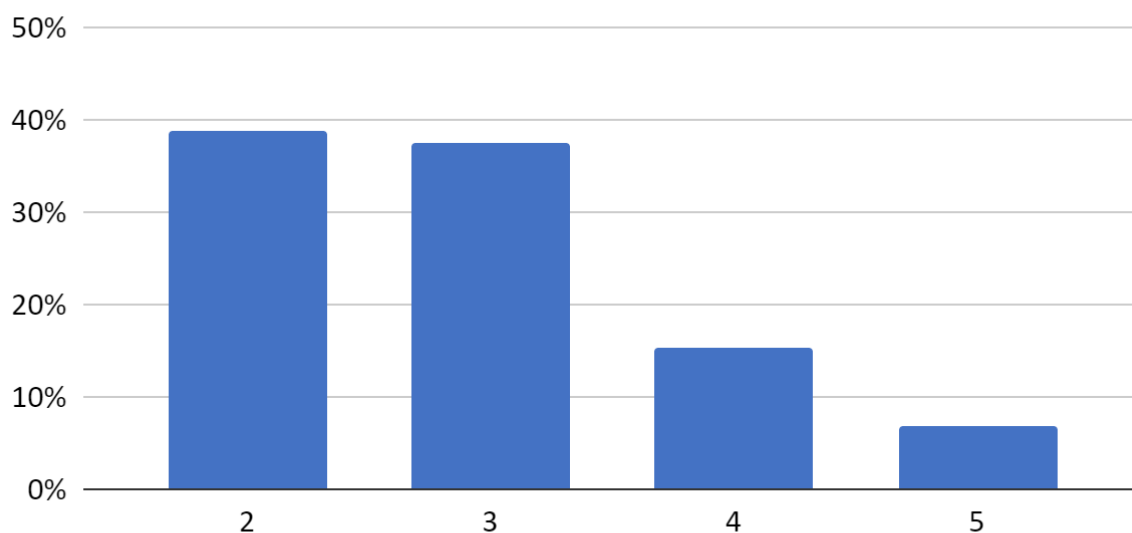
Nous obtenons donc des réponses légèrement différentes selon que l'on considère la coopérative de solidarité ou le conseil d'administration, comme on peut le constater dans les deux graphiques plus bas. Au conseil d'administration, on constate qu'on retrouve légèrement moins de catégories de membres représentées qu'au sein de la coopérative en général.

Il semble également que dans la pratique, il arrive que les différentes sous-catégories de membres utilisateurs (consommateurs, producteurs-entreprises, producteurs-artisans) soient regroupées sous la catégorie générique d'utilisateurs sur une instance (le CA) et subdivisés dans les catégories spécifiques quand on les comptabilise sur une autre (l'AGA). Ceci peut aussi expliquer cet écart.

Les ordres de grandeur sont tout de même très proches et les conclusions demeurent semblables dans les deux cas. Pour la suite du paragraphe et sauf indication contraire, nous nous basons sur les données concernant le nombre de types de membres dans la coopérative (et non au CA). Sont ici exclus du dénombrement des types de membres les administrateurs externes au CA.

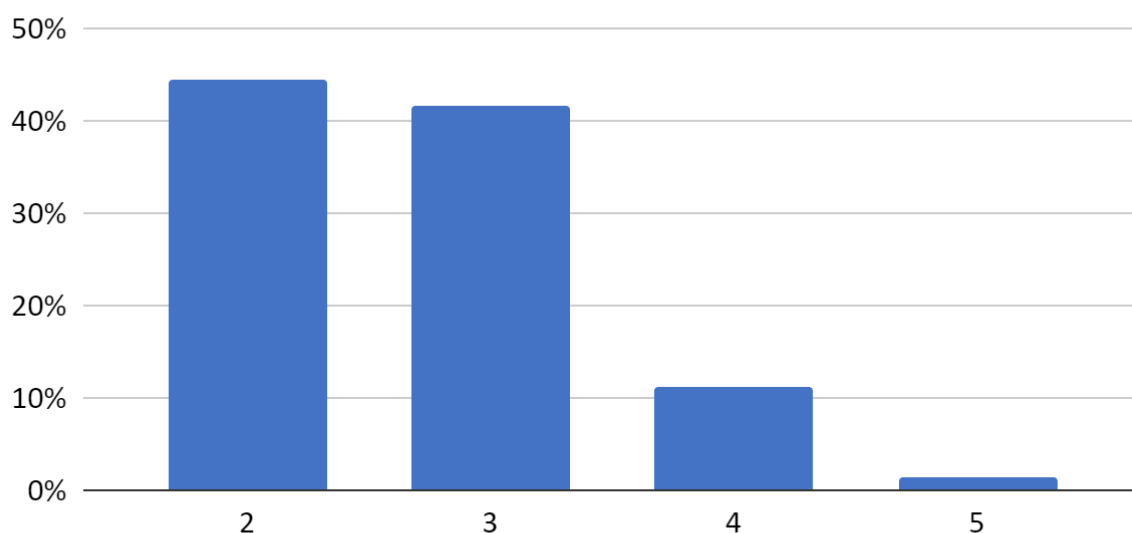
¹⁰ Les écarts résiduels peuvent s'expliquer soit par des irrégularités de composition du CA soit par des erreurs de saisies ou encore une méconnaissance de la composition exacte des instances décisionnelles des CS par nos répondants.

Distribution des CS par nombre de types de membres (dans la coop)



Variable T - Nombre de catégories de membres dans la coop

Distribution des CS par nombre de types de membres (au CA)



Variable U - Nombre de types de membres au CA

- La grande majorité des coopératives de solidarité comptent 2 ou 3 catégories de membres (presque à égalité, à respectivement 39% et 38%).
- En moyenne, les coopératives de solidarité comptent 2,9 catégories de membres (2,7 au CA).
- Seules 15% comptent 4 catégories de membres et 7% en comptent 5 (le maximum possible).

Combinaisons de types de membres dans les CS québécoises¹¹

Si l'on considère les trois grandes catégories de membres à la disposition des coopérateurs (utilisateurs, travailleurs, soutien), il existe 4 types de combinaisons possibles, soit des coopératives faisant cohabiter :

- A. Des membres utilisateurs et des membres travailleurs
- B. Des membres utilisateurs et des membres de soutien
- C. Des membres travailleurs et des membres de soutien
- D. Des membres utilisateurs, travailleurs et de soutien

Ces 4 familles de CS sont exposées dans le tableau ci-après, avec la répartition des CS sondées dans notre recherche.

# combinaison	Nombre de catégories	Membre utilisateur	Membre travailleur	Membre de soutien	Occurences dans notre échantillon
A	2	X	X		9
B	2	X		X	18
C	2		X	X	8
D	3	X	X	X	36
TOTAL					71

Catégorie présente : X
 Catégorie absente :

Catégorie la plus populaire :

- La combinaison la plus répandue est celle qui associe les trois grandes catégories de membres **utilisateurs, travailleurs et de soutien** (la D, avec 36 coopératives sur les 71 sondées, soit 51%).
- Suivent les CS associant des membres utilisateurs et de soutien (B, 18 CS sur 71, soit 25% qui excluent les travailleurs de la gouvernance formelle).

Mais pour être plus précis, il convient de subdiviser la catégorie générique des membres utilisateurs en trois sous-catégories : les consommateurs, les producteurs-entreprises, les producteurs-artisans. En effet, ces trois sous-catégories reflètent un type de lien d'usage très différent vis-à-vis de la coopérative. Consommateurs et producteurs, notamment, ont une relation presque opposée à la CS. Très schématiquement, les premiers l'utilisent pour se fournir en biens ou services, les seconds pour distribuer leurs biens et services.

Finalement, si l'on considère ces trois sous-catégories, on arrive au total à un nombre de cinq catégories. Il existe alors **22 combinaisons possibles** de ces catégories. Cette variété d'arrangements possibles s'explique par le fait que la catégorie de membres utilisateurs se subdivise en trois sous-catégories :

¹¹ Pour cette section, on utilisera les acronymes suivants pour faciliter la lecture : MU pour membre utilisateur (MU-C = consommateur, MU-Pent = producteur entreprise, MU-Part = producteur artisan ou travailleur autonome), MT pour membre travailleur, MS pour membre de soutien.

consommateurs, producteurs entreprises, producteurs travailleurs autonomes ou artisans. Le tableau ci-après illustre ces combinaisons possibles et leur distribution au sein de notre échantillon de 71 CS.

# combinaison	Nombre de catégories	Membre utilisateur			Membre travailleur	Membre de soutien	Occurrences dans notre échantillon
		Consom-mateur	Producteur (entreprise)	Producteur (artisan)			
1	2	X			X		4
2	2	X				X	9
3	2		X		X		1
4	2		X			X	5
5	2			X	X		0
6	2			X		X	1
7	2				X	X	8
8	3	X			X	X	13
9	3		X		X	X	7
10	3			X	X	X	0
11	3	X	X		X		1
12	3	X	X			X	1
13	3	X		X	X		2
14	3	X		X		X	2
15	3		X	X	X		1
16	3		X	X		X	0
17	4	X	X	X	X		0
18	4	X	X	X		X	0
19	4	X	X		X	X	2
20	4	X		X	X	X	6
21	4		X	X	X	X	3
22	5	X	X	X	X	X	5
TOTAL							71

Catégorie présente : X
 Catégorie absente :

Catégorie la plus populaire :

- La combinaison la plus répandue - et de loin - est celle qui associe des membres **consommateurs**, des membres **travailleurs** et des membres **de soutien** (#8).
- Les deuxième et troisième combinaisons les plus répandues associent des membres consommateurs avec des membres de soutien et des membres travailleurs avec des membres de soutien (#2 et #7).
- Les 4 combinaisons les plus populaires représentent plus de la moitié de notre échantillon.

	MU	MU-C	MU-Pent	MU-Part	MT	MS
4 combinaisons les plus populaires	3	2	1	0	3	4
9 combinaisons les plus populaires	8	5	4	3	7	8

	MU	MU-C	MU-Pent	MU-Part	MT	MS
Nb de combinaisons qui intègrent des...	63	45	26	20	53	62
En % du total	89%	63%	37%	28%	75%	87%

- Les membres **de soutien** sont **les plus largement représentés** (dans 87% des CS, dans 4 des 4 combinaisons les plus populaires et dans 8 des 9 combinaisons les plus populaires).
- Suivent ensuite les membres travailleurs (75%) et consommateurs¹² (63%).
- Parmi les membres utilisateurs, les consommateurs sont de loin les plus représentés.

3.5.2 Nombre de membres par catégorie

Nous avons dénombré les membres par catégories au total dans la coopérative de solidarité, quand les coopératives comptaient ce type de membre.

	MU-C	MU-Pent	MU-Part	MT	MS
# coops	45	26	20	53	62
Médiane	144	15	6	6	10
Moyenne	892	28	50	18	48
Minimum	1	1	1	1	1
Maximum	8200	125	825	150	479

Les écarts-types étant élevés, nous suggérons de lire la médiane pour interpréter les chiffres.

- Les membres les plus nombreux dans les coopératives de solidarité sont généralement - et très largement - les consommateurs, ce qui s'explique par la nature de l'usage (une entreprise a généralement bien plus de clients que d'employés) ; viennent ensuite les producteurs-entreprises.
- Les membres les moins nombreux sont les travailleurs puis les producteurs artisans ou travailleurs autonomes.

3.5.3 Nombre d'administrateurs par catégorie

Nous avons dénombré les membres par catégories au conseil d'administration, quand les coopératives comptaient ce type de membre.

¹² Il nous semble plus pertinent de considérer séparément les membres consommateurs et producteurs (plutôt de les rassembler dans la catégorie de membres utilisateurs). Dans la mesure où les premiers utilisent la coopérative pour acheter et les seconds pour vendre des produits ou services, tant la finalité que la nature de l'activité qu'ils déploient dans la coopérative diffère diamétralement.

	MU-C	MU-Pent	MU-Part	MT	MS
# coops	42	27	24	55	62
Médiane	3	4	2,5	2	2
Moyenne	3,8	4	2,5	2,4	3
Minimum	1	1	1	1	1
Maximum	10	20	6	11	43

Les écarts-types étant élevés, nous suggérons de lire la médiane pour interpréter les chiffres.

- Les membres les mieux représentés au conseil d'administration sont les producteurs-entreprises, puis les consommateurs.
- Les membres les moins bien représentés au conseil d'administration sont les travailleurs puis les membres de soutien (ce qui semble normal puisque la loi limite au tiers leur présence au CA, Art 226.6) et enfin les membres producteurs artisans ou travailleurs autonomes.

3.5.4 Modèles de CS par type de dominance

Des données quantitatives sur la composition du membrariat découlent différentes combinaisons de coopératives de solidarité, mais également plusieurs modèles en termes de catégorie de membres dominante (dans la coop en général et dans le CA en particulier).

De par la nature de leur lien d'usage avec la coopérative, les membres consommateurs (les clients) sont de loin les plus nombreux (lorsque la coopérative en compte parmi ses membres).

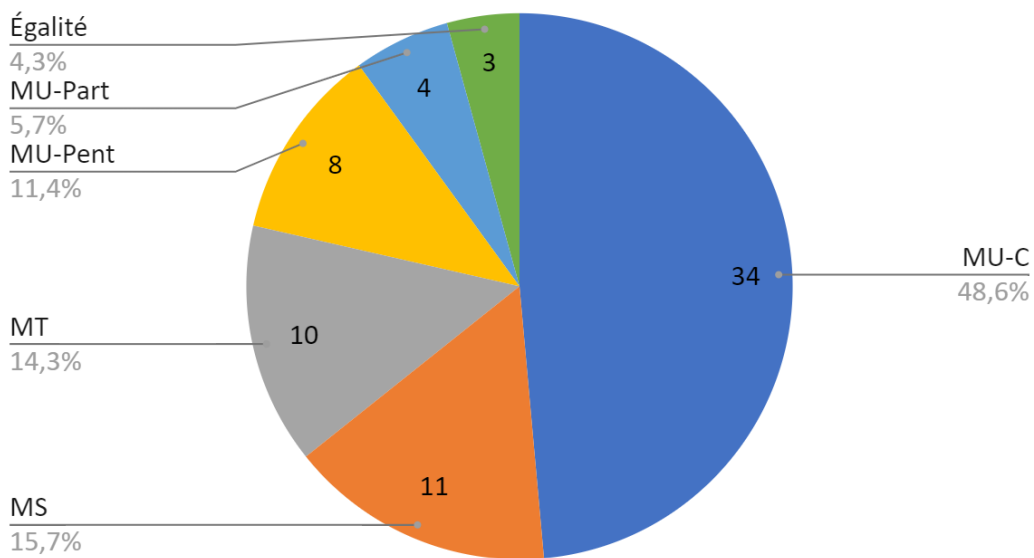
	MU-C	MU-Pent	MU-Part	MT	MS	Égalité
Dominance - total	34	8	4	10	11	3
Dominance - CA	21	11	4	12	6	16

- Si les consommateurs sont dominants dans un grand nombre de coopératives de solidarité (près de la moitié des cas), cette supériorité démographique est compensée au conseil d'administration dans un tiers des cas, rééquilibrant les pouvoirs entre les différentes catégories de membres.
- Les rééquilibrages ainsi mis en place le sont parfois en faveur des membres producteurs-entreprises ou travailleurs, mais surtout en faveur de coopératives de solidarité avec égalité entre plusieurs catégories de membres au conseil d'administration.

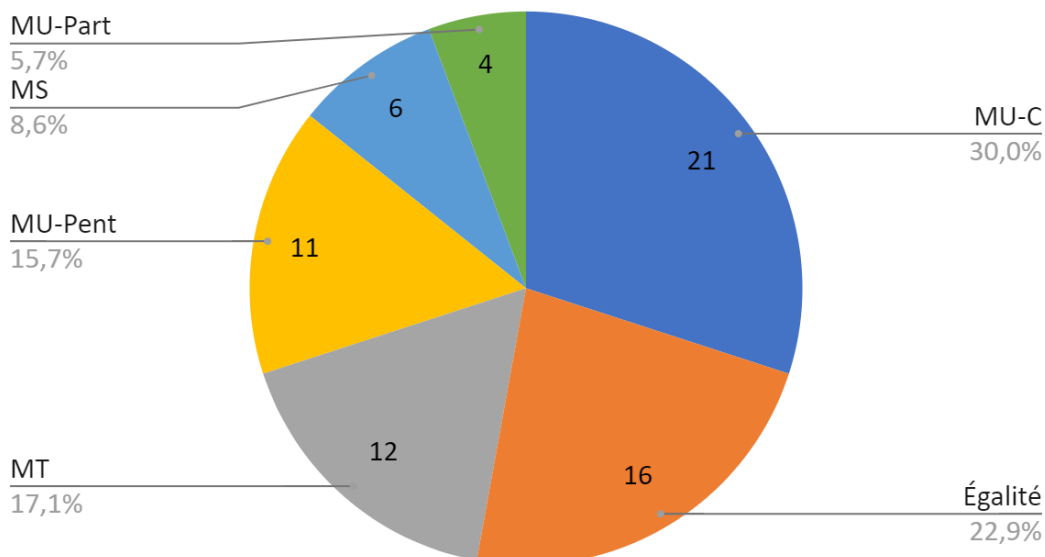
- Les membres de soutien font également les frais de ces rééquilibrages, ce qui semble cohérent avec la règle légale limitant au tiers leur présence au conseil d'administration (Art. 226.6).

Cette logique est plus évidente à la lecture des deux graphiques suivants.

Distribution des CS selon la catégorie dominante - total



Distribution des CS selon la catégorie dominante - CA



- Les règles de composition du conseil d'administration établissent l'égalité entre plusieurs catégories de membres dans près d'un quart des cas.
- Les consommateurs restent cependant dominants au conseil d'administration dans 30% des coopératives de solidarité.

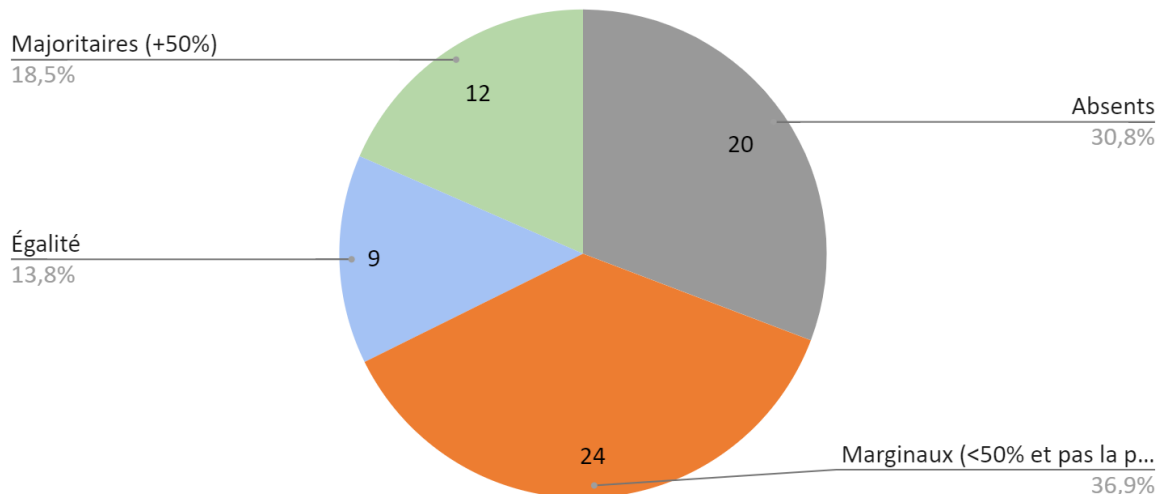
- Les producteurs artisans sont très rarement dominants (au total et au CA).
- Les membres de soutien sont moins souvent dominants au conseil d'administration que dans la composition des coopératives de solidarité, ce qui rend justice à leur lien d'usage moins direct ainsi qu'à la règle légale mentionnée plus haut (Art 226.6) ; il est à noter que parmi les 6 coopératives de solidarité à dominante membres de soutien, toutes dépassent la limite légale du tiers de sièges au conseil d'administration pour ce type de membres.

Si l'on se place plus spécifiquement du point de vue des travailleurs, leur poids dans la composition du conseil d'administration varie grandement selon les coopératives. Nous avons établi la typologie suivante pour classer les coopératives de solidarité selon ce poids :

- Travailleurs absents : aucun siège au CA
- Travailleurs marginaux : moins de 50% des sièges au CA et ne sont pas la catégorie la plus forte
- Égalité : la composition du CA place à égalité plusieurs catégories de membres
- Travailleurs dominants : moins de 50% des sièges au CA mais sont la catégorie la plus forte
- Travailleurs majoritaires : plus de 50% des sièges au CA

Le graphique suivant illustre la distribution des CS répondantes dans cette typologie :

Distribution des travailleurs dans les CS répondantes



- Les travailleurs ne sont pas représentés au conseil d'administration dans plus de 30% des cas ; parmi ces 20 coopératives de solidarité :
 - 8 seulement n'ont pas d'employés,
 - 10 ont des employés, mais pas de membres travailleurs,
 - 2 ont des membres travailleurs mais qui ne sont pas représentés au CA.

- Les travailleurs sont marginaux dans 37% des cas.
- Les travailleurs sont majoritaires (18%), ou à égalité (14%) de sièges avec d'autres catégories dans moins d'un tiers des cas,
- Parmi les coopératives de solidarité avec travailleurs majoritaires, les trois quarts se retrouvent dans seulement 3 combinaisons :
 - Près de la moitié sont des coops de type travail-soutien (42%),
 - Un tiers sont des coops de type travail-soutien-utilisateurs (consommateurs 17% et producteurs-entreprise 17%),
 - Ces coopératives comptent généralement 2 ou 3 catégories de membres.

3.5.5 Synthèse : membrariat et représentation démocratique par catégorie

L'ensemble des données présentées plus haut sont synthétisées dans le tableau ci-après.

Les catégories de membres y sont classées de 1 à 5 suivant les 5 indicateurs détaillés aux paragraphes 3.5.1 à 3.5.4 :

- Catégorie de membre la plus souvent présente dans les CS
- Catégorie de membre la plus nombreuse dans les CS (en moyenne du nombre de membres)
- Catégorie de membre la plus nombreuse au CA (en moyenne du nombre de membres)
- Nombre de CS par dominante au total (quelle catégorie est la plus nombreuse, CS par CS)
- Nombre de CS par dominante au CA (quelle catégorie a le plus d'administrateur, CS par CS)

	MU-C	MU-Pent	MU-Part	MT	MS
Le plus souvent présents dans les CS	3	4	5	2	1
Les plus nombreux dans les CS	1	2	4	5	3
Les plus nombreux au CA	2	1	3	5	4
Le plus de CS à dominante... (total)	1	4	5	3	2
Le plus de CS à dominante... (CA)	1	3	5	2	4

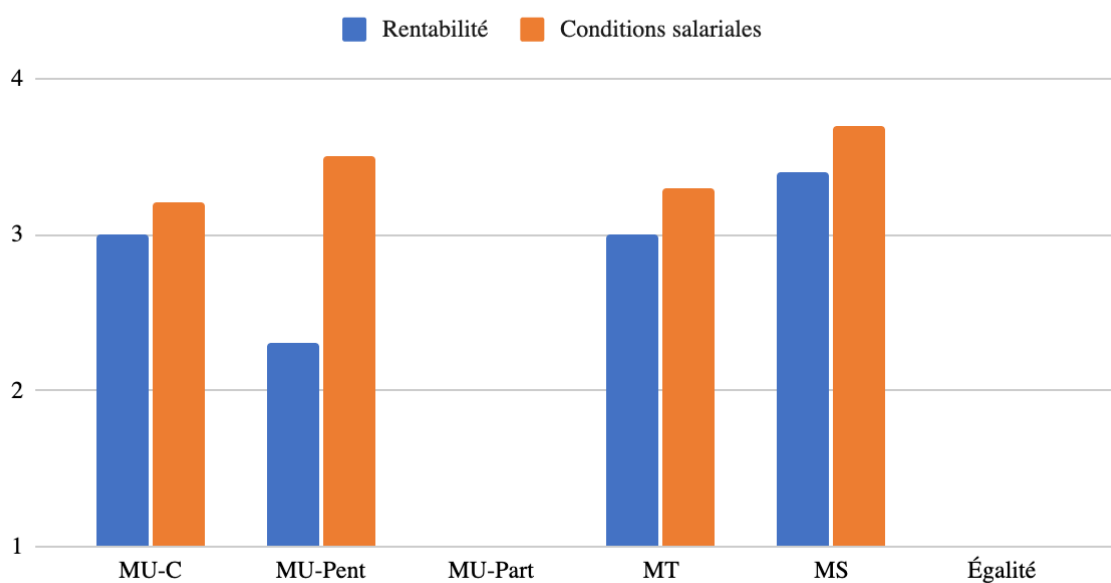
Finalement, il en ressort que :

- Les membres de soutien sont la catégorie qui est présente dans le plus de coopératives de solidarité.
- Les membres consommateurs sont la catégorie la plus souvent majoritaire et dominante.
- Les membres producteurs-artisans (ou travailleurs autonomes) sont les plus mal représentés.

3.5.6 Dominance et performance

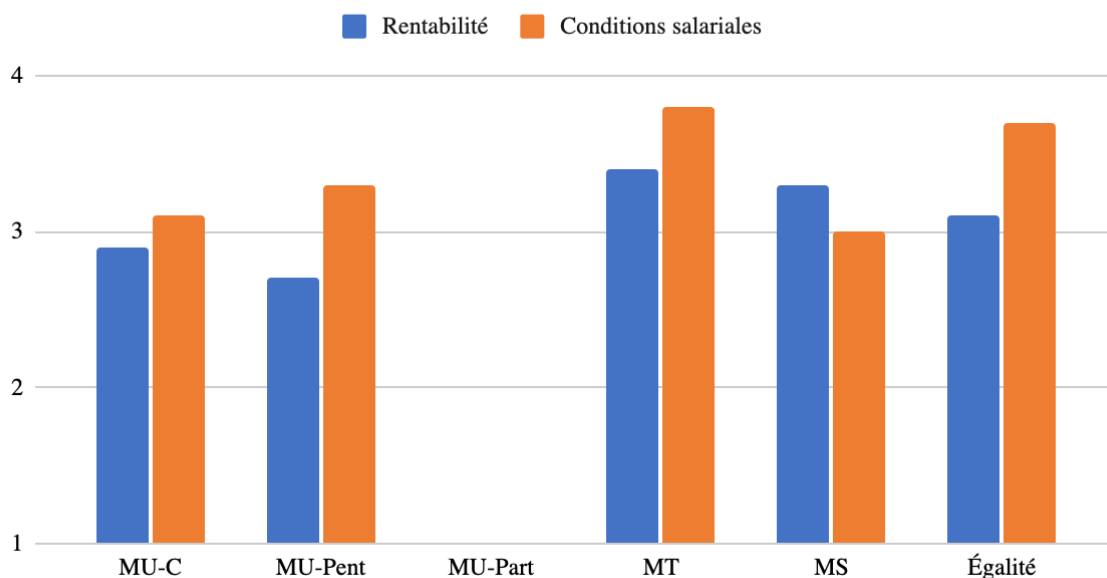
Les variables de dominance établies plus haut ont permis d'établir des corrélations avec d'autres indicateurs, notamment l'évaluation du niveau de rentabilité et des conditions salariales.

Rentabilité et conditions salariales selon la catégorie dominante (au total du nombre de membres)



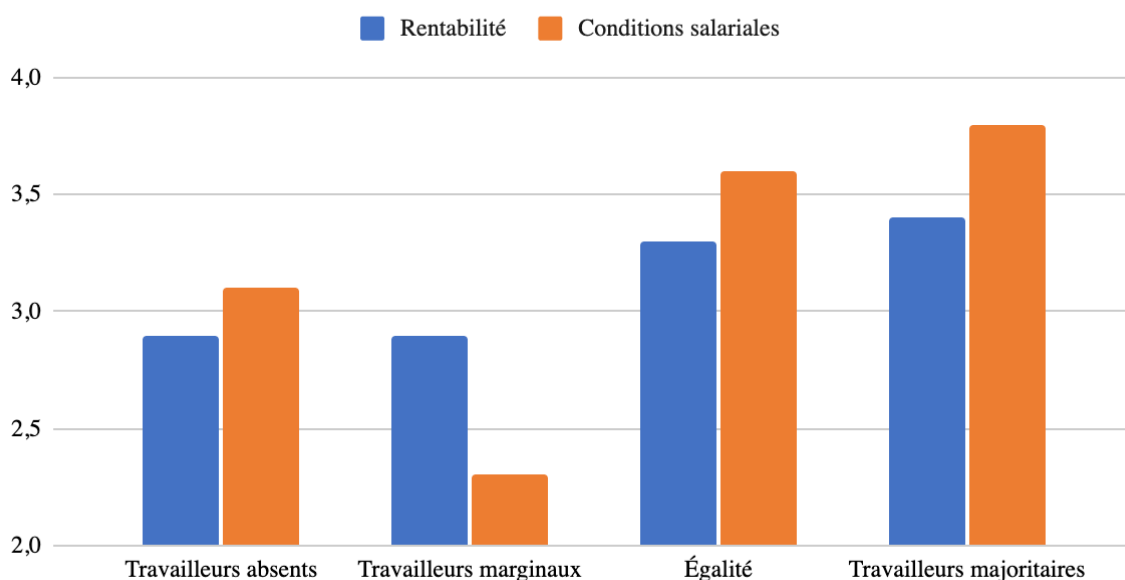
- La dominance des membres de soutien semble positivement corrélée avec un niveau de rentabilité élevé et de bonnes conditions salariales.
- Les catégories "MU-Part (producteurs - artisans)" et "Égalité" sont vides car non significatives (population <5).

Rentabilité et conditions salariales selon la catégorie dominante (au CA)



- La dominance des membres travailleurs au CA semble positivement corrélée avec un niveau de rentabilité élevé et de bonnes conditions salariales.
- Arrivent en second les situations d'égalité entre plusieurs catégories de membres.
- La catégorie MU-Part (producteurs - artisans) est vide car non significative (population <5).

Rentabilité et conditions salariales selon la position des travailleurs au CA



- Une position forte des travailleurs au CA semble positivement corrélée avec un niveau de rentabilité élevé et de bonnes conditions salariales.

En résumé, il semble que la présence formelle des travailleurs dans la gouvernance, et notamment leur présence forte au sein du conseil d'administration, soit un facteur de réussite en termes de rentabilité et de conditions salariales.

Le portrait descriptif et signalétique établi dans cette partie constitue une première base de connaissances empiriques sur les coopératives de solidarité au Québec.

Les parties suivantes seront consacrées à des interprétations plus analytiques, basées notamment sur le riche matériau qualitatif recueilli au cours de notre terrain d'enquête.

4. CHOIX DE LA FORME COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ ET DES CATÉGORIES DE MEMBRES

Des sondages et entretiens qualitatifs se dégagent plusieurs raisons de choisir le modèle coopératif en général et le modèle de coopérative de solidarité en particulier. Certaines raisons peuvent être qualifiées de positives (liées aux qualités perçues du modèle) et d'autres de négatives (rejetant les autres modèles possibles). Également, certaines raisons sont attribuables à des spécificités avérées de ces modèles alors que d'autres relèvent de perception subjectives qui ne sont pas toujours fondées sur des éléments objectifs (liées au statut ou aux balises juridiques notamment). Finalement, certains défauts de la coopérative ou de la coopérative de solidarité émergent, atténuant les vertus énoncées de ces modèles.

Nous tâcherons dans cette partie d'illustrer ces divers points de vue à partir des énoncés extraits de ces données de terrain.

4.1 Raisons de choisir le modèle coopératif

4.1.1 Raisons négatives

Le cas de certaines organisations étudiées dans notre recherche met en lumière un choix du modèle coopératif “par défaut” ou motivé par une opposition à d'autres modèles.

Méfiance par rapport à l'entreprise privée

Tout d'abord, certains répondants ont exprimé une certaine défiance, voire même rejet radical, du modèle “privé” (ou plutôt capitaliste, le modèle coopératif appartenant lui aussi au secteur privé).

Ça ne nous intéressait pas de partir une entreprise privée ou une société en nom collectif, on regardait beaucoup la structure coopérative (extrait d'entretien COOP C)

La décision de faire une coop a dû se prendre en une soirée. C'était pas si réfléchi. Il y a beaucoup de colère à la base de la création de la coopérative. C'était comme une manière de sortir des modèles établis (extrait d'entretien COOP D)

Souvent, ça attire des gens qui ont des visions plus communautaires, militantes. On a tous la même vision, on veut tous travailler ensemble, mais on ne cherche pas nécessairement à s'enrichir et à capitaliser avec cette entreprise-là. [...] Ça, ça ne se retrouve pas nécessairement quand tu démarres une entreprise comme une SENC (extrait d'entretien COOP F)

Partager les risques en collectivité

D'autres ont opté pour la coopérative afin de ne pas avoir à assumer seuls les risques de l'entrepreneuriat, à être responsable individuellement d'un trop grand nombre de tâches ou de responsabilités ou encore à endosser une palette de compétences trop large.

Je n'avais pas le goût de m'investir là-dedans tout seul : je n'avais pas cette drive, ni ces compétences (extrait d'entretien COOP B)

Ça me permet d'avoir ma propre entreprise. Je n'ai pas les reins assez solides pour soutenir et démarrer une entreprise seule. Je peux la démarrer en groupe (extrait d'entretien COOP F)

Se distancier du milieu communautaire

Certains enfin ont opté pour le modèle coopératif pour sortir du milieu communautaire, perçu comme trop précaire économiquement (en termes de financement).

Je pense que [l'idée] c'était d'essayer d'avoir un modèle qui ressemble un peu aux organismes communautaires, mais surtout pas jouer dans la même enveloppe budgétaire. Ils sont déjà en train de se tirer la couverture, on n'ira pas ajouter un joueur de plus. J'ai été longtemps dans le communautaire et c'est super, mais tu peux être là longtemps et le financement ne changera pas, tu seras à la même place au niveau des revendications. C'est un peu aliénant. Tu as toujours l'impression que ça n'aboutira pas. Il y a sûrement une façon de trouver plus de pouvoir (extrait d'entretien COOP D)

Favoriser la représentation des travailleurs dans la gestion

De plus, ce même répondant ajoute que la non-représentation des travailleurs dans la gestion des organismes communautaires du secteur fait partie des raisons de choisir la coopérative :

Puis le souci de pouvoir avoir un mot à dire sur les décisions en siégeant sur le conseil d'administration. C'est des gens qui provenaient soit du réseau institutionnel (...) ou du réseau communautaire. C'est en réaction que la [coop] s'est organisée, pour arrêter de vivre des frustrations dans les différents secteurs dans lesquels ils étaient déjà impliqués (extrait d'entretien COOP D)

Reprendre une entreprise en faillite

Un cas illustre enfin comment la reprise collective en coopérative peut apparaître comme la solution contre une fermeture d'entreprise.

Donc ici dans les cantons de l'Est quand cette nouvelle-là de faillite est tombée y'a eu une grande mobilisation de tous les travailleurs, [...] d'un ancien leader de la communauté, les MRC, le monde des affaires, le recteur de l'université, bref en peu de temps tout le monde était réuni dans un même local avec les employés et la question c'était 'non, c'est pas vrai qu'on va laisser passer ça. Donc quelle est la solution ?' C'est sûr que la solution coopérative est rapidement venue comme une des solutions (extrait d'entretien COOP I)

4.1.2 Raisons positives

Finalement, un certain nombre de raisons positives, distinguant favorablement les coopératives en soi, sont avancées pour justifier le choix de la forme coopérative par nos répondants. Ces raisons soulignent que dans la majorité des cas, la dimension expérientielle du travail prime sur la dimension instrumentale (c'est-à-dire plus directement liée aux aspects financiers tels que la rémunération ou la capitalisation à titre individuel).

Soutenir les valeurs coopératives

Premièrement, de par leur socialisation ou leurs expériences précédentes en coopérative, certains répondants mettent de l'avant les "valeurs" coopératives ou l'image (perçue ou projetée) favorable des coopératives au premier rang des raisons de leur choix.

Le modèle coopératif correspondait aux valeurs des personnes qui commençaient la mise en place de cette organisation (extrait d'entretien COOP D)

L'image de la coop au Québec était bonne aussi. Il y a des bons exemples de coop (extrait d'entretien COOP E)

Faire participer les travailleurs

Pour certains, la participation des membres travailleurs aux décisions est un élément positif en soi.

On a dit : « Qu'est-ce qu'on peut créer pour se faire une organisation où les gens qui travaillent ont leur mot à dire ? » Le modèle de coopérative est intéressant pour ça (extrait d'entretien COOP D)

Tirer profit d'un cadre légal pour favoriser le financement

Outre le modèle économique perçu par certains comme moins précaire que celui des organismes communautaires, le financement des coopératives est considéré par plusieurs répondants comme plus favorable que d'autres formes d'entreprises. Notamment, le cadre légal strict entourant la forme coopérative sécuriserait les investisseurs.

Le fait que les gens qui investissaient dans [la coop] étaient encore propriétaires de cet investissement-là, ce n'est pas de l'argent qu'ils donnaient à un organisme sans but lucratif, ils avaient des parts dans une entreprise. [...] Le modèle coop impose un certain cadre au niveau législatif qui pour nous était sécurisant pour les bailleurs de fonds [...] Le cadre juridique était rassurant pour ces membres qui mettaient de l'argent (extrait d'entretien COOP E)

4.1.3 Limites du modèle coopératif

Outre les nombreux avantages du modèle coopératif évoqués par nos répondants et cités plus haut, certains défauts ont été nommés, défauts qui sont autant d'interpellations aux structures de représentation et de soutien.

Absence de l'actionnariat au sein de la coop

Un répondant a d'abord nommé la difficulté à accumuler du capital personnel via la coopérative, posant un enjeu pour la planification financière de leur retraite. En effet, la coopérative a l'inconvénient de ne pouvoir servir à proprement parler

d'épargne-retraite¹³ : en cas de revente ou de départ, seuls les montants des parts à leur valeur initiale (nominale) sont récupérables. Cette difficulté à épargner pour sa retraite s'explique aussi selon ce répondant par la faiblesse relative des salaires dans une coopérative.

Comparativement à des amis qui occupent le même poste dans des [entreprises] privées, ça se reflète : eux n'ont pas besoin de penser à leurs fonds de pension, s'ils décident de vendre, tout leur appartient. Les salaires sont un peu plus élevés aussi. Ce n'était pas quelque chose qui m'importait trop, mais il y a des impacts majeurs à ce niveau-là. Mes amis en région qui vont décider d'arrêter vont finir leur carrière millionnaires, alors que moi... j'aurais seulement mon petit REER (extrait d'entretien COOP B)

Restrictions concernant les services ou produits offerts au public non membre

Un répondant a également déploré les conséquences de la nature “fermée” du sociétariat des coopératives (même dans le cas d'une coopérative de solidarité). Celle-ci empêcherait la coopérative de “trop” servir la population en général (les non-membres par opposition aux membres). Est notamment évoquée la règle légale stipulant qu'au moins 50% des activités de la coopérative doit être réalisée par ou pour ses membres (dépendamment du type de membre).

Puis, là c'est la question que la majeure partie de nos revenus viennent des membres. Une partie de nos services s'adresse à un public plus large” (extrait d'entretien COOP E)

Limites quant aux types d'appels d'offres admissibles aux coopératives

Certaines difficultés spécifiques liées au financement sont évoquées, telles que des opportunités de financement publics ou de réponse à des appels d'offres publics qui ne seraient pas accessibles aux coopératives. Également, certaines réglementations municipales empêcheraient les coopératives de contractualiser avec des villes.

Aujourd'hui on a créé une OBNL à côté de la coop pour pallier à certaines barrières que le mode coop nous fait. [...] Ce mode « loisir » pourrait nous amener un certain financement de la ville, mais c'était impossible sous le mode coop, car la loi n'autorise pas les villes à accréditer des coops comme organismes partenaires. Il faut que ce soit des OBNL. La loi ne s'est pas adaptée aux modèles de

¹³ Certaines pratiques, telles que le versement de ristournes sous forme de part, combinées avec des mécanismes fiscaux (le Régime d'investissement coopératif et la ristourne à impôt différé), permettent de pallier en partie ces limites.

coopératives de solidarité. Beaucoup d'opportunités de financement et de collaboration avec la ville ne sont pas possibles sous ce mode-là (extrait d'entretien COOP E)

Je sais qu'il y a un groupe de membres qui se demande si ça devrait rester une coop de solidarité ou un OBNL [...] on nous a dit que c'est vraiment difficile d'avoir un numéro de charité en tant que coopérative de solidarité. Mais ce serait bon pour nous (extrait d'entretien COOP J)

4.2 Raisons de choisir le modèle de coopérative de solidarité

Se dégagent de nos données plusieurs types d'objectifs visés à travers le choix de ce modèle : mobiliser les expertises, mobiliser les financements, mobiliser la participation (fidélité des clients, des fournisseurs, des employés).

4.2.1 Versatilité du modèle, diversité des parties prenantes

La variété des réponses apportées pour justifier le choix de ce modèle, ainsi que la grande variété des configurations de membrariat met en lumière une première cause explicative de la popularité de ce modèle : la versatilité du modèle. En effet, un grand nombre de combinaisons de types de membres et de modes d'équilibrage des pouvoirs entre ces membres existent, ce qui tend à faire de la coopérative de solidarité une organisation à géométrie variable en termes d'intégration des parties prenantes.

La plupart des raisons invoquées pour choisir ce type de coopérative tient à la diversité et à la complémentarité des différents types de membres, en termes d'expertise, de contributions (symboliques, techniques ou financières). Parfois, la valeur décisive d'un type de membre est avancée, sans nier la valeur de la complémentarité avec les autres types.

Ils ont créé une coop de solidarité parce qu'il y a des gens dans leur famille qui sont producteurs agricoles, qui ont des savoirs en mécanique, en travaux de sol, et c'était utile de les avoir comme membres de soutien (extrait d'entretien COOP F)

Nous voulions pouvoir inclure plusieurs types de membrariat et nous trouvions que c'était le type de coop qui convenait le mieux à notre mission et à notre structure de services (extrait du sondage qualitatif)

Puis la coopérative de solidarité avec forte majorité de travailleurs, c'est toujours pour moi le meilleur véhicule pour réussir, sinon on ne pourra pas y arriver (extrait d'entretien COOP I)

Certains répondants ont également mis de l'avant le souhait de s'appuyer sur ce modèle afin d'élargir l'assise de soutien de la coopérative, au-delà du strict lien d'usage, pour un meilleur ancrage dans la communauté. Ils insistent également sur la portée sociale de l'organisation au-delà des membres (consommateurs seuls ou travailleurs seuls par exemple). Ainsi, l'inclusion des "parties prenantes" (au-delà des travailleurs et consommateurs) permet de valoriser (dans tous les sens du terme) les partenaires externes et leurs contributions à la mission.

Ça allait avec l'esprit des gens, au sens où ce n'est pas seulement pour y travailler, mais aussi avoir des partenaires pour soutenir l'œuvre et l'action. Les membres utilisateurs, c'est pour permettre aux gens d'avoir leur mot à dire aussi, qu'ils puissent prendre part à l'organisation (extrait d'entretien COOP D)

Ensuite, il y avait la définition de portée sociale qui était charmante. Finalement, le propriétaire de la terre, c'est le boulanger du village, il est membre de soutien. Lui aussi a une portée sociale dans ses projets, il voulait qu'il y ait une ferme maraîchère sur sa terre, il voulait qu'on fasse partie de la communauté et on travaille ensemble pour faire partie du village (extrait d'entretien COOP F)

Un répondant a insisté sur les avantages d'obtenir une rétroaction formelle et régulière des consommateurs.

La coopérative de solidarité est le meilleur modèle puisqu'il fait intervenir différents types d'utilisateurs. Je me perçois comme un utilisateur, parce que j'en perçois mon salaire au quotidien. Ça me met obligatoirement en relation avec les gens qui vont consommer mon produit, ce qui me permet d'avoir des idées de l'extérieur, un feedback, que je trouve extrêmement importants (extrait d'entretien COOP B)

4.2.2 Facilités liées au financement

Plusieurs des raisons évoquées tournent autour de la facilité accrue à attirer des financements (privés mais surtout publics), liés à plusieurs éléments tant avérés factuellement que perçus subjectivement.

D'abord, la perception des coopératives de solidarité comme des organisations à but non lucratif (par les promoteurs ou les partenaires, clients, fournisseurs ou

bailleurs de fonds) agit fortement sur le choix. Cette présomption de non-lucrativité susciterait la confiance des investisseurs, clients ou autres partenaires potentiels. Ce caractère perçu semble parfois lié à la dénomination "de solidarité". Par ailleurs, cette terminologie axiologiquement positive résonne particulièrement avec les ambitions sociales de certains promoteurs.

J'avais l'impression qu'on pouvait mettre la coop de solidarité à but non lucratif, contrairement à une coopérative de travail. Peut-être que vous me direz qu'on peut aussi le faire avec une coop de travail ! La coop de solidarité semble plus reconnue pour le but non-lucratif, c'est aussi plus facile au niveau des bailleurs de fonds et des décideurs publics, ça résonne plus avec « à but non lucratif » (extrait d'entretien COOP C)

Un répondant estime que la communauté peut être sollicitée plus facilement que les coopératives de travail pour lever des fonds via les parts privilégiées.

En plus, par le biais des parts privilégiées, nous avons pu aller lever du financement privé sans avoir à passer par les banques. Les parts privilégiées sont un outil extrêmement puissant pour impliquer la communauté dans le financement d'un projet, et les coopératives de solidarité sont les seules qui peuvent le faire. Les coopératives de travailleurs pourraient le faire mais elles devraient s'enregistrer (réf. à l'AMF), et ceux qui ont essayé ont baissé les bras car c'est compliqué (extrait d'entretien COOP B)

Enfin, un répondant indique que le choix de la coopérative de travail aurait pu aussi bien convenir, atténuant les distinctions entre les deux (via la possibilité de mettre en place un comité aviseur ou d'impliquer des administrateurs externes au CA).

On a eu besoin de clarifications entre coop de solidarité et coop de travail. On a bien redéfini ça. Une coop de travail, on a vu qu'on n'était pas obligés que ce soit uniquement du travail pour ses membres. On pouvait être impliqués dans la communauté. De toutes façons, on offre un service à la communauté, donc c'est déjà là. Mais qu'on pouvait se donner de plus grands objectifs, si on voulait, sans être obligés d'être sous le titre de coop de solidarité pour avoir un comité aviseur. On pourrait même avoir un comité partenaire sans que ce soient des membres partenaires. On pourrait même les inclure dans notre conseil d'administration sans que ce soient des membres de soutien. La distinction entre coop de travail et de solidarité est assez malléable. On peut la créer comme on veut (extrait d'entretien COOP F)

4.3 Raisons du choix des catégories de membres

On retrouve dans les raisons évoquées du choix de la coop de solidarité la complémentarité des apports des différents types de membres. Cette ouverture à l'intégration de diverses parties prenantes est souvent le point de départ de la création d'une coopérative de solidarité.

4.3.1 Membres travailleurs et membres producteurs

La contribution essentielle des membres travailleurs dans la production du bien ou service vendu par la coopérative justifie souvent leur présence en tant que membre et parfois leur majorité dans les instances décisionnelles. Même dans le cas de coopératives de solidarité où le bien ou service vendu est produit par des membres producteurs, le travail opérationnel lié aux services partagés est confié à des membres travailleurs. Le choix d'avoir des membres travailleurs provient parfois également de la volonté de créer (ou préserver) des emplois, perçue comme un objectif à portée sociale.

Le plus logique est d'avoir plus de membres producteurs, mais il faut aussi assez de membres travailleurs, si on veut créer de l'emploi, que les gens s'impliquent, que la business roule. [...] On n'a pas le choix que d'avoir des membres travailleurs qui vont gérer les opérations journalières (extrait d'entretien COOP C)

C'est sûr qu'on est conscients que ce sont plus les membres travailleurs qui font vivre les activités, qui mettent en place les choses. [...] Parce qu'il y a encore la voix des travailleurs qui est majoritaire sur le CA. Ça nous permet de pouvoir - ça sonne bizarre - « garder le pouvoir » (extrait d'entretien COOP D)

Il faut que ce soit les membres travailleurs qui restent majoritaires, nous on est en appui, on s'assure d'un point de vue de gouvernance, de CA, externe et tout. Mais faut que ce soit [les travailleurs], c'est incontournable pour moi (extrait d'entretien COOP I)

Pour les coopératives de solidarité, le choix entre le statut de membres travailleurs et membres utilisateurs-producteurs (artisans ou travailleurs autonomes) est largement déterminé par la nature du statut d'emploi. Ainsi, la présence de membres producteurs, le cas échéant, n'est pas explicitement justifiée par nos répondants, si ce n'est simplement par le statut de travailleur autonome de certains contributeurs de la coopérative, qui les exclut *de facto* du rôle de membre travailleur.

Le choix de ne pas intégrer certains travailleurs comme membres de la coopérative est déterminé quant à lui par les caractéristiques de la relation

d'emploi : un travail temporaire (saisonniers dans l'agriculture) ou des collaborations ponctuelles (pigistes dans l'information) sont des freins à l'intégration de ces travailleurs comme membre. La coopérative de solidarité offre la latitude qui permet d'intégrer ces différentes natures d'emploi dans l'entreprise et sa gouvernance.

La fragilité du modèle d'affaires peut en outre faire en sorte que les utilisateurs-producteurs prennent la place de membres travailleurs. Cette précarisation du travail découle alors de la flexibilisation de la main d'œuvre et de la privation d'accès aux protections sociales associées à l'emploi salarié. Dans le cas d'une coopérative, le statut de membre producteur peut rendre à ces travailleurs autonomes un certain contrôle de leurs conditions de travail dont ils sont privés par ailleurs. Notre hypothèse d'une possible précarisation du travail par la forme coopérative de solidarité se trouve dans ce cas confirmée.

Suite à des années difficiles, il a été décidé de fonctionner avec des pigistes et travailleurs autonomes au lieu d'employés. Pour cette raison, nous sommes passés d'une coopérative de travailleur à une coopérative de solidarité et éliminé la catégorie de membre travailleur (extrait d'entretien COOP E)

Parfois, le choix du statut de membre utilisateur-producteur et non de travailleur se justifie par la pratique courante dans le métier de recourir au statut d'emploi de pigiste.

Les membres utilisateurs-producteurs [...] sont les pigistes qui travaillent pour nous. Dans le domaine de l'audiovisuel, tu as beaucoup de gens qui préfèrent travailler à la pige et tu as aussi des gigs qui varient selon le moment de l'année (extrait d'entretien COOP A)

La nature saisonnière de l'activité crée une distinction entre travailleurs membres (permanents) et non-membres (saisonniers).

Tous les membres travailleurs sont gestionnaires, puis après on a des employés saisonniers. Nous on travaille 9 à 10 mois par année, tandis que nos employés, c'est à peine 6 mois. Toutes les personnes qui travaillent à l'année sont membres (extrait d'entretien COOP F)

Nous sommes une équipe permanente de 8-9 et on a environ jusqu'à 25 personnes pendant l'été. La plupart sont juste travailleurs salariés et quelques personnes qui sont membres travailleurs (extrait d'entretien COOP J)

Par ailleurs, un répondant justifie de ne pas intégrer des membres travailleurs par le fait que la mission de la coopérative se situe ailleurs que dans la maîtrise par ces derniers de leur outil de travail. La mission sociale vis-à-vis de la communauté et du milieu prend le pas sur la situation des travailleurs.

Ici, c'est le caractère minoritaire des membres travailleurs qui est justifié par la mission sociale orientée vers les utilisateurs de la coop, et non ses travailleurs. Le "besoin des membres" désigne ici ceux des clients uniquement.

Moi personnellement je trouve que c'est bien que ce soient les membres utilisateurs [qui soient dominants] parce que la coopérative, c'est une coopérative de solidarité et son mandat premier est de répondre aux besoins des membres. Je suis en train de travailler beaucoup l'aspect ressources humaines, pour leur offrir des meilleures conditions de travail. Même si ça c'est au cœur, que l'individu soit bien pour que tous les projets se portent bien, il reste que le but [notre coop] est de répondre aux besoins des membres. On n'est pas une coopérative de travailleurs où on ferait une répartition des ristournes entre les travailleurs. S'il y a des surplus, ils doivent être affectés au développement des services (extrait d'entretien COOP G)

Dans d'autres cas, la fragilité du modèle d'affaires, ou l'étape de démarrage de la CS peut justifier de ne pas intégrer de membres travailleurs.

Ça pourrait être bien, mais notre situation en ce moment ne nous permet pas de dire si ce sera possible un jour (extrait du sondage qualitatif)

Peut-être éventuellement, lorsque nous aurons réussi à débiter les opérations de notre entreprise (extrait du sondage qualitatif)

Pour le moment, nous nous concentrons sur les démarches visant le démarrage de l'entreprise (extrait du sondage qualitatif)

Avec la croissance de la CS, il est parfois difficile de maintenir un niveau équilibré d'implication entre anciens et nouveaux membres travailleurs.

Étant donné que notre organisation est en croissance et que le nombre de membres travailleurs augmente, il existe présentement un déséquilibre dans l'implication des membres-travailleurs, certains étant très impliqués voir sur-impliqués, d'autres sous-impliqués, voire aucunement impliqués (extrait du sondage)

Dans la plupart des cas, l'intégration et la présence – parfois majoritaire - des membres travailleurs dans les instances de gouvernance est justifiée par leur place centrale dans la production du bien ou service.

Maintenant on est 7 administrateurs, je ne suis pas certaine combien de travailleurs, mais on a dû augmenter en gardant la même proportion plus élevée de travailleurs quand même (extrait d'entretien COOP D)

Les membres travailleurs sont essentiels à la coopérative car c'est nous qui opérons la coopérative et qui connaissons les enjeux. Comme nous sommes essentiellement une coop de services, les membres utilisateurs sont surtout des clients qui ne s'impliquent pas et ne connaissent pas les enjeux d'une coopérative de [XXX]. Nous sommes dans un créneau et la coopérative doit se baser sur l'expertise des membres travailleurs (extrait du sondage)

C'est sûr qu'on est conscients que ce sont plus les membres travailleurs qui font vivre les activités, qui mettent en place les choses. C'est sûr que les membres de soutien ne sont pas sur place tout le temps nécessairement, mais on voulait donner une chance aux gens de contribuer et participer à la vie démocratique. Je n'ai pas l'impression que les types de membres sont à corriger ou qu'il y a des contraintes. Parce qu'il y a encore la voix des travailleurs qui est majoritaire sur le CA. Ça nous permet de pouvoir - ça sonne bizarre - « garder le pouvoir » (extrait d'entretien COOP D)

4.3.2 Membres consommateurs

Une raison importante pour intégrer des membres utilisateurs-consommateurs tient à des questions de développement commercial, notamment la fidélisation de la clientèle qu'elle permettrait.

Au niveau des utilisateurs, c'est un peu la même chose : les gens ont développé un sentiment d'appartenance envers le lieu et l'entreprise. Accessoirement, la part de membre donne accès à des rabais, donc c'est un peu une carte fidélité au bout du compte (extrait d'entretien COOP B)

Est également mise de l'avant la volonté par certains membres utilisateurs-consommateurs de soutenir financièrement le projet, pour le bien de la communauté locale, sans réel souhait de s'impliquer dans la gouvernance. Pourtant dans ce cas, les membres utilisateurs-consommateurs sont représentés à égalité avec les membres travailleurs au CA.

20% sont des gens venus seulement une fois, qui ont trippé et décidé de nous appuyer. Le coût est de 20\$ - ce n'est pas une grosse implication. [...] Les membres initiaux - les 700 ou 800 premiers membres - l'ont fait pour soutenir la coopérative. Ceux qui s'y sont ajoutés par la suite, je ne pense pas que ça ait été fait dans une volonté de s'impliquer outre mesure (extrait d'entretien COOP B)

Intégrer des membres utilisateurs-consommateurs à la coopérative de solidarité permet de mobiliser en amont du démarrage une future base de clientèle (B-to-B).

En revanche, certains ont fait le choix de ne pas intégrer de membres utilisateurs-consommateurs, de par la complexité inhérente au multisociétariat en termes de communication, de mobilisation et de reddition de comptes. Cette coopérative a ainsi choisi de ne pas intégrer de membres-utilisateurs consommateurs, ils gardent un lien client-fournisseurs traditionnel pour simplifier la gouvernance.

Nous, c'est des abonnés aux paniers de légumes. Si on voulait avoir des membres partenaires, ce serait des abonnés, qui sont nos utilisateurs, dans un sens. Je crois qu'ils voulaient garder une structure simple au début, même si cette option n'était pas écartée. Et avec les années, finalement, on est très très occupés et ça complexifierait la chose d'avoir des membres partenaires - au niveau de la communication, et puis de devoir rendre des comptes avec des réunions, des rapports, tout ça. Maintenant on a de la mise en marché directe via un kiosque à la ferme, mais avant c'était libre-service, donc on n'était même pas en contact avec les clients parce qu'on était trop occupés dans le champ ! Et les gens de la ferme aimaient ça, de ne pas avoir à gérer plein de gens. Donc imagine des membres partenaires ! S'ils veulent des fraises à l'année, ou qu'on plante des pommiers, ou je sais pas. On n'a pas envie de gérer la prise de décision avec des membres qui sont pas producteurs (extrait d'entretien COOP F)

Il semble aussi que dans certains cas, le statut de membres consommateurs ne soit pas perçu comme justifié, eu égard à leur niveau d'implication réel dans la CS. Ainsi, dans les dynamiques générales entre les parties prenantes, il semble que les membres utilisateurs-consommateurs soient généralement moins mobilisés et impliqués que les membres travailleurs. La part sociale versée, peu élevée et davantage symbolique, n'est pas un gage d'engagement dans la vie coopérative.

On est tellement impliqués au quotidien, que même s'il y a moins de membres travailleurs que de membres utilisateurs proportionnellement, quand vient le temps de faire des AG ou des comités, les membres travailleurs sont toujours très représentés. Même si c'est une catégorie de membres moins nombreuse au sein

de l'entreprise, les travailleurs sont tellement impliqués de plein de façons dans différents comités qu'ils sont très mobilisés. Du côté des membres utilisateurs, l'implication d'avoir dû déboursier 20\$ pour devenir membre n'était pas nécessairement un gage d'engagement formel dans la vie coopérative, plutôt un geste symbolique. Les membres utilisateurs sont donc moins mobilisés (extrait d'entretien COOP B)

Une CS a mentionné comme une bonne pratique le fait de veiller aux proportions de la représentation des différents types de membres en assurant au moins une égalité entre les utilisateurs-consommateur et les travailleurs au CA.

Il y a une vaste majorité de membres utilisateurs, donc ça n'aurait pas pu être proportionnel sur le conseil d'administration, mais on jugeait qu'il devait y avoir une place à égalité avec les travailleurs. Parce que les travailleurs sont directement touchés par les décisions administratives. Ils sont représentés de manière égale. Le conseil d'administration a 8 personnes : 3 membres utilisateurs, 3 membres travailleurs et 2 membres de soutien (extrait d'entretien COOP B)

4.3.3 Membres de soutien

La catégorie de membre de soutien est une innovation spécifique aux coopératives de solidarité, car elle permet d'intégrer des parties prenantes externes à la coopérative, c'est-à-dire n'entretenant pas de lien d'usage direct, mais ayant un intérêt à la réalisation de la mission de l'organisation. Cette caractéristique rapproche les coopératives de solidarité des OBNL, qui comptent souvent parmi leurs membres les organisations ou institutions qui soutiennent la mission de l'organisation.

Les attentes exprimées par nos répondants vis-à-vis des membres de soutien en termes de contribution à la coopérative sont très diverses. Elles correspondent à des apports qui ne sont pas liés à un lien d'usage direct avec la coopérative et sont de nature variée, ces membres fournissant dans la plupart des cas une ou plusieurs des ressources suivantes :

- ressources matérielles : équipements, machines, etc. ;
- ressources financières : contribuant à la capitalisation via des parts d'investissement ;
- ressources intellectuelles : fournissant une expertise à titre bénévole ;
- ressources symboliques : renforçant la crédibilité ou démontrant l'ancrage dans le milieu ou la communauté locale).

Nos résultats recoupent ainsi largement les conclusions de Audebrand et al. (2017)¹⁴ qui se sont penchés spécifiquement sur le rôle des membres de soutien dans les coopératives de solidarité.

Le principal intérêt d'intégrer des membres de soutien se situe pour certain au niveau du financement.

De l'autre côté, il y a des membres de soutien. Au point de départ, on est allé chercher [de grandes organisations et institutions] qui mettaient à ce moment-là [XX] \$ (extrait d'entretien COOP A)

Les membres de soutien sont plutôt des entreprises ou des organismes qui croyaient en notre projet et voyaient la pertinence que le projet se réalise et qui ont mis l'épaule à la roue pour nous soutenir là-dedans (extrait d'entretien COOP B)

L'intégration des membres de soutien est aussi vue comme une opportunité de démocratiser la vie économique locale.

C'est sûr que les membres de soutien ne sont pas sur place tout le temps nécessairement, mais on voulait donner une chance aux gens de contribuer et participer à la vie démocratique (extrait d'entretien COOP D)

L'apport en expertise par les membres de soutien est une raison évoquée par ce répondant.

Ils ont créé une coop de solidarité parce qu'il y a des gens dans leur famille qui sont producteurs agricoles, qui ont des savoirs en mécanique, en travaux de sol, et c'était utile de les avoir comme membres de soutien (extrait d'entretien COOP F)

Dans ce cas, la contribution attendue en termes d'expertise et de matériel semble incompatible avec l'apport financier. Demander en plus des autres contributions un investissement financier semblait exagéré.

Les membres de soutien ont mis 50 \$, et les travailleurs c'est 1 000 \$. Ce ne sont pas des grosses parts. Pour eux, c'est très symbolique. Ça aurait pu être intéressant d'avoir des membres de soutien qui investissent, mais là on leur en devrait des gros comptes ! Je ne crois pas qu'on veut avoir des membres partenaires financiers. On aime être maîtres de nos propres choses (extrait d'entretien COOP F)

¹⁴ Audebrand, L. K., Michaud, M. & Lachapelle, K. (2017). Les coopératives de solidarité : un modèle unique de soutien à l'entrepreneuriat collectif. *Revue internationale P.M.E.*, 30(3-4), 163-189.

Les membres de soutien permettent par ailleurs de mobiliser la communauté et de s'ancrer rapidement dans le milieu. Être membre de soutien permet aussi d'officialiser les activités de support au projet, ce qui crédibilise la démarche.

Le fait d'avoir sur papier des membres de soutien réellement inscrits, ça faisait que c'était plus facile de les contacter. On se sentait moins gênés de contacter des gens pour des services, on savait qu'ils étaient disponibles tout le temps pour qu'on puisse les appeler. S'ils n'étaient pas membres de soutien, certains membres de notre coop auraient été mal à l'aise de les contacter à tout bout de champ. Ça clarifiait leur intention (extrait d'entretien COOP F)

Le statut de membre de soutien a permis dans ce cas aux anciens travailleurs de continuer à s'impliquer dans la coopérative.

Ensuite, deux anciens membres travailleurs sont membres de soutien, qui voulaient continuer à rester près de la coop (extrait d'entretien COOP F)

Dans ce même cas, la pertinence des membres de soutien s'est faite surtout sentir au démarrage du projet, moins par la suite.

Pour la création au départ, je ne pense pas que ça aurait changé. On n'avait pas d'équipement, on n'avait pas de tracteur, on est arrivés les mains vides. On a juste payé nos parts. Les membres de soutien sont très utiles, ils ont beaucoup de savoir, beaucoup d'expérience. Pour débiter la coop en production maraîchère, puisque ça fait pas 20 ans qu'on fait de l'agriculture, c'est sûr qu'on recommencerait avec des membres de soutien. Mais maintenant, puisqu'on a atteint une certaine maturité, qu'on connaît bien notre entreprise, qu'on est très à l'aise avec tout ça, on leur pose de moins en moins de questions (extrait d'entretien COOP F)

Dans le cas suivant, la mobilisation large de la communauté semblait indispensable pour obtenir les soutiens politique et financier requis pour ce projet de grande envergure : milieux d'affaires notamment, mais aussi population au sens large (future clientèle).

On savait au départ lorsqu'on montait le plan d'affaires que tous seuls dans notre coin c'était impossible, que trouver notre financement tout ça, d'avoir des ententes, être capables de négocier d'influencer le gouvernement tout ça, fait qu'on a travaillé en réseau dès le jour 1 (extrait d'entretien COOP I)

4.3.4 Confusions dans les catégories de membres

La confusion entre membre utilisateur-producteur et membre utilisateur-consommateur est revenue à deux reprises dans nos entretiens, les promoteurs ayant leurs propres définitions de ces catégories de membres.

Il y a une certaine complexité : c'est quoi la différence membres producteurs et utilisateurs, dans notre cas ? Puisqu'on produit tout le temps quelque chose, mais dans le fond on utilise le lieu pour produire. Mais on n'est pas membres producteurs au sens de la loi, je pense (extrait d'entretien COOP E)

Parfois, la confusion concerne la distinction entre membres utilisateurs et membres de soutien pour les entreprises partenaires de la coopérative. La nature de leur contribution crée une zone grise qui rend flou pour les promoteurs la distinction entre les deux.

On a trois types de membres : membres travailleurs, membres de soutien ... et membres utilisateurs, mais ça je dois vérifier... C'était souvent discuté c'est quel genre de membre... pour quels services, etc. Est-ce qu'on a des membres utilisateurs ? (extrait d'entretien COOP J)

On a des membres utilisateurs et quelques membres de soutien, qui ne sont pas utilisateurs à proprement dit [...] Il y a comme une subdivision de ce membrariat qui n'est pas claire. On s'est un peu trompé là-dessus en utilisant le mot « membre de soutien » pour les membres de l'organisation, plus que les vrais membres de soutien, qui soutiennent la mission sans vraiment l'utiliser (extrait d'entretien COOP E)

Parfois, la méconnaissance des règles du modèle apparaît clairement, laissant la place à des interprétations personnelles des promoteurs. Dans un cas, une catégorie employée ne correspond même pas à celles prévues par la loi, dans un autre, le promoteur ne pense pas pouvoir inclure des membres travailleurs dans une coopérative de solidarité.

entre le cadre légal et ce qui est fait en pratique, il y a toute une créativité [...] Il y a deux catégories de membres : général et travailleur (extrait d'entretien COOP J)

[à propos des membres travailleurs] Je ne sais pas si on a le droit, dans les types de membres (extrait d'entretien COOP G)

Aussi, des contraintes externes (comme des règles d'attribution de subventions) peuvent contraindre le choix des catégories de membres (une étude de cas illustrant cette situation est détaillée plus bas).

Finalement, la versatilité des coopératives de solidarité en termes de membrariat leur permet de s'adapter à de nombreux contextes particuliers, mais apporte également son lot de complexités, zones grises et confusions.

5. INTÉGRATION ET MOBILISATION DES MEMBRES

Pour les CS, le processus d'intégration des membres est dans l'ensemble considéré comme essentiel. Il est cependant rarement formalisé et structuré de façon formelle et systématique, ce qui génère des enjeux de formation et de mobilisation.

Environ un tiers des coopératives sondées (35%) ne mentionnent aucun processus ou action formalisée d'intégration des membres. Les autres cumulent plus ou moins d'éléments liés à cette intégration, des plus simples (mention de l'aspect coopératif aux nouveaux travailleurs, membres, non membres ou membres auxiliaires) aux plus poussés (formation complète sur la gestion/intégration en coopérative).

5.1 Des pratiques d'intégration très variables selon les CS

Les répondants sont ainsi nombreux à reconnaître l'importance du processus d'accueil qui prend la forme d'une formation ou minimalement d'une séance d'information, couvrant les bases de la gouvernance, les responsabilités des administrateurs, etc. Cette formation ou information devrait s'adresser à tous les membres.

ça concerne tout le monde puisque tout le monde peut le devenir [administrateur] [...] On veut que tous les nouveaux membres prennent au moins la séance d'information de base (extrait d'entretien COOP C)

On avait pensé à offrir des petites formations complémentaires, concernant la gouvernance, les responsabilités des administrateurs, etc. Malgré que ce ne soit pas tous les membres qui deviendront administrateurs, mais tous ont l'opportunité de l'être. C'est donc important de connaître les rôles et responsabilités (extrait d'entretien COOP C)

Puisque nous sommes en période de croissance et donc d'intégration de nouveaux employés, nous avons eu besoin d'explicitier quel était le processus d'accueil et d'intégration des nouveaux membres dans la coop (extrait du sondage)

Des séances d'accueil ou de formation sur d'autres thématiques peuvent servir de prétexte pour introduire les bases sur le mode de fonctionnement coopératif.

Sous ce prétexte-là, lorsqu'on devient membre de [le coopérative], il y a une formation d'accueil où on présente effectivement les mesures de sécurité sur le site, mais on montre beaucoup le mode de fonctionnement, le mode coopératif. « Ce lieu-là vous appartient. Une fois que t'es membre, tu deviens copropriétaire de ce lieu-là ». On passe au travers de l'aspect de responsabilisation, expliquer le mode de fonctionnement sociocratique. Ce n'est pas connu de tous, donc il y a beaucoup d'explications à faire : comment les décisions se prennent, comment les membres peuvent prendre part aux décisions (extrait d'entretien COOP E)

Beaucoup de CS admettent cependant que leur processus manque de formalisation ou de consistance.

Les membres tant qu'à eux, ne reçoivent pas d'accompagnement particulier lorsqu'ils deviennent membres. Je crois que c'est l'une des faiblesses de l'organisation (extrait du sondage)

Là on le fait à la bonne franquette et tout là, mais on a du travail à faire là-dessus si on veut être top par rapport à ça. Ça se fait correctement actuellement mais je peux pas dire que ça va passer à l'histoire comme étant des pratiques euh... qui sont correctes mais qui pourraient être mieux que ça (extrait d'entretien COOP I)

Certains préconisent que le processus d'intégration soit plus détaillé et conséquent pour les membres travailleurs que pour les membres de soutien ou consommateurs. La nature et la fréquence de leur implication dans la CS justifient cet écart.

Il pourrait y avoir un processus de base, et un processus plus poussé. Les membres travailleurs doivent avoir plus de formations qu'un membre producteur, parce que ce dernier bénéficie de la visibilité et de la promotion de la coopérative, mais il n'aura pas le pied sur le plancher de la même façon que les travailleurs. Les travailleurs s'occupent des occupations et doivent avoir plus de formation. Les membres utilisateurs et de soutien, ce serait plutôt une formation de base, par exemple sur les rôles et responsabilités au niveau du conseil d'administration et en tant que membre, les avantages d'être membres, ce qu'ils peuvent faire pour contribuer au succès de la coop, selon la catégorie de membres (extrait d'entretien COOP C)

Le processus d'intégration des membres interroge également les avantages procurés par le membrariat. La participation à la gouvernance formelle est parfois perçue comme superflue, notamment dans les organisations plus horizontales.

Puisque tous sont invités (membre ou non) à contribuer à la gestion collaborative de l'organisation, outre le droit de vote et une place au CA (où l'on se demande à quoi ça sert dans un contexte de pouvoir partagé), quelle est la plus-value d'être « membre » ? Devrions-nous intégrer des membres plus rapidement (nous avions un 18 mois d'intégration, que nous avons réduit à 12 mois récemment) ? (extrait du sondage)

Le manque de clarté sur les avantages de devenir membre peut nuire à l'intégration de nouveaux membres. Un répondant mentionne que selon son expérience dans une précédente CS, le fait de conférer beaucoup d'avantages aux travailleurs non-membres pour les attirer et les retenir dévalorise le statut de membre en comparaison.

On a eu beaucoup de difficulté à intégrer des nouveaux membres dans [la CS], on est resté toujours le même nombre de membres, il y a même un membre qui est parti. Je crois que c'est dû beaucoup au fait qu'on donnait trop d'avantages à des non-membres, parce qu'on n'avait pas beaucoup d'argent ni de moyens, donc on faisait beaucoup de troc, des ardoises aux employés, tout ça. À un moment, il y avait tellement d'avantages, donc pourquoi devenir membre ? (extrait d'entretien COOP C)

Synthèse des pratiques d'intégration des membres

Intégration au CA	• Invitation des membres à se faire élire au CA
Intégration à l'AGA	• Invitation à l'AGA et aux AGs • Invitation à préparer l'AGA et/ou les AGs
Intégration aux instances et questions de gouvernance	• Invitation des membres à s'impliquer dans les rencontres de gestion et différents comités possédant une autonomie décisionnelle • Partage de connaissances sur l'administration et la gestion d'une organisation (formations) • Invitation à participer à la planification stratégique • Partage du rapport annuel, du budget, des bilans, états financiers, etc. • Accompagnement/mentorat/jumelage avec des membres responsables d'une nouvelle personne admise sur un comité de son choix.

Intégration à la culture de la coop	• Séances d'information / formation aux bases d'une organisation coopérative • Présentation du fonctionnement de la CS dès les premiers jours • Distribution d'une carte de membres ou trousse de bienvenue où sont inscrits les avantages
Intégration au membrariat	• Processus d'intégration du membre formalisé : étapes claires présentées aux membres potentiels • Documentation des avantages membres • Accueil formel / légal (à l'AG, à l'AGA) • Événements festifs de bienvenue

Synthèse des pratiques d'intégration des travailleurs

Intégration légale	• Élection comme administrateur par l'AG des membres • Inclusion formelle à la liste des membres par le CS sur constat du paiement de la part sociale et respect des autres critères
Intégration politique	• Invitation à s'impliquer dans le CA et les différents comités • Formations en lien avec les tâches administratives • Mentorat par d'anciens membres sur les Comités de travail • Prise de connaissance des documents officiels (rapport annuel, états financiers, régie interne, etc.) • Acquisition de connaissances sur ce qu'est une CS (formation générale) • Réalisation de la période probatoire spécifique aux membres auxiliaires (si applicable)
Intégration sociale	• Intégration à la vie sociale informelle de la coop • Accompagnement/jumelage avec d'autres membres • Intégration/adoption de l'esprit coopératif (sens de l'équipe et de l'intérêt collectif en contexte coop)
Intégration à l'emploi	• Apprentissage des rôles des autres membres travailleurs et à bien interagir avec eux

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Formation et accompagnement continu des travailleurs • Étude d'un cahier des charges / d'un manuel de l'employé (outils pour comprendre l'environnement de travail) • Formation à l'emploi "sur le tas" par une petite équipe organique • Réalisé d'un certain nombre d'heures comme travailleur |
|--|---|

5.2 Mobilisation des membres dans la gestion et la gouvernance

La mobilisation des membres aux instances de gouvernance formelle

Certains mettent tout d'abord en lumière la nécessaire formation à la participation démocratique dans les entreprises collectives, enjeu qui traverse toutes les formes d'entreprises collectives mais qui se trouve renforcé dans le cas de la gouvernance complexe des CS. Elle est un préalable à une mobilisation pleine et entière des membres de la coopérative dans ses instances de gouvernance.

Certains expriment qu'ils souhaiteraient intégrer des membres déjà rompus à la gouvernance démocratique, avec une certaine expérience de CS ou d'autonomie et sens des responsabilités dans la gestion et la gouvernance.

Les travailleurs sont très impliqués dans la gouvernance. Nous devons clarifier les rôles pour une meilleure intégration de nouvelles personnes. Le risque est de créer de la confusion et du découragement. Idéal : intégrer quelqu'un qui aurait de l'expérience en coop de solidarité ou en gouvernance. Les travailleurs doivent faire preuve d'autonomie et du sens des responsabilités. Nous ne pouvons pas toujours offrir un encadrement serré (extrait du sondage)

L'implication des membres dans la gouvernance d'une CS peut être un long processus, car il implique une nécessaire éducation à la participation coopérative et une formation de base en administration.

L'enjeu, c'est le même que pour tout secteur coopératif : on ne naît pas coopérant, on l'apprend. C'est la formation - dans une coop d'habitation ou tout autre coop [...] Les règles s'apprennent. Quelque part, si tu deviens membre d'un CA, tu dois comprendre ce qu'est un budget ! Il y a un minimum de formation à avoir. Ensuite, sur les enjeux démocratiques d'une assemblée. Je me souviens de gens qui demandaient l'utilité d'un procès-verbal, une résolution, de gérer les droits de parole. Ça part de là (extrait d'entretien COOP A)

Parfois, c'est la difficulté à mobiliser les membres lors des AG qui se fait sentir.

On aimerait avoir plus de participation pour amener de l'eau au moulin, alimenter nos réflexions, avoir des comptes à rendre à plus que nos 15 amis qui sont là ! À la dernière AG, c'était un échec, il y avait moins que 30 personnes en comptant les membres du CA, malgré la possibilité d'être présent en virtuel. Mais bon c'était un dimanche après-midi ensoleillé... On va reprendre la formule de faire ça un mardi soir. Qu'est-ce qu'on pourrait faire pour mieux mobiliser nos membres, pour qu'ils veuillent venir à l'assemblée, poser des questions, émettre des suggestions ? C'est une réflexion encore active pour laquelle on aimerait avoir des pistes de solution (extrait d'entretien COOP B)

Les travailleurs prennent plus de place à l'AG. On n'a pas tant de gens qui assistent à l'AG. Même si on publicise, on est environ une trentaine. L'AG n'est pas l'endroit où on a le plus de gens présents (extrait d'entretien COOP D)

Dans plusieurs cas, les répondants notaient une différence dans l'implication entre membres travailleurs et autres types de membres, lors de l'assemblée générale. En effet, les membres travailleurs étant directement impliqués au quotidien dans la CS, une forte asymétrie d'information les distingue des membres utilisateurs ou de soutien, dont le lien d'usage est beaucoup plus ponctuel.

[les membres travailleurs] sont plus présents pour les élections des postes de travailleurs au CA. Les travailleurs ont très peu de questions lors de l'AG. Mobilisation membre utilisateur pour AGA. C'est plus difficile, mais il y a les mêmes qui reviennent à chaque année. On essaie d'être attractifs. 50 personnes, moitié travailleurs, moitié membre utilisateur (extrait d'entretien COOP H)

Il y a une vaste majorité de membres utilisateurs, donc ça n'aurait pas pu être proportionnel sur le conseil d'administration, mais on jugeait qu'il devait y avoir une place à égalité avec les travailleurs. Parce que les travailleurs sont directement touchés par les décisions administratives. Ils sont représentés de manière égale. Le conseil d'administration a 8 personnes : 3 membres utilisateurs, 3 membres travailleurs et 2 membres de soutien (extrait d'entretien COOP B)

Mobilisation des membres via des comités

Les activités de pilotage des CS ne se réduisent pas toujours aux instances de gouvernance formelle, une partie de la gestion étant exercée en comités.

Ces CS propose par exemple des modèles s'appuyant sur des comités de gestion ou de direction.

Avec plein de comités qui donnent un certain pouvoir à chacun des membres d'agir concrètement et d'avoir une autonomie dans le champ d'action du comité. Ça a été mobilisant et on a réussi à régler beaucoup de problèmes. C'est plutôt des comités et non une seule personne responsable. Tous les bénévoles sont membres. Ce n'est pas une condition, mais comme ils sont intéressés (extrait d'entretien COOP E)

On a formé un comité de direction pour encadrer un peu - pas un comité exécutif, mais un comité qui vient en appui à la direction générale pour discuter d'enjeux opérationnels, que ce soit préparer des dossiers ou autre. Ce qui fait en sorte qu'il y a un soutien qui est donné. Au début, c'était [nom d'une personne] et moi dans ce comité, puis on l'a élargi avec président, vice-présidente, puis un membre travailleur. Ce comité forme aussi le comité d'évaluation de la direction générale, moins le DG. Ce n'est pas un exécutif, parce que ça n'existe pas dans nos règlements, et on n'est pas sûrs qu'on en veut un. Un exécutif, ça reçoit des mandats, et on veut quelque chose de plus informel. Le comité de direction s'apparente à un comité exécutif, mais il n'a pas de fonction statutaire - pas de PV à faire. Plutôt comme des réunions d'équipe, pas de compte-rendu, mais plutôt de la gestion, de la coordination (extrait d'entretien COOP A)

Ces comités permettent de mobiliser les membres au-delà de l'exercice formel de la gouvernance et de décentraliser la prise de décision.

J'ai l'impression de participer à toutes sortes de prises de décision quotidiennement, petites ou grandes, notamment à travers les différents cercles d'échange et de travail collectif auxquels je peux contribuer par mes idées, influencer, questionner, soulever les risques, etc. (extrait du sondage mixte)

Maintenant on a vraiment comme un comité de développement où on prend beaucoup de décisions [...] tous les membres sont invités à penser au futur de la coop mais dans les limites de son propre travail à travers le comité associé [...] À la fin de chaque saison, il y a un bilan qui est fait avec le coordo de chaque volet. Moi [la DG] j'assiste à ça pour comprendre mieux. Mais il n'y a rien pour l'instant tout le monde ensemble, ça je pense que c'est plus si on fait une réflexion stratégique, et que là on veut le feedback de tous (extrait d'entretien COOP J)

On n'aime pas le mot comité, à cause de l'institutionnel! Oui on s'en crée à l'interne, mais ils sont très efficaces. On fait pas des réunions

pour faire des réunions. On veut vraiment que ça permette d'avancer et qu'on règle les choses, aussi. Ce n'est pas juste pour s'entendre parler. On est là pour trouver des solutions au concret du quotidien. On veut que notre affaire marche. Donc oui on crée des petits groupes de travail. Mais si on voit par exemple que notre mécanisme prend trop de temps avant de prendre une décision, on va raccourcir. On va pas juste mettre ça dans des réunions et attendre que ça ne se règle jamais, tu sais (extrait d'entretien COOP D)

Ce n'est pas tous les employés qui désirent s'impliquer. Par contre, l'opportunité de le faire est toujours là. Il est possible de s'impliquer dans le comité de liaison et le comité de relation. De plus, il est possible d'assister à l'AGA. Cependant, le taux de participation n'est pas grand (extrait du sondage)

Ces comités permettent dans certains cas de resserrer les liens entre employés et administrateur·rice·s.

J'ai créé différentes équipes de travail selon les différents volets. Pour tous ces volets, j'ai lié à eux des gens du CA qui sont intéressés à ces volets, en expliquant clairement qu'ils n'allaient pas être invités à chacune des rencontres, mais seulement quand on a des décisions à prendre. Je veux provoquer plus de rencontres entre les membres du CA et les employés, pour les mettre ensemble sur des réflexions (extrait d'entretien COOP G)

6. DYNAMIQUES DE GESTION, DE GOUVERNANCE ET TENSIONS ENTRE LES MEMBRES

Une fois la gouvernance définie et les membres recrutés, la vie opérationnelle et quotidienne de la CS démarre, apportant avec elle son lot de défis en enjeux. Des écarts peuvent apparaître entre la vision initiale et les ambitions en termes de fonctionnement et de dynamiques entre membres.

Nous visons dans cette partie illustrer les divers points de vue des acteurs sur les questions de gestion et de gouvernance telles que vécues au quotidien, faisant apparaître les dynamiques entre types de membres et entre membres individuels.

6.1 Dynamiques de gestion

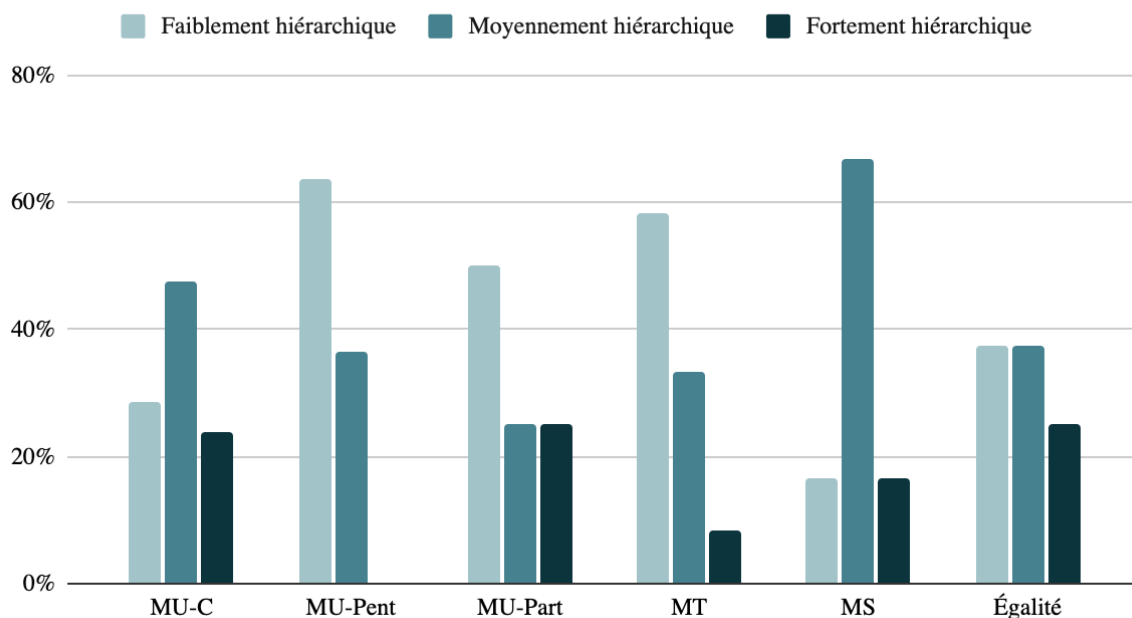
Les CS affichent des modèles de gestion très diversifiés, de plus horizontaux aux plus hiérarchiques, avec des modalités d'exercice de l'autorité variables selon les configurations des organes décisionnels et consultatifs : directions générales, comités, etc.

6.1.1 Niveau de hiérarchie dans les CS

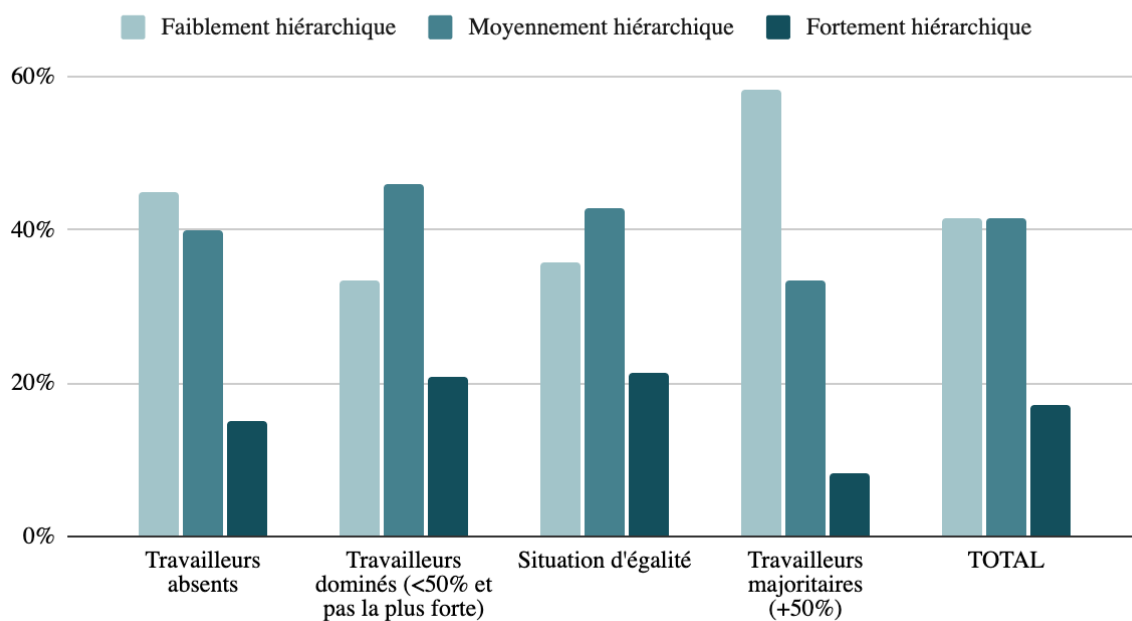
Le sentiment de hiérarchie a été sondé auprès de nos répondant·e·s, et il apparaît que moins de 20% des CS sont perçues comme fortement hiérarchiques.

Une fois de plus, la catégorie dominante ou la place des travailleurs dans la gouvernance (et notamment leur représentation au CA) semble avoir un effet sur la structuration hiérarchique de la coopérative.

Sentiment de hiérarchie selon le type de membre dominant



Sentiment de hiérarchie selon la place des travailleurs au CA



- Les CS dans lesquels le sentiment de structuration hiérarchique est le plus faible sont celles à dominante producteurs-entreprises, puis travailleurs.
- Les CS à dominante consommateurs sont celles dans lesquelles ce sentiment est le plus fort.
- Enfin, une position majoritaire des travailleurs au CA semble être positivement corrélée à un sentiment de hiérarchie faible.

6.1.2 Modèles de gestion

Premièrement, les répondants qui estiment que leur coopérative fonctionne selon un mode très peu hiérarchique ou peu hiérarchique mentionnent des notions comme « gestion horizontale », « anti-hiérarchie », « autogestion » et « collégialité » pour qualifier leur structure. Leurs commentaires mentionnent également la recherche du consensus dans les prises de décision.

Nous sommes encore un petit membrariat, il y a un esprit de famille

Démarche holistique et empathique, démarche de compréhension [...] travailler ensemble, trouver des solutions

Peut-être la fin de la hiérarchie [...] aplati les relations [...] pas de rapport dominé dominant (extraits du sondage)

Un commentaire concernant une coop en démarrage semble indiquer que la hiérarchie émerge organiquement des responsabilités et compétences des membres. D'autres commentaires soutiennent que les décisions prises par les responsables ou par le conseil d'administration se font en concertation avec les employés.

Dans le cas de jeunes coops, les commentaires soulignent que les processus de concertation sont un frein à l'efficacité et à la productivité de leur équipe. Cela apparaît parfois comme un enjeu pour la rentabilité de la coopérative.

Comme nous sommes une jeune coop, nous travaillons le plus possible à maintenir une structure horizontale, mais nous manquons d'outils efficaces et de temps pour faire circuler l'information et impliquer tous les membres dans les décisions. C'est un processus que nous avons enclenché. De plus, une baisse de productivité dans notre domaine d'activités entraîne une forte pression sur les membres utilisateurs et la rentabilité de la coopérative, ce qui rend la concertation difficile à intégrer pour chaque décision (extrait du sondage)

Pour les jeunes CS, l'implication et participation des membres à la gestion est parfois plus organique, improvisée et non structurée. Ceci s'explique souvent par le manque de temps et d'outils.

Comme nous sommes une jeune coop [...] nous manquons d'outils efficaces et de temps pour faire circuler l'information et impliquer tous les membres dans les décisions (extrait du sondage)

La croissance de la coopérative exige ensuite de structurer plus formellement la gestion. Dans le cas de cette CS, le changement d'échelle de l'équipe de travail a

nécessité la mise en place de mécanismes pour rendre les travailleurs davantage matures et responsables de régler par eux-mêmes les situations conflictuelles et les tensions.

À 30, 35, 40, il faut mettre des mécanismes en place. On fait des moments de rencontre où les gens ont la chance de s'exprimer. Mais parfois c'est une mentalité où tu es habitué d'aller voir ton gestionnaire pour lui demander de régler tes affaires... Nous, on ne peut pas jouer au parent. Si quelque chose ne marche pas avec une personne, il va falloir qu'on le règle avec la personne directement. En théorie, les gens veulent ça, mais quand c'est le temps de le faire, tu perds des joueurs. C'est ce qu'on essaie de mettre en place, pour pouvoir tout régler rapidement et aussi éviter que les situations se retrouvent dans la cour de la direction seulement. Parce qu'on considère que c'est pas juste à la direction de régler les choses entre les personnes (extrait d'entretien COOP D)

Les répondants qui estiment que leur coop est moyennement hiérarchisée soulignent généralement une ambiguïté entre autonomie opérationnelle et autorité de la direction.

Le directeur général à le dernier mot, mais dans l'équipe il n'y a pas de hiérarchie et le mode de gestion est vraiment participatif (extrait du sondage)

Dans les opérations, c'est très hiérarchisé. Mais dans la partie décisionnelle en général, c'est horizontal (extrait du sondage)

Les employés ont l'habitude de travailler en horizontalité. Cependant, depuis mon arrivée en avril 2020, je constate que cela amène parfois une ingérence et des ambiguïtés en lien avec mon rôle de directrice générale. J'ai donc décidé d'affirmer plus officiellement une hiérarchie : je suis la directrice, ce sont les employés. Ce qui me revient de faire et leurs rôles (extrait du sondage)

Sur le plan opérationnel, il peut également y avoir une différence marquée entre les fonctions de membres et d'employés.

Entre membres de la coopérative, nous fonctionnons par consensus. Par contre, nous avons des employés et ceux-ci doivent répondre aux membres (extrait du sondage)

Finalement, les répondants qui estiment que leur coop est fortement hiérarchisée fonctionne souvent avec une direction générale et des responsables de sections. La différence semble même parfois floue entre un mode de gestion coopératif et

un mode capitaliste : « similar corporate management structure as traditional businesses » (extrait du sondage).

La pression à la productivité et compétitivité est parfois évoquée pour justifier des modèles de gestion plus verticaux.

Une baisse de productivité dans notre domaine d'activités entraîne une forte pression sur les membres utilisateurs et la rentabilité de la coopérative, ce qui rend la concertation difficile à intégrer pour chaque décision (extrait du sondage)

T'as beau vouloir aplanir la gestion, rendre ça transversal, à un moment donné ça prend quelqu'un qui prend des décisions, qui va dire aux autres quoi faire aussi, de temps en temps.

Le modèle hiérarchique hégémonique dans la société représente aussi un frein culturel à la mise en place de modèles horizontaux.

Est-ce que c'est nécessaire de toujours mettre des hiérarchies, comme on connaît ? On a essayé de se défaire un peu de ces modèles-là, mais pendant qu'on fait ça, nos réflexes sont encore là, dans ces manières d'agir-là [...] Comme si parce que tu sors d'une structure institutionnelle, tu seras juste libre. Mais on n'est pas si équipés que ça pour travailler dans la liberté. On cherche d'autres modèles, mais on part du connu. Il faut se demander : qu'est-ce qu'on traîne ? De quoi il faut se dégager ? [...] Je trouve qu'on a encore besoin, souvent, de quelqu'un qui nous dit quoi faire. Même si on voudrait le déceler par nous-mêmes (extrait d'entretien COOP D)

Les paradoxes de la hiérarchie et de la gouvernance démocratique

La gouvernance démocratique des coopératives génère des attentes fortes d'autonomie des membres, et en particulier des membres travailleurs. Celle-ci apparaît parfois comme contradictoire ou incompatible avec l'autorité d'une direction générale ou d'un conseil d'administration. Ces éléments sont très souvent relevés parmi nos répondants, notamment dans les CS qui n'ont pas formellement précisé et documenté les rôles et responsabilités des différentes instances et organes de direction, de gestion et d'administration.

il est difficile pour moi d'être directrice d'employés qui sont aussi mes supérieurs [en tant qu'administrateurs]... Aussi, certains croient avoir la main mise sur des décisions parce qu'ils sont membres (extrait d'entretien COOP G)

Cette situation illustre bien une polarité et une tension présente dans la gouvernance des CS, entre les fonctions traditionnelles d'une direction générale et d'un CA d'un côté et les aspirations des membres à une participation démocratique de l'autre.

difficultés à dresser une ligne entre le rôle de gouvernance et le rôle d'employé pour le membre travailleur

Il est étrange des fois de se faire gouverner par ses propres employés quand on est directeur général

assurer un équilibre entre une nécessaire direction générale et la prise en charge de la coopérative par les employés et les pigistes (extraits du sondage)

Quand les employés siègent sur le CA, ça fait en sorte que c'est une drôle de relation pour la DG. S'il y a un conflit ou une problématique qui survient avec un membre travailleur/administrateur, c'est pas la DG qui va l'amener en CA (extrait d'entretien COOP H)

Plusieurs commentaires recueillis réfèrent à une difficulté pour certains types de membres de comprendre les réalités propres à l'administration et à la gouvernance d'une coopérative, confondant participation et autonomie complète.

Au niveau des travailleurs saisonniers, ils voudraient être plus impliqués. On a une démarche à faire de ce côté-là pour trouver une façon de mieux les accompagner. Il y a des mythes au sujet de la coopérative, par exemple « la coopérative, ça m'appartient, donc je peux faire un peu ce que je veux », mais ça ne fonctionne pas comme ça (extrait d'entretien COOP B)

Une mauvaise compréhension des enjeux financiers met aussi en lumière la nécessité de former l'ensemble des membres à la gestion, pour éviter les frustrations et améliorer la qualité des délibérations et des décisions collectives et surtout ne pas générer de frustrations à la participation.

Ça demande une formation, d'abord sur les rôles et responsabilités. Mais aussi, de la part des travailleurs qui ont des besoins pour leur travail, de comprendre que la coopérative, ce n'est pas la « la banque à Joe ». La coop a parfois des problèmes de liquidités, des impératifs. Ce n'est pas parce que tu viens de signer un contrat que tu as plein d'argent (extrait d'entretien COOP A)

Souvent les gens ne savent pas comment ça fonctionne, comment les choses sont financées. C'est à nous d'expliquer d'où on part, puisqu'il y a eu une croissance assez rapide de la coopérative et tout n'a pas suivi, dans le côté administratif (extrait d'entretien COOP D)

La tendance à l'autogestion et ses enjeux

L'exemple d'une CS nous indique qu'il faut éviter de présupposer que les membres travailleurs d'une CS voudront nécessairement tendre vers une structure non hiérarchique. L'autogestion est parfois perçue comme difficile à mettre en œuvre et à maintenir.

Nous avons essayé plusieurs approches avec consultants pour éviter la hiérarchie et après plusieurs travaux, certains employés souhaitent maintenant plus de hiérarchie dans le style de gestion, d'encadrement. Nous tentons aujourd'hui d'assurer surtout une grande capacité de leadership et participation collective, capacité d'autogestion, prise de décision, etc. (extrait du sondage)

Dans ces CS à gestion horizontale, le rôle et les prérogatives de la direction générale peuvent être difficiles à définir. Les CS témoignent de modèles et de tentatives diverses en ce sens.

Directrice, j'encourage la tenue de rencontres, réunions, activités et l'implication (extrait du sondage)

Nous avons une DG qui assure la coordination des dossiers mais les décisions se prennent en collégialité au sein de l'équipe et en co-gestion avec le CA (extrait du sondage)

Là, tu as une DG qui doit composer avec un CA composé à majorité de gens qui travaillent pour la coop, donc sous son autorité. On dit souvent qu'être DG dans une telle coop, c'est donner une direction dans le développement de la coop plutôt que de jouer au boss. Ça ne peut pas se faire sans l'appui des parties prenantes (extrait d'entretien COOP A)

Un répondant identifie un paradoxe lié à l'exercice d'une fonction de direction dans une structure autogérée. Il soutient qu'au sein d'une coop à visée sociale, toute horizontale soit-elle, "il doit y avoir quelqu'un qui soit gardien de l'intérêt collectif" et dont le rôle est "d'exploiter les travailleurs au nom de la coop" (extraits d'entretien).

J'ai dirigé une coop à fins sociales à l'époque, où le CA était formé essentiellement de travailleurs. Il y avait heureusement des artisans, qui eux étaient des producteurs. Ce n'était pas une coop de solidarité, ça n'existait pas à l'époque. J'étais gérant, je disais « mon rôle c'est de vous exploiter au nom de la coop » (extrait d'entretien COOP A)

Il fait à juste titre remarquer que dans un tel contexte, la direction générale se retrouve, dans l'instance du CA, sous l'autorité de membres travailleurs qui dans

la gestion quotidienne de la CS se retrouvent plutôt sous son autorité. Il soutient que dans une telle structure, le rôle de la DG en est davantage un de coordination et de mobilisation que de direction en tant que telle.

Là, tu as une direction générale qui doit composer avec un CA composé à majorité de gens qui travaillent pour la coop, donc sous son autorité. On dit souvent qu'être DG dans une telle coop, ce n'est pas jouer au boss, c'est donner une direction dans le développement de la coop. Ça ne peut pas se faire sans l'appui des parties prenantes (extrait d'entretien COOP A)

La gestion sociocratique peut être vue comme un moyen pour mitiger les relations de pouvoir et aménager les différences de vision entre membres.

Le modèle sociocratique va empêcher qu'une personne, qui a une plus grande gueule, puisse prendre le pouvoir en accaparant la parole. Il peut devenir lourd si on l'utilise de façon trop stricte, mais quand on est devant des conflits, que beaucoup de personnes prennent plus d'espace, qu'il y a des inconforts de d'autres membres, on a un processus. J'ai beaucoup utilisé la sociocratie dans des projets d'habitat collectif. L'habitat d'une personne vient vraiment chercher des valeurs, les valeurs s'entrechoquent (extrait d'entretien COOP E)

Dans le cas d'une CS en autogestion où la gouvernance et le travail essentiel sont assurés par une équipe de membres utilisateurs bénévoles, cette situation entraîne des défis dans la mise en place d'une administration fonctionnelle.

Notre principal défi [en tant que coop autogérée] est de mettre en place une saine et rigoureuse administration. Quand tout le monde est bénévole, personne n'est responsable au final. Un roulement important au sein de l'équipe de gestion fait en sorte que le suivi des dossiers n'est pas toujours fait. Le tout accentué par la pandémie (extrait du sondage)

Par ailleurs, certains insistent sur l'importance de partager équitablement les responsabilités et charges plus « plates » afin de conserver la motivation des membres, en particulier dans les organisations aplanies.

Quand on aplanit la structure pour la rendre plus transversale et partager la responsabilité, il faut prendre conscience qu'il y aura des choses qui se retrouveront entre deux chaises, tout le temps. On appelle ça des bouts plates, et on dirait qu'il y a toujours moins de joueurs volontaires pour les faire. Donc il faut se les partager. Si tu désignes pas quelqu'un pour le faire, ou que tu ne partages pas ça, ça va toujours être les mêmes personnes qui vont faire les tâches les plus ingrates et ça va démotiver (extrait d'entretien COOP D)

Intérêt individuel et intérêt collectif

Comme dans toute entreprise collective, et à plus forte raison dans les CS, des tensions entre prise en compte de l'intérêt individuel des membres et l'intérêt collectif de l'organisation sont souvent relevés par nos répondants.

Tant du côté des administrateurs que des travailleurs, plusieurs commentaires ont identifié, à la question portant sur les principaux enjeux de gouvernance, la difficulté de travailler ensemble pour des enjeux collectifs.

On le voit souvent, même ici, que les administrateurs sont aussi les clients. Les gens ont de la misère à faire la différence, à diviser leur rôle. T'es dans le CA pour le bien de l'organisation, pas nécessairement pour ton bien à toi (extrait d'entretien COOP E)

Même si c'est ça que tu veux en théorie [...] ce n'est pas tout le monde qui est à l'aise à naviguer là-dedans et qui finira par être capable de voir le bien commun au-delà de son bien individuel [...] On dirait que l'être humain continue de penser à ses propres besoins, dans notre société individualiste, avant de penser aux besoins collectifs. Et c'est tout à fait normal, mais c'est ce qui est aussi le plus difficile à ajuster. Ce n'est pas toujours évident de voir le bien commun. À qui on répond ? À quoi on répond ? (extrait d'entretien COOP D)

T'es dans le CA pour le bien de l'organisation, pas nécessairement pour ton bien à toi. C'est une division des rôles qui n'est pas toujours facile à faire pour tout le monde. La meilleure décision n'est pas la meilleure pour moi, mais pour l'organisme. Ça c'est plus difficile, ça dépend des personnalités (extrait d'entretien COOP E)

On a eu un enjeu d'administratrice qui ne faisait pas l'unanimité, qui était plus là pour sa personne et non pour la coop (extrait d'entretien COOP H)

Pareil pour une coop d'habitation - un budget où il y a des hausses de loyer va contre l'intérêt individuel des membres, mais c'est l'intérêt collectif qui doit primer! C'est la même chose (extrait d'entretien COOP A)

On le voit souvent, même ici, que les administrateurs sont aussi les clients. Les gens ont de la misère à faire la différence, à diviser leur rôle (extrait d'entretien COOP E)

Plusieurs d'entre eux ont pris le pli de faire ce qui leur convient plutôt que de penser collectif (extrait du sondage)

6.2 Dynamiques de gouvernance

La mise en place d'une gouvernance fonctionnelle, avec un conseil d'administration clairement structuré et fonctionnel, semble délicat dans bien des cas, d'autant plus que la participation démocratique est une attente naturelle des membres au sein d'une coopérative. Mais le niveau d'attente à ce propos peut - être relativement différent entre les membres.

Dans certains CS, le rôle, les fonctions et le fonctionnement du conseil d'administration sont remis en question par les membres.

Notre enjeu de gouvernance est principalement philosophique. Comme coop qui travaille en pouvoir partagé, quel rôle souhaitons-nous réellement accorder au CA? (extrait du sondage mixte)

Il semble que le fonctionnement du conseil d'administration ne satisfasse pas toujours les aspirations en termes de participation démocratique des membres, en raison :

- De la rigidité de son fonctionnement,
- De son caractère fermé et électif,
- De l'obscurité de ce qui s'y discute (administration et finances notamment).

Une solution envisagée par certains est d'ouvrir le CA à des non-administrateurs. Ce changement apporté à la gouvernance semble avoir eu un effet bénéfique sur la gestion des conflits à l'interne tout en facilitant la participation de tous les membres à la gouvernance.

C'est à partir de ce moment-là, où le conseil d'administration était ouvert à tous les membres, tout le monde pouvait venir et parler, même s'ils n'avaient pas le droit de vote - si nécessaire, on avait une période de huis clos à la fin où on sortait les membres qui n'étaient pas administrateurs - que s'est créé le modèle sociocratique [...] Un CA ouvert et donc connu de tous (extrait d'entretien COOP E)

Recrutement et mobilisation des administrateurs

Le recrutement des administrateurs représente pour certaines CS un enjeu. La charge de travail requise, son caractère bénévole et les responsabilités afférentes sont vues comme des freins potentiels.

Il a été difficile de trouver 7 administrateurs motivés et complémentaires pour obtenir un conseil d'administration complet et mobilisé (extrait du sondage)

Étant une petite coop, je crois qu'il y a une surcharge de travail pour quelques-uns dans l'administration (extrait du sondage)

La mobilisation dans la durée de ces administrateurs représente un enjeu encore plus prégnant et partagé par un plus grand nombre de CS.

Démobilisation des administrateurs lors des CA ou encore, une faible mobilisation de ces derniers en dehors des réunions du CA (extrait du sondage)

essoufflement des membres du conseil d'administration en regard de l'atteinte de l'autonomie financière et d'une reconnaissance des [CS] dans le développement local (extrait du sondage)

si le ca est pas motivé, ça peut nuire beaucoup, c'est un risque (extrait d'entretien COOP H)

Parfois, le manque d'expérience et d'expertise des administrateurs fait émerger un besoin de formation. Plusieurs n'ont pas eu accès à des formations sur les rôles et fonctions de la gouvernance.

Sur le CA, certains ont de l'expérience et d'autres viennent d'arriver. Ceux qui sont là depuis longtemps comprennent mieux (extrait d'entretien COOP A)

Si les admins sont aptes à bien gérer la coop avec ce type de complexité ? Pas tous (extrait d'entretien COOP H)

Ce n'est pas si simple [...] juste pour savoir comment rédiger un PV ou annoncer un courriel, on peut aller rechercher dans nos archives et se baser là -dessus. Après, pour trésorerie, c'est plus complexe (extrait d'entretien COOP F)

Deux d'entre nous avons une bonne expérience mais pas les 3 autres, il serait bien d'inclure des gens pour leur expertise sur le CA (extrait du sondage)

Tous les membres ont les aptitudes nécessaires pour bien gérer une entreprise comme la nôtre. Pour ce qui est de la formule coop de solidarité, je crois que nous sommes 3 à bien gérer le modèle mais il reste de l'apprentissage pour tout le monde (extrait du sondage)

CA diversifié et il est apte à bien gérer la coop mais parfois un peu junior pour les aspects de financement/subvention (extrait du sondage)

Dans certains cas, les pressions du contexte externe de la CS réduisent les marges de manœuvre des membres, et notamment des membres travailleurs. Ce cas de figure se produit notamment lorsque des bailleurs de fonds exercent une forte influence sur les décisions de gestion. Dans le cas suivant, la reprise collective en coopérative d'une entreprise au bord de la faillite (et en contexte de pandémie) limite les options stratégiques offertes aux membres, ce qui dévalorise leur rôle perçu et les démobilise. Le pouvoir décisionnel semble en effet plus dans les mains des bailleurs de fonds ou de consultants externes imposés par ceux-ci. Cette situation questionne l'appropriation des coopératives par les membres travailleurs.

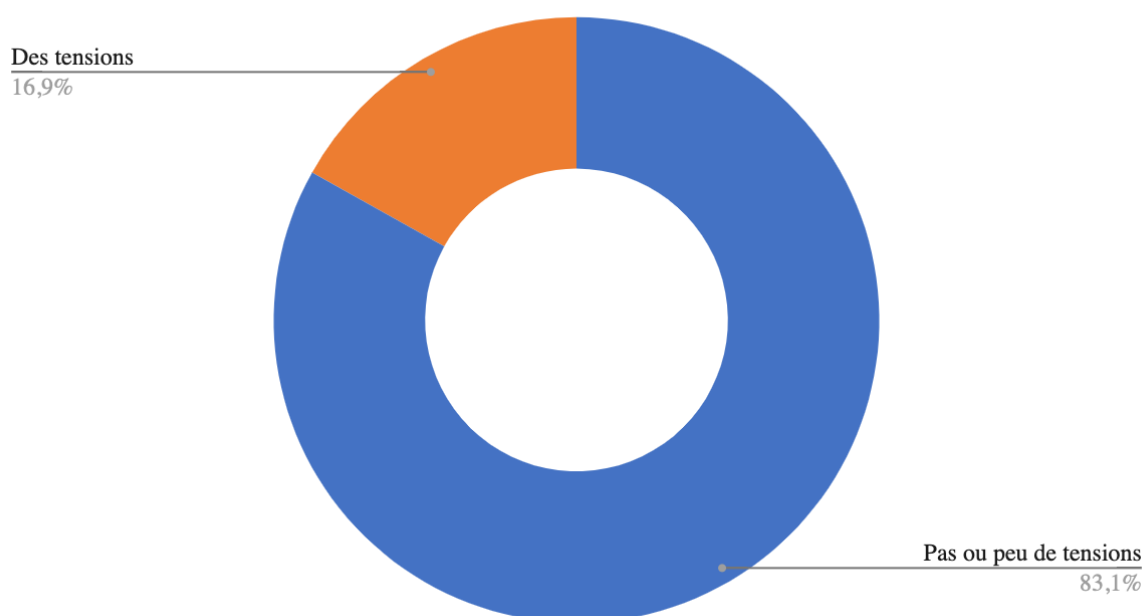
Compte tenu du contexte de faillite, du financement externe, du secteur des [XXX] qui en raison de changements drastiques et de la pandémie, j'observe que nous avons beaucoup de consultants externes qui travaillent sur le projet (au niveau du groupe et du [XXX] et une grande place à MCE-Conseil). Ce sont eux, pour le moment, qui semblent avoir une influence significative sur la destinée de nos coopératives. Pas que cela soit négatif, mais en termes d'appropriation des coopératives par les membres et les membres travailleurs, c'est un enjeu (extrait d'entretien COOP I)

Finalement, si la gouvernance est déjà complexe dans les entreprises collectives en général (d'autant plus en contexte d'organisations en démarrage avec peu de moyens et un manque de compétences gestionnaires), elle crée d'autant plus d'enjeux dans le cas des CS. En effet, celles-ci exigent de prendre en compte les intérêts de diverses catégories de parties prenantes mobilisées au sein de la même organisation.

6.3 Tensions entre les membres

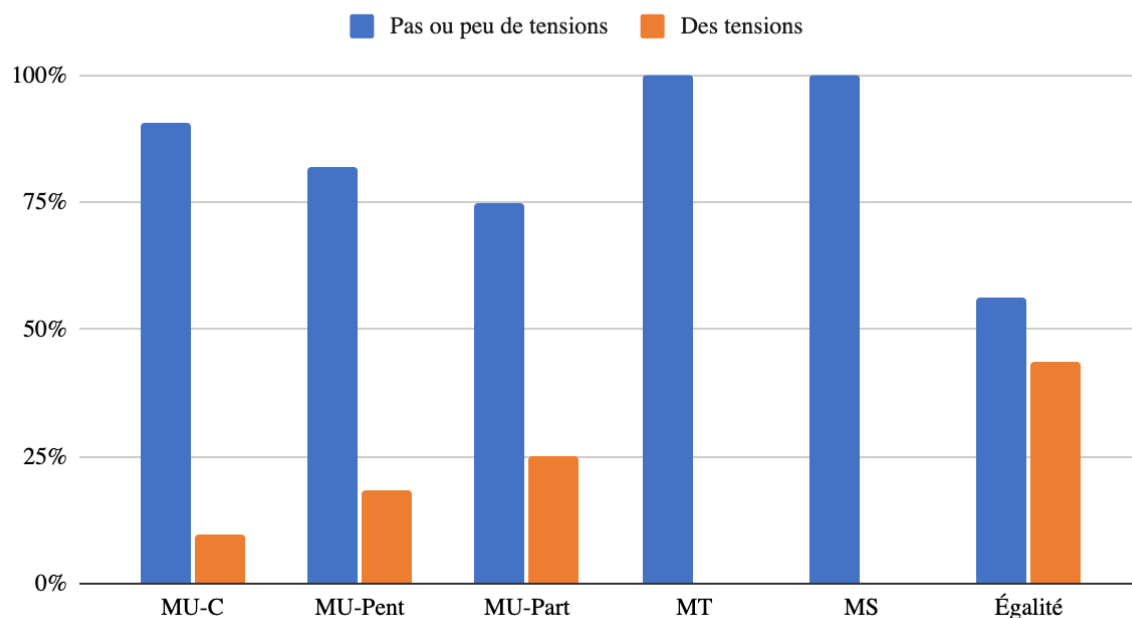
Le sondage a permis de mesurer l'existence de tensions entre catégories de membres. Il faut noter que le profil des répondants au sondage (majoritairement des gestionnaires/administrateurs de la coopérative) peut présenter un biais dans l'appréciation et la déclaration des tensions. En effet, beaucoup de nos répondants sont responsables de l'équilibre de gestion et peuvent avoir tendance à minimiser les enjeux à ce niveau.

Existence de tensions entre les membres



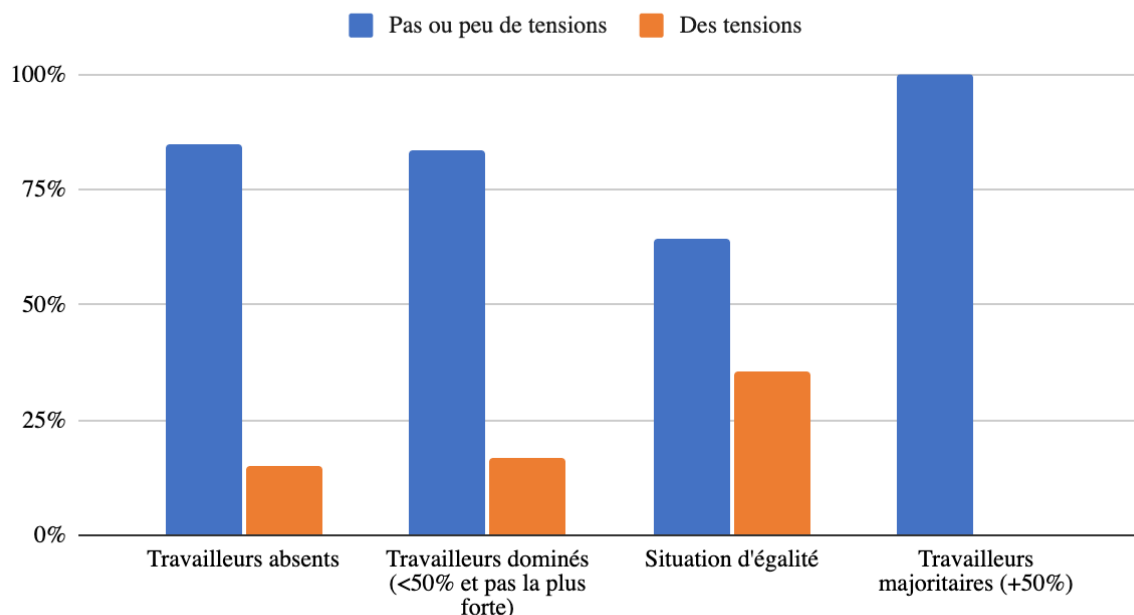
- Ainsi, il en ressort que seuls 17% des répondants déclarent que des tensions existent entre les différentes catégories de membres.
- La plupart de ces tensions découlent de divergences de vision ou de questions de développement pour la coopérative, pour lesquelles certaines catégories de membres s'opposent. Les questions du niveau de salaire et du temps investi dans la coopérative sont également évoquées.

Tensions entre membres selon le type de membres dominant



- La catégorie de membres dominante a un effet sur les tensions déclarées entre catégories.
- Les coopératives où aucune catégorie ne domine la gouvernance, soit dont deux catégories ou plus sont à égalité sur le CA, sont celles qui présentent le plus de tensions.
- Ce résultat semble logique, dans la mesure où la cohabitation égalitaire entre plusieurs catégories exige de construire des compromis ou consensus via la délibération démocratique, ce qui peut générer des tensions.
- Aucune tension n'est déclarée dans les coopératives dominées par des membres de soutien ou travailleurs.
- Pour les coopératives dominées par des membres utilisateurs, celles dominées par des membres utilisateurs-producteurs artisans sont celles déclarant le plus de tensions, à un niveau cependant relativement faible.

Tensions selon la position des travailleurs au CA



- On retrouve des résultats cohérents quand on relie les tensions avec la position des travailleurs dans les CA.
- Les situations d'égalité sont celles générant le plus de tensions.
- Sinon, quand les travailleurs sont majoritaires, aucune tension n'est déclarée.
- Quand les travailleurs sont absents ou dominés, des tensions sont déclarées mais à un niveau relativement faible.

Les entretiens qualitatifs ont permis de dégager beaucoup d'éléments de compréhension de ces tensions. Premièrement, ils ont permis d'établir une plus forte fréquence de tensions au sein des CS que le sondage ne laissait entrevoir.

La CS, un modèle qui peut générer des tensions entre types de membre

Par nature, le modèle CS est susceptible de générer des tensions, car différents types d'acteurs cohabitent et doivent partager le pouvoir décisionnel.

Bien qu'il n'y ait pas eu de tensions dans la coopérative à ce jour, nous envisageons que cela puisse devenir un problème à terme. Cela s'explique par le fait que chaque groupe cherche intrinsèquement à maximiser la priorité accordée par la coopérative à ses problèmes, qui ne sont pas nécessairement alignés avec les besoins de la coop (extrait du sondage)

Un cas récurrent de tension concerne l'arbitrage entre prix de vente et conditions salariales.

Des salaires plus élevés pour les uns entraînent des coûts plus élevés pour les autres (extrait du sondage)

À ce propos, un répondant ajoute que les membres consommateurs peuvent avoir un rapport plus utilitariste et individualiste à la CS, qui demande à être compensé par la présence de membres travailleurs.

Si c'est seulement des utilisateurs, j'ai l'impression qu'il y a toujours la portion « moi, moi, moi, mes intérêts ». Les travailleurs amènent une diversité au niveau du membrariat, des opinions et des points de vue différents parce qu'ils n'occupent pas la même place dans une coopérative (extrait d'entretien COOP C)

Les membres travailleurs peuvent aussi avoir un rapport instrumental à leur participation, leurs préoccupations se portant parfois principalement sur leurs conditions de travail.

les gens sont assez mobilisés mais de façon différente. Les membres travailleurs vont avoir plus de préoccupations vis à vis leurs conditions de travail, la rémunération, l'aménagement du travail (extrait d'entretien COOP H)

Des tensions peuvent émerger quand un sentiment d'inégalité dans l'implication se fait sentir.

il y a des niveaux d'implication variables (extrait du sondage)

[s]i le temps investi dans les activités est inégal entre les membres ou bien si une seule catégorie de membres s'implique, cela crée de la tension (extrait du sondage)

Notamment, cet élément distingue nettement les membres travailleurs et les membres de soutien. Leur rapport de dépendance à la CS est très différent. Si les membres travailleurs sont responsables des tâches productives et en tirent leur revenu au quotidien, les membres de soutien sont diamétralement opposés sur ce spectre d'implication, puisqu'ils ne dépendent pas de la CS et n'y tiennent pas d'autres responsabilités que celle de soutenir la CS par leurs conseils et leur participation ponctuelle aux activités et aux instances de gouvernance de la CS. Une répondante exprime bien cette situation :

C'est divisé en 2 groupes assez distincts: les membres de travail se voient chaque jour et soutiennent l'entreprise constamment. Les membres de soutiens sont présents uniquement durant les 3 CA par année comme consultants. C'est assez peu d'implications pour ces derniers" (extrait du sondage)

Dans les CS où les membres travailleurs sont impliqués et dominants, on relève davantage que dans les autres types de CS le besoin que les membres de soutien se montrent concrètement utiles, notamment en prenant davantage la charge des tâches administratives au CA. Le poids des membres de soutien dans la gouvernance devrait ainsi être justifié par un engagement dans les tâches administratives. Les membres travailleurs, qui assurent les tâches productives au quotidien en plus de s'impliquer dans la gouvernance, soulèvent qu'une participation accrue et plus active des membres de soutien allègerait les tâches des autres types de membres.

Plutôt qu'ils soient juste des conseillers, qu'ils nous écoutent et disent « oui oui, vous avez le droit d'emprunter ». On aimerait, moi et l'équipe, qu'ils s'impliquent, qu'ils prennent le rôle de président, secrétaire, qu'ils organisent les réunions. Vu que c'est pour eux, un peu, les réunions, vu que nous on est déjà au courant. [...] Vu que ce qui nous pèse le plus c'est d'organiser les rencontres avec les membres de soutien, de les relancer, de faire des horaires, si eux pouvaient l'organiser, ça nous enlèverait un gros poids (extrait d'entretien COOP F)*

Le déséquilibre d'implication au quotidien peut également générer des frustrations au CA, quand les membres de soutien doivent être « mis à niveau » et que le partage d'informations prend du temps. Cette situation génère un décalage entre la compréhension des administrateurs qui sont moins au courant de la réalité terrain, qui ne sont pas au fait des cheminements qui ont mené aux décisions et qui demandent des justifications.

Donc quand arrivent les conseils administratifs, pour présenter les budgets à nos administrateurs qui travaillent pas à la [CS] et à qui on ne parle pas vraiment durant toute la saison, c'est comme si on se répétait toujours. C'est comme le petit côté négatif, même s'il y a des points positifs. Ça nous tire du jus, du temps et parfois, on arrive pas avec un budget parfait, ou bien il manque de contexte. Nous on en a parlé pendant 6 mois, mais nos administrateurs, eux, ne savent pas pourquoi on s'est rendus à cette décision-là. Donc ça rajoute de la lourdeur, il faut beaucoup justifier. Nous, on est confiant qu'on peut le faire, mais eux, il faut qu'on leur prouve en chiffres. Le côté positif, c'est que ça nous force à être plus précis, à mieux se préparer (extrait d'entretien COOP F)

Aussi, lorsque les travailleurs sont en nombre inférieur, ils peuvent avoir le sentiment de recevoir peu de reconnaissance pour leur travail.

Puisque les travailleurs en nombre inférieur, ils ont le sentiment de ne pas être jugés à leur juste valeur, s'inquiètent de leurs conditions de travail. Mais [leur participation] crée un équilibre, même s'il est plus difficile à gérer, préférable car justement quand une décision doit être prise, il y a l'opinion d'employés qui le vivent à l'interne (extrait d'entretien COOP H)

Un équilibre entre catégories de membres qui s'exprime plus souvent qu'attendu

Dans l'ensemble, nous avons été surpris de la relative faiblesse des tensions exprimées entre catégories de membres. Ainsi, lorsqu'elles sont déclinées de façon positive, les relations entre les membres travailleurs et les autres types de membres sont définies comme « très bonnes », « excellentes », « solides ». Elles s'inscrivent dans une « dynamique de respect et d'inclusion ». Chacun « comprend bien son rôle » et le fait que les personnes se connaissent depuis longtemps favorise une communication où « on peut se dire les vraies choses » (extraits du sondage).

Dans certains cas, la cohabitation de plusieurs catégories de membres ne crée pas de « camps » marqués ou opposés.

Y'a pas d'enjeu quand on parle au CA depuis le départ, y'a pas une position travailleurs et une position membres de soutien, on est main dans la main, ça fonctionne très très bien (extrait d'entretien COOP I)

Tous les membres sont impliqués Il y a peu de différence entre les deux statuts ce qui ne met pas en lumière, actuellement, de dynamiques particulières sur ce point (extrait du sondage)

Pas d'enjeux, c'est très fluide. Ça se passe assez bien à ce niveau-là, c'est assez proportionnel (extrait du sondage)

Parfois, c'est la rareté des rencontres entre types de membres qui occasionne peu de tensions. Notamment, les membres travailleurs et les membres utilisateurs consommateurs ne sont pas toujours appelés à interagir directement dans le quotidien de la CS. Parfois il n'y a pas vraiment de contact entre eux.

[Les membres travailleurs, de soutien et utilisateurs] se croisent peu, seulement dans les soirées d'information ouvertes au public. Il n'y a pas vraiment de croisements, donc pas vraiment d'enjeux (extrait d'entretien COOP J)

[ils] ne vont pas nécessairement se parler. Il n'y a pas de tiraillement [...] Il n'y a pas vraiment de tension (extrait d'entretien COOP D)

Parfois, l'absence de tension est attribuée au fait que leur coop est encore jeune. Trois CS différentes évoquent que la coop est en démarrage et que des tensions ne se sont pas encore manifestées. Au stade initial, l'harmonie semble régner.

La culture coopérative est forte et l'intégration des nouveaux arrivants est habituellement assez rapide. L'entraide est contagieuse (extrait du sondage)

Nous sommes encore un petit membrariat, il y a un esprit de famille, une démarche holistique et empathique: démarche de compréhension, travailler ensemble et trouver des solutions. Peut-être la fin de la hiérarchie, aplati les relations. Pas de rapport dominé/dominant (extrait du sondage)

Tensions entre membres individuels

Finalement, les entretiens menés et commentaires reçus aux sondages mettent en lumière beaucoup plus de tensions entre membres pris individuellement et indépendamment de la catégorie à laquelle ils se rattachent.

Nos tensions ne sont pas entre les catégories des membres mais surtout sur la vision individuelle des différents membres (extrait du sondage)

Les divergences de vision et de développement sont ainsi très souvent évoquées par les répondants.

Beaucoup de questionnements à l'interne et de requestionnements quant à presque tout dans la coop. Ce qui cause à mon avis que nous ne sommes pas tous sur la même longueur d'onde, donc difficile d'aller tous dans le même sens et de mobiliser l'équipe vers un but commun (extrait du sondage)

Plusieurs visions de développement possible (extrait du sondage)

Plus précisément, lorsque des divergences de vision sont nommées, elles recouvrent les enjeux suivants :

- Le renouvellement des règlements généraux,
- La planification stratégique,
- Les questions d'organisation et de structure de la CS
- Le choix entre la gouvernance par les bénévoles ou les employés
- La composition du membrariat
- La vision à long terme
- Le niveau de rentabilité visé et la pérennisation de la CS
- Le rôle et la mission de la CS
- L'équilibre financier du modèle, les sources de revenus, le financement
- Les décisions d'investissement (achat d'équipements)
- La mise en place de nouveaux services, l'ajustement des tarifs

D'autre part, des tensions sont souvent associées à l'équilibre entre intérêt individuel et intérêt collectif, ou encore à l'équilibre entre l'autorité des différentes instances décisionnelles (DG, CA, AGA). Celles-ci sont détaillées dans les parties dynamiques de gestion et dynamiques de gouvernance du présent rapport.

6.4 Synthèse sur les dynamiques de gestion et de gouvernance

Cette recherche a permis d'identifier plus clairement les zones de tension ou de négociation du pouvoir qui sont naturellement présentes au sein des CS, à des degrés variables. Ont schématiquement été identifiées deux facteurs ou zones de tensions :

1. Entre d'un côté le mouvement d'encapacitation souhaité pour les membres sous la forme d'une participation à la gouvernance et au CA, et les exigences effectives de haut niveau de l'administration et de la gouvernance en termes de formation et de connaissances, de l'autre ;
2. Entre d'une part le rôle d'autorité du CA, des administrateurs et des directions générales au sens classique, et le droit à la représentation et à la participation démocratique des membres et travailleurs d'autre part.

Dans les deux cas, la tension est causée par l'écart entre l'idéal coopératif et la réalité effective vécue sur le terrain et déterminé en bonne partie par notre macrosystème social, ses normes formelles et informelles. On est ainsi capable d'identifier une polarité entre deux positions opposées des CS : d'un côté la gouvernance est assumée par une autorité spécialisée et désignée qui cadre les représentants des membres sur les instances officielles, alors que de l'autre, la gouvernance est assumée par les membres travailleurs en mode débrouillardise et autogestion, alors que les fonctions de direction générale et d'administration sont mises au services de cette orientation.

Dans les CS où les tensions identifiées se négocient de façon moins harmonieuse, il semble que ce soit parce que cette question de l'aménagement des tensions n'a pas été abordée, explicitée et négociée de front entre les parties dès le départ.

Une piste d'action indiquée par ces constats est la mesure, dès la fondation, de l'intérêt, de l'énergie, des attentes et de la vision idéale de leur participation à la gouvernance chez toutes les parties prenantes. Ainsi la structure de gouvernance et de membrariat pourra-t-elle être conceptualisée à la lumière de l'intérêt pour la gouvernance réel et documenté de chacun·e plutôt que sur l'idée que les membres fondateurs peuvent se faire des intérêts et de la participation des uns et des autres.

Une concurrence à négocier entre trois fonctions d'autorité

La zone de tensions identifiée entre l'autorité des instances classiques de gestion-administration et la participation des membres à ces instances est grandement exacerbée par un flou maintes fois rencontré au cours de cette recherche au niveau des rôles, fonctions et attente envers trois fonctions d'autorité qui se font concurrence sur les instances officielles : l'autorité des administrateurs, celle de la direction générale et celle des membres siégeant au CA. On parle bien ici de fonctions puisqu'une même personne peut en combiner plusieurs.

Une importante étape de réflexion est à réaliser pour aménager cette tension qui consiste à simplement mieux définir ces fonctions et responsabilités en prenant soin de distinguer d'un côté ce qui est prescrit par les lois et les normes, et de l'autre les rôles et fonctions réfléchies puis déportagées de façon collégiale entre les parties prenantes, en accord avec la réalité particulière de la CS.

D'autres questions peuvent aussi être intégrées à une telle grille de distribution : Quelles tâches sont rémunérées et lesquelles sont bénévoles ? À quelles instances de gouvernance participent les porteurs de ces fonctions et à quelle fréquence ? Où commence et où se termine leur domaine d'autorité ?

Une coopération à aménager plus particulièrement entre les membres travailleurs et les membres utilisateurs-consommateurs

Au regard des données récoltées, il semble aussi que la coopération soit à aménager plus précisément entre membres travailleurs et membres utilisateurs. Selon les témoignages recueillis, les membres travailleurs et producteurs se côtoient au quotidien et collaborent plus naturellement qu'ils ne le font avec les membres consommateurs.

Cela dit, il est nécessaire d'aménager cette relation puisque leurs intérêts naturels ne vont pas dans le même sens. En effet, l'intérêt du service ou produit au meilleur marché recherché par les membres utilisateurs ne va pas toujours dans le sens des revendications salariales et syndicales des membres travailleurs, qui ont pour effet une augmentation du prix de ces produits ou services. Ces parties prenantes doivent trouver comment collaborer pour le bénéfice mutuel au lieu que chacun mette de l'avant ses intérêts propres.

Une plus grande complexité à négocier dans les coopératives multisociétaires

À la suite de ces analyses, certaines distinctions apparaissent entre les coopératives unisociétaires et multisociétaires (les CS). Dans une coopérative multisociétaire, les attentes en termes de participation démocratique et d'encapacitation :

- Sont rarement de même nature et de même niveau pour les différentes catégories de membres impliqués ;
- Sont souvent implicites et informels ;
- Sont spécifiques au contexte de chaque CS qui a choisi ses types de membres en fonction de ses besoins et de son historique.

Alors que dans les coopératives unisociétaires, la disparité entre l'expérience et les connaissances des membres est moins grande, les attentes de participation démocratique sont davantage cadrées (notamment par les contrats de travail dans le cas des coopératives de travail).

Ainsi, les CS doivent composer avec davantage de facteurs de complexité que les coopératives unisociétaires pour faire face aux tensions identifiées. Dans les CS, le partage du leadership dans la participation démocratique doit être explicité et appelle à une négociation entre les différentes parties prenantes, administrateurs, membres et non membres des diverses catégories, bénévoles, travailleurs permanents et temporaires, clients, etc. Les moyens de partager ce leadership doivent également être transmis à tous sous la forme de formations et d'activités de transfert de connaissances afin que toutes les parties prenantes puissent interagir avec des outils équivalents et sur un pied d'égalité dans les instances de gouvernance, conformément au cinquième principe coopératif de l'Alliance

coopérative internationale¹⁵. Ce besoin, commun à toutes les coopératives, est largement renforcé dans le cas des CS.

¹⁵ « Les coopératives proposent des formations à leurs membres, à leurs représentants, à leurs gestionnaires et à leurs employés afin que ceux-ci puissent contribuer efficacement au développement de leur coopérative. Elles sensibilisent par ailleurs le grand public, en particulier les jeunes et les décideurs, à la nature et aux vertus de la coopération. » Source ACI : <https://www.ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/identite-cooperative> ; consulté le 28 juin 2022.

SYNTHÈSE DES DÉFIS ET ENJEUX POUR LES CS

1. LES ENJEUX FINANCIERS LIÉS À LA MISE SUR PIEDS DE LA COOP ET SON INTÉGRATION AU MARCHÉ	• Compétition intense sur les marchés visés, pressions sur les prix de vente, besoin de développement rapide d'une clientèle fiable • Reconnaissance du modèle coop dans son domaine d'activité • Manque des fonds nécessaires à l'embauche d'employés au démarrage d'une coop, qui oriente vers le bénévolat pour combler les besoins. • Règlements d'attribution de financement de certaines municipalités qui n'autorisent pas les partenariats avec les coopératives • Changements dans les lois en matière de statut d'OBNL pour les coopératives : impact direct et important sur les règles d'attribution du financement des Villes destiné aux OBNL
2. LA FAIBLE PARTICIPATION ET/OU MOBILISATION DES MEMBRES	• Réalité de "faible motivation et mobilisation, absentéisme" • Concerne tous les types de membres et laisse entendre une mobilisation inégale d'un type à l'autre • Aspect de manque de proactivité chez certains membres • Diminution de l'implication des membres de soutien dans le temps, défis de recrutement et désir d'une plus forte mobilisation de leur part • Évocation d'un manque d'intérêt pour le développement général de la coop • Évocation d'une limite naturelle à l'engagement des membres, en particulier si l'engagement demandé est bénévole ou que le bassin de candidats disponibles est limité
3. ENJEUX LIÉS À LA GESTION DES RH	• La gestion du personnel et des disponibilités et la répartition des tâches : manque de compétences et de temps au démarrage • Manque de communication entre les parties

	● Enjeu du recrutement, et parfois du recrutement hautement spécialisé ● Difficulté à anticiper les réflexions sur les salaires et l'ancienneté ● Besoin de réviser les catégories de membres en cours de route ● Conditions de travail : équité des avantages et bénéfices pour les membres, faible salaire des membres ● Esprit de sacrifice en matière de conditions de travail au sein des CS plus que dans d'autres types d'organisation ● Départ de membres, parfois des fondateurs, et arrivée de nouveaux membres : enjeux de passation de pouvoirs ● Problématique accentuée dans les contextes hautement spécialisés : implique une réorganisation des relations entre les anciens et les nouveaux membres
4. ENJEUX LIÉS À LA GOUVERNANCE	● Tensions entre intérêt collectif (de l'organisation) et intérêts particuliers (de chaque catégorie de membres) ● Partage des responsabilités et de l'engagement entre les différents types de membres et autres parties prenantes ○ Dynamique à géométrie variable où l'engagement (ou non) des uns dans la gouvernance a un impact sur les conditions de membrariat des autres ○ Déséquilibre au sein de la catégorie des membres travailleurs : croissance et besoin de recruter de nouveaux membres engendrent des niveaux variables d'implication entre les anciens et les nouveaux ○ Sens de l'engagement accru recherché chez les membres en contexte coopératif ○ Importance de partager équitablement les responsabilités et charges plus "plates" afin de conserver la motivation des travailleurs, en particulier dans les organisations aplanies, horizontales et/ou autogérées ● Défi pour certaines CS de produire et de maintenir une structure horizontale rigoureuse ○ Jeunes CS autogérées : manque de temps et d'outils pour bien impliquer ses membres ○ Concertation difficile à intégrer dans les contextes de travail où doit être assurée la productivité

	○ Gestion bénévole entraînant des défis dans la mise en place d'une administration fonctionnelle ○ Manque d'outils concrets pour le "travail dans la liberté" ○ Changement d'échelle de l'équipe qui nécessite la mise en place de mécanismes pour améliorer la maturité et responsabilité des travailleurs dans la gestion des conflits et des tensions (vs parentage par la direction) ● Enjeux concernant les administrateurs et le CA ○ Recrutement des administrateurs, encore + en cours de mandat ○ Nature bénévole de cet engagement = peu attrayant. ○ Surcharge de travail qui incombe à quelques-uns qui occupent aussi d'autres fonctions ○ Enjeux externes gérés par le CA importants qui génèrent un essoufflement des administrateurs ○ Démobilisation des administrateurs lors des CA ou faible mobilisation hors CA ● Tension entre trois pôles d'autorité : direction générale, administrateur·rice·s et membres travailleurs ○ Mauvaise compréhension par les personnes administratrices et les autres membres de leurs responsabilités respectives ○ Polarité et tension entre les fonctions classiques d'une direction générale et d'un CA, et les aspirations des membres à une pleine participation démocratique ○ Personnes administratrices et gestionnaires : difficultés à faire respecter la hiérarchie et une autorité verticale ● Défi d'inclusion des membres travailleurs à la gouvernance lié à la lourdeur des instances administratives ○ Lourdeur administrative de la formule CS et manque d'intérêt des membres pour cet aspect de la coop ○ Lourdeur et enjeux de surcharge potentielle (discussions, réunions) abordés sous l'angle de l'inclusivité ● Besoin de formation des membres autour des compétences administratives et de gestion ○ Mauvaise compréhension du mouvement coopératif par les membres ○ Crainte des "1001 réunions" et manque de savoir-faire pour des rencontres efficaces
--	--

	○ Manque de connaissances et compétences en gestion de ressources humaines dans des petites structures ○ Complexité ajoutée par la présence d'employés moins rompus aux réalités administratives au CA
5. ENJEUX LIÉS AU DÉVELOPPEMENT DE LA COOP	● Divergences de vision et d'orientation entre les parties prenantes ○ Multiplication des réflexions à l'interne qui rend difficile de mobiliser toutes les parties prenantes dans un but commun ○ Divergences de vision sur : ■ Renouvellement des règlements généraux, planification stratégique, réorganisation structurelle ■ Choix entre la gouvernance par les bénévoles ou employés ■ Accès au membrariat ■ Mission, vision, valeurs et objectifs de la coop ■ Niveau de rentabilité souhaité ■ Buts sociaux : développement durable, culture ■ Sources de revenus, financement ■ Achat d'équipements, demandes de subventions (ou non) ■ Changement ou mise en place de nouveaux services, tarifs, abonnement aux services offerts ● Manque de clarté des rôles et responsabilités des différentes parties prenantes et instances politiques de la coop ○ La catégorie de membre travailleur recoupe souvent en réalité plusieurs réalités de travail, d'engagement et de charge avec des responsabilités différentes ○ Questionnement sur les différences entre un membre et un non-membre dans un contexte de gestion en pouvoir partagé ○ Manque de clarté sur les avantages de devenir membre qui a pour effet de nuire à l'intégration de nouveaux membres. ○ Quand une même personne occupe différentes fonctions et responsabilités : source de confusion dans l'action

CONCLUSION :

LA COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ AU QUÉBEC, QUELLE PLACE POUR LES TRAVAILLEUR.EUSE.S ?

La présente recherche avait pour objectif de mieux comprendre les coopératives de solidarité au Québec et ouvrir la « boîte noire » de leur gouvernance. Elle a permis de documenter un grand nombre de cas et produire une grande quantité de données empiriques sur ces organisations jusqu'alors mal connues.

Nous avons relevé une grande diversité au sein de la population des coopératives de solidarité au Québec. Tout d'abord et au même titre que les coopératives de travail, les coopératives de solidarité sont implantées dans des milieux géographiques variés à travers le Québec et opèrent dans une grande diversité de secteurs économiques (à l'exception du secteur secondaire). Elles sont plutôt de taille moyenne et font preuve d'une bonne longévité.

Mais la spécificité de la coopérative de solidarité et sa souplesse en termes de membrariat (22 combinaisons de membrariat sont possibles) génère une diversité encore plus grande de structure de gouvernance, d'équilibre des pouvoirs et de dynamiques de gestion entre les différentes catégories de membres. Les coopératives de solidarité les plus présentes au Québec sont celles qui associent des membres consommateurs, des membres travailleurs et des membres de soutien.

La versatilité offerte aux promoteurs des coopératives de solidarité fait à la fois la force et la faiblesse du modèle. Sa force, car elle permet aux promoteurs d'adapter la structure de la coopérative de solidarité à leurs besoins, contexte et objectifs particuliers, tirant parti des contributions complémentaires des différents types de membres impliqués. L'implication formelle de parties prenantes, autrefois considérées comme externes (notamment les membres de soutien), apporte en particulier un fort potentiel de soutien financier, symbolique ou technique. Mais cette structuration à géométrie variable apporte aussi son lot de défis, générant de la confusion dans la distinction des différentes catégories de membres.

Surtout, la cohabitation des différentes catégories de membres, aux intérêts potentiellement divergents, dans une gouvernance commune oblige les membres à tenir compte et concilier des buts économiques et sociaux variés. En effet, la vision commune de ces buts fait parfois défaut et dans certains cas, la prédominance de tel ou tel type de membre tend à imposer à l'ensemble des membres leur conception des objectifs de l'organisation. La structuration de la

gouvernance formelle mais également le choix du modèle de gestion et sa mise en œuvre sont encore plus cruciaux que dans les autres coopératives, afin d'éviter les frustrations liées aux potentiels écarts entre les promesses d'une gouvernance démocratique et la réalité d'une gestion contrainte.

Par ailleurs, la place et le rôle des travailleurs au sein de ces structures de gestion et de gouvernance méritent une attention particulière. En effet, la nature des types de membres induit souvent un déséquilibre « naturel » dans leur démographie, les clients étant logiquement plus nombreux que les employés d'une coopérative (comme de la plupart des entreprises). Il convient alors de se poser la question du poids respectif souhaité pour ces acteurs, en tenant compte d'une part de la contribution attendue de chacun d'eux mais aussi des conséquences sur leur qualité de vie des décisions de la coopérative. Nous soutenons en effet que les choix de gestion d'une coopérative a des effets bien plus concrets, forts et directs sur ses travailleurs que sur ses clients, car ils conditionnent leur niveau de vie, leur intégration sociale et leur épanouissement dans certains cas. Or, ce sont les membres consommateurs qui sont le plus souvent dominants dans la gouvernance des coopératives de solidarité au Québec. Cette marginalité dans la gouvernance ne leur permet parfois pas de peser sur les choix ayant un effet sur leurs conditions de travail. Cet élément génère un risque de précarisation du travail au sein des coopératives de solidarité, d'autant plus que la catégorie de membre utilisateur-producteur travailleur autonome pourrait dans certains cas inciter à éviter le salariat et recourir à des formes d'emploi plus précaire.

Finalement, la gestion d'une coopérative de solidarité relève pour toutes ces raisons d'un niveau de difficulté supérieur aux autres modèles de coopérative et nécessite une réflexion approfondie en phase de pré-démarrage : pour valider le choix du modèle tout d'abord et structurer sa gouvernance le cas échéant.

Discussion des hypothèses de travail

Sans prétendre avoir répondu de façon univoque à l'ensemble de nos questions de recherche, nous pouvons affirmer que les données produites et leur analyse apportent des pistes de réponses éclairantes sur le fonctionnement des coopératives de solidarité et les dynamiques entre les catégories de membres.

Hypothèse 1

Nous avons formulé l'hypothèse que les coopératives de solidarité prennent la couleur des membres prédominants et cumulent (exponentiellement) les enjeux de chaque catégorie de membre.

Nous avons pu dans un premier temps brosser un portrait clair des configurations des membrariat et des différentes dominantes dans la gouvernance, offrant une grande variété de situations.

Ensuite, nos répondants nous ont mentionné moins de tensions entre catégories de membres que nous nous serions attendus à entendre (dans 15% des sondages reçus). Il est à noter que le sondage a été majoritairement rempli par des personnes ayant un rôle de gestion ou d'administration dans la coopérative, les personnes moins impliquées à ce niveau auraient peut-être été plus à même de relever plus d'enjeux de tensions vécues avec d'autres types de membres dans la gouvernance.

Les entretiens qualitatifs nous ont permis de déterminer la nature des tensions existantes qui relèvent souvent d'une perception d'un écart entre le niveau d'implication des membres et leur poids dans la gouvernance. Ainsi, le niveau d'implication des différentes catégories de membres évolue dans le temps. Des membres travailleurs qui sont impliqués au quotidien dans les activités productives et décisionnelles peinent parfois à trouver le temps de communiquer régulièrement avec des catégories de membres à l'implication plus discontinue (membres utilisateurs, consommateurs ou producteurs, membres de soutien).

Une zone de tension émerge parfois également à la frontière des prérogatives entre les différentes instances décisionnelles et de gouvernance. En effet, il existe plusieurs pôles d'autorité concurrents, notamment l'AGA, le CA, la Direction et dans certains cas des comités ou groupes d'employés mobilisés informellement. Ces cas révèlent un besoin de clarification des rôles et responsabilités et champs décisionnels des instances.

La recherche documente également de multiples configurations mises en place par les acteurs pour répondre à ces enjeux.

Hypothèse 2

Nous avons également formulé l'hypothèse que les travailleurs partagent souvent la gouvernance avec les clients de la coopérative, ce qui tend à les marginaliser.

Cette hypothèse a été dans l'ensemble validée par les données de composition des instances de gouvernance, les membres consommateurs étant souvent dominants sur les autres types de membres (notamment les travailleurs), « naturellement » dans les AGA et dans une moindre mesure dans les CA.

On constate parfois un rééquilibrage des pouvoirs, formellement au CA, et parfois une dynamique de gestion au quotidien qui met en lumière le rôle prépondérant des travailleurs. Il semble utile dans ce contexte de faire ressortir – dans l’optique de la structuration de la gouvernance d’une coopérative de solidarité – que l’enjeu pour les travailleurs des décisions prises par la coopérative est bien plus important car déterminant pour leurs conditions de vie.

Hypothèse 3

Enfin, nous avons émis l’hypothèse que les coopératives de solidarité profiteraient avantageusement d’un plus grand apport des travailleurs et d’une meilleure intégration de ces derniers dans les décisions stratégiques et opérationnelles.

On retrouve dans les entretiens qualitatifs un effet motivateur important de l’implication des travailleurs dans les instances décisionnelles et de planification.

De plus, il semble qu’une forte présence des travailleurs au CA soit positivement corrélée à une bonne performance économique (niveau de rentabilité) et de bonnes conditions salariales (niveau perçu par rapport au marché).

Limites de la recherche et prochaines étapes

Cette recherche présente certaines limites que nous nous sommes efforcés de présenter au fil du présent rapport. Ces limites tiennent d’abord à l’ampleur du périmètre exploré qui empêche une plongée dans les détails de chaque cas. Pourtant, des analyses de cas plus en profondeur, spécifiques à certaines coopératives, en croisant un plus grand nombre de données quantitatives et qualitatives, seraient probablement très éclairantes et enrichissantes. Ces analyses plus poussées pourraient être réalisées sur la base des données déjà produites dans une phase ultérieure.

De plus, une majorité de nos données viennent de répondants avec un profil relativement homogène de gestionnaire. Il nous semblerait vraiment éclairant d’obtenir le point de vue complémentaire, pour une même coopérative, de membres moins impliqués dans l’administration de la coopérative (des travailleurs ou producteurs plus opérationnels ou des consommateurs non-administrateurs par exemple).

Enfin, les données produites et présentées dans le présent rapport n’ont pas fait l’objet d’un partage aux répondants de cette recherche et du recueil de leur

rétroaction. Les analyses tirées des données recueillies gagneraient à être exposées aux acteurs afin de discuter nos interprétations et valoriser les savoirs expérientiels.

Il est certain que cette recherche ne constitue qu'un modeste pas dans le sens d'une meilleure compréhension des coopératives de solidarité. Nous comptons pouvoir la prolonger et l'enrichir et espérons surtout qu'elle inspirera d'autres travaux qui contribueront à produire de nouvelles connaissances sur cette innovation sociale et à soutenir le développement coopératif pour une économie plus démocratique et soutenable.

Merci aux partenaires du développement coopératif !

Économie
et Innovation

Québec



Conseil
québécois
de la **coopération**
et de la **mutualité**



 **Desjardins**

 **Sollio**
Groupe Coopératif


AGROPUR

PROMUTUEL
ASSURANCE

SSQ
assurance


La Capitale
Assurance et
services financiers

ANNEXES

A1. Questionnaires

Les questionnaires des sondages quantitatif et qualitatif accompagnent le présent rapport dans des fichiers séparés au format PDF (extraits depuis Google Forms).

A2. Liste des coopératives participantes au sondage

71 coopératives de solidarité ayant répondu au sondage quantitatif.

À Contre-courant
Agrotourisme Chulaland Inc.
Atelier La Coulée
Atelier La Patente
Bande à Part audio et postproduction
Bivouaq
Café culturel de la Chasse-galerie
Clinique universitaire de réadaptation de l'estrie (CURE)
CODE3
Cohabitat Québec CQ2 Paradis
Coop de solidarité santé Saint-Hubert
Coop FA
Coop Nitaskinan
Coop santé Robert-Cliche
Coopérative Belvédère
Coopérative d'habitation de Valcourt La Maison des Aînés
Coopérative de solidarité d'intégration socioprofessionnelle Adirondak
Coopérative de solidarité de santé de la MRC d'Acton
Coopérative de solidarité de services à domicile de Lotbinière
Coopérative de solidarité de transformation des viandes de Portneuf
Coopérative de solidarité des Auteurs de Jeux d'Éditions (CAJE)
Coopérative de solidarité des éleveurs des Hautes-Laurentides
Coopérative de solidarité du journal culturel de l'Abitibi-Témiscamingue
Coopérative de solidarité du Quillorama de la Minganie
Coopérative de solidarité en soutien à domicile de la MRC de Joliette
Coopérative de solidarité et de développement de Québec (COSODEQ)
Coopérative de solidarité forestière de la Rivière-aux-Saumons
Coopérative de solidarité récréotouristique de l'Île du Repos
Coopérative de solidarité Wenicec

CPE Le Bilboquet
CSUR
École Plein Soleil
ETC
Géoparc de Percé
Golf Le Méandre
Gym X
Hive Cafe & Reggies Bar
Impact St-Romain
Jardins du Pied de céleri
Journal GRAFFICI
L'Euguélionne
L'ILOT
La Brunante coopérative de solidarité en habitation
La Chope Angus
La Couverte
La Halte
La Nef coopérative de solidarité Notre-Dame de Jacques-Cartier
Le Paradis
Le Sanctuaire
Le Tiers Lieu
Les Ateliers coopératifs du Fjord
Les Choux Gras
Librairie Carpe Diem
Marché au coeur
Marché Godefroy
Mianscum
Miel Montréal
Mont-Gym
Nord Médiéval
Option Métal Recyclé du Québec
OPUS coop
Radish
Réseau COOP
Retournzy
Riki Bloc
SABSA
Société d'exploitation des ressources de la Vallée
Temps libre Mile End coworking
Val-Éo
Webcoachs
WEBTV