Les coopératives de solidarité au Québec : portrait et place des travailleur·euse·s

Rapport de recherche

Août 2022

Avec la participation financière de :

Québec

Le Collaboratoire en recherche intégrée en sciences sociales

Réseau COOP

TABLE DES MATIÈRES

AVANT PROPOS 3
CONTENU 4
CONTACT 4
ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES 5
2. INTRODUCTION 6
2.1 Contexte 6
2.2 Objectifs 7
2.3 Méthodologie 8
3. DÉMOGRAPHIE : ÂGE DES COOPÉRATIVES, NOMBRE D'EMPLOYÉS 10
3.1 Âge des coopératives de solidarité 10
3.2 Nombre d'employés 12
4. GÉOGRAPHIE : RÉGION ADMINISTRATIVE, TYPE D'IMPLANTATION 13
5. ÉCONOMIE : SECTEURS D'ACTIVITÉ, RENTABILITÉ, REVENUS 15
5.1 Secteur d'activité 15
5.2 Sources de revenus 16
5.3 Niveau de rentabilité 17
5.4 Conditions salariales 17
6. DÉMOCRATIE : MEMBRARIAT ET GOUVERNANCE 18
6.1 Catégories de membre 19
6.2 Nombre de membres par catégorie 23
6.3 Nombre d'administrateurs par catégorie 24
6.4 Modèles de CS par type de dominance 24
6.5 Synthèse : membrariat et représentation démocratique par catégorie 27
6.6 Dominance et performance 28
7. DYNAMIQUES DE GESTION 30
7.1 Raisons du choix du modèle de coopératives de solidarité 30
7.2 Raisons de l'intégration de membres utilisateurs-consommateurs 31
7.3 Raisons de l'intégration de membres de soutien 31
7.4 Hiérarchie au sein des CS 32
7.5 Tensions entre les membres 33
CONCLUSION : LA COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ AU QUÉBEC, QUELLE PLACE POUR LES TRAVAILLEUR.EUSE.S ? 36

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

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 ses travailleur·euse·s.

Ce document constitue une **version abrégée** du rapport d'étude à l'attention des praticien·ne·s et décideur·euse·s.

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. Quelques éléments de **cadrage du projet** de recherche (non exhaustifs)
3. Un **portrait descriptif des coopératives de solidarité** du Québec : type, taille, âge, secteur économique, etc.
4. Une synthèse des **défis et enjeux** pour la gestion des CS et l'intégration des travailleur·euse·s

Le rapport complet comprend également une présentation plus détaillée de la méthodologie employée et propose des analyses fouillée sur les thématiques suivantes :

- Choix de la forme coopérative de solidarité et des catégories de membres
- Intégration et mobilisation des membres
- Dynamiques de gestion, de gouvernance et tensions entre les membres

Le rapport complet est communicable sur demande à info@reseau.coop.

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

2. INTRODUCTION

2.1 Contexte

La coopérative de solidarité est la forme coopérative la plus populaire au Québec depuis son introduction par la loi en 1997 (Girard, 2008[1]). Sa spécificité consiste en l'intégration dans sa structure de gouvernance de 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 pluri-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 leur réservent les coopératives de solidarité, aux multiples configurations possibles ?
- En somme, que fait la coopérative de solidarité québécoise aux travailleurs?

[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.

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 "boite 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).

2.2 Objectifs

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.

2.3 Méthodologie

La recherche associe diverses techniques d'enquête, quantitatives et surtout qualitatives, qui ont été déployées début 2022.

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[2],
- 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,

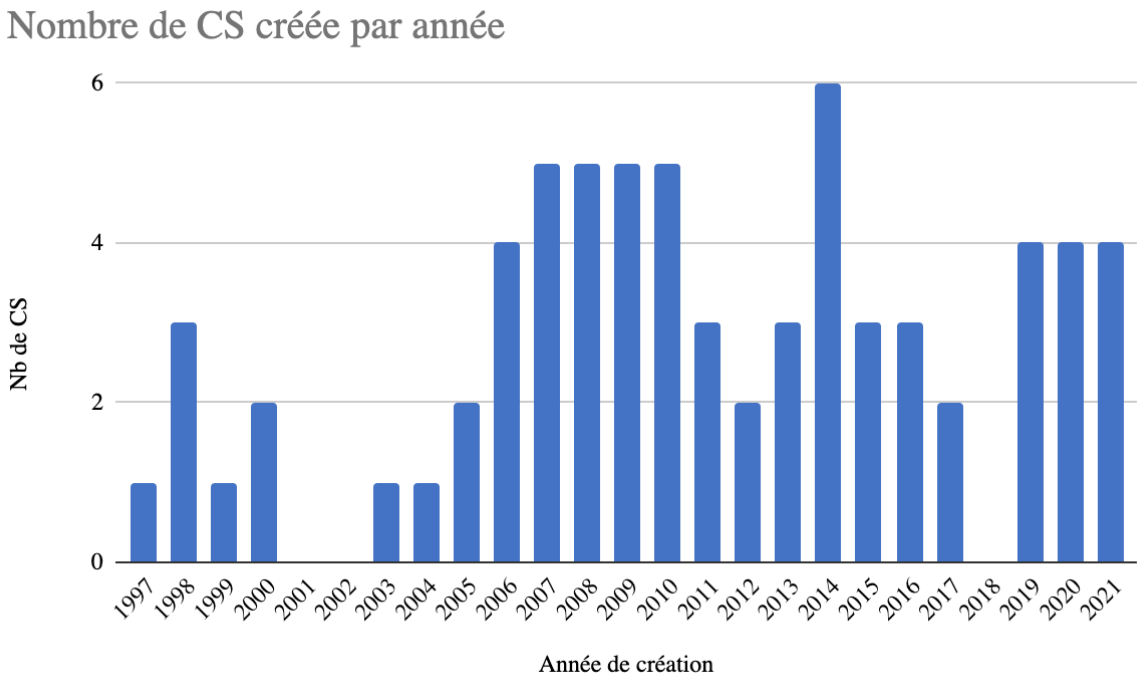
[2] Le volume des réponses au sondage semble largement significatif eu égard à la population totale des coopératives de solidarité au Québec. En effet, bien qu'il ne soit pas possible d'établir avec certitude le nombre de CS actives, on estime entre 20% et 35% le taux de couverture de cette population cible par notre sondage.

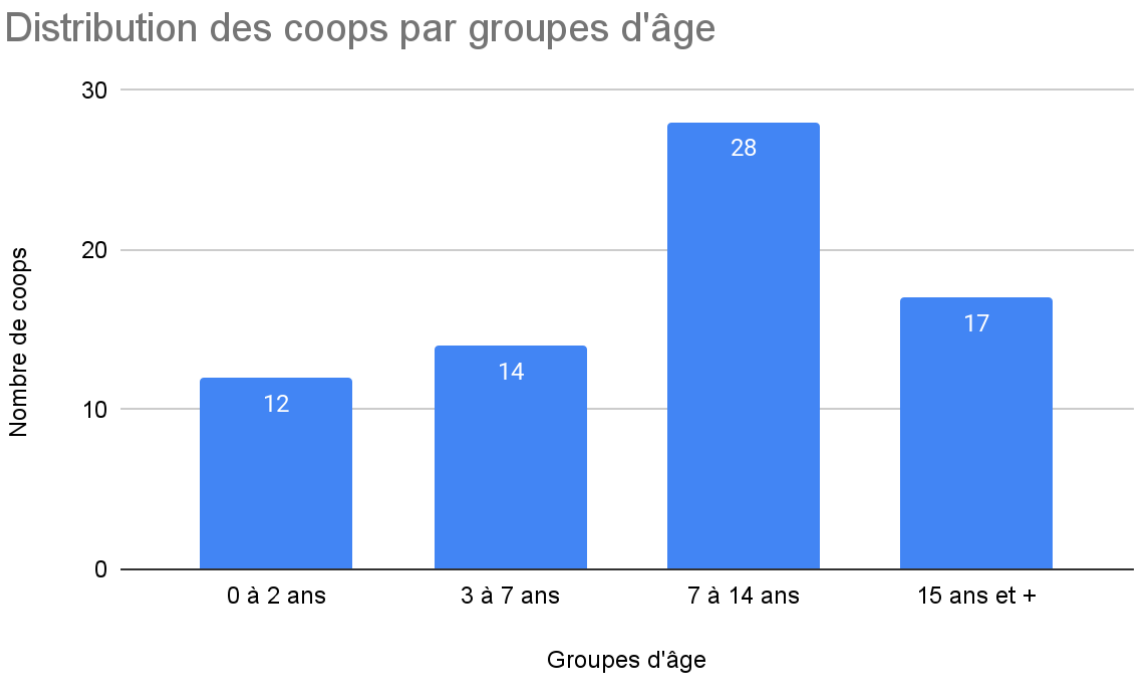
- Envoi d’un **sondage qualitatif** relayé aux travailleurs de ces coopératives : les 36 réponses reçues nous ont permis d’élargir le bassin de répondant·e·s par rapport aux dynamiques entre types de membres.

3. DÉMOGRAPHIE : ÂGE DES COOPÉRATIVES, NOMBRE D'EMPLOYÉS

3.1 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.





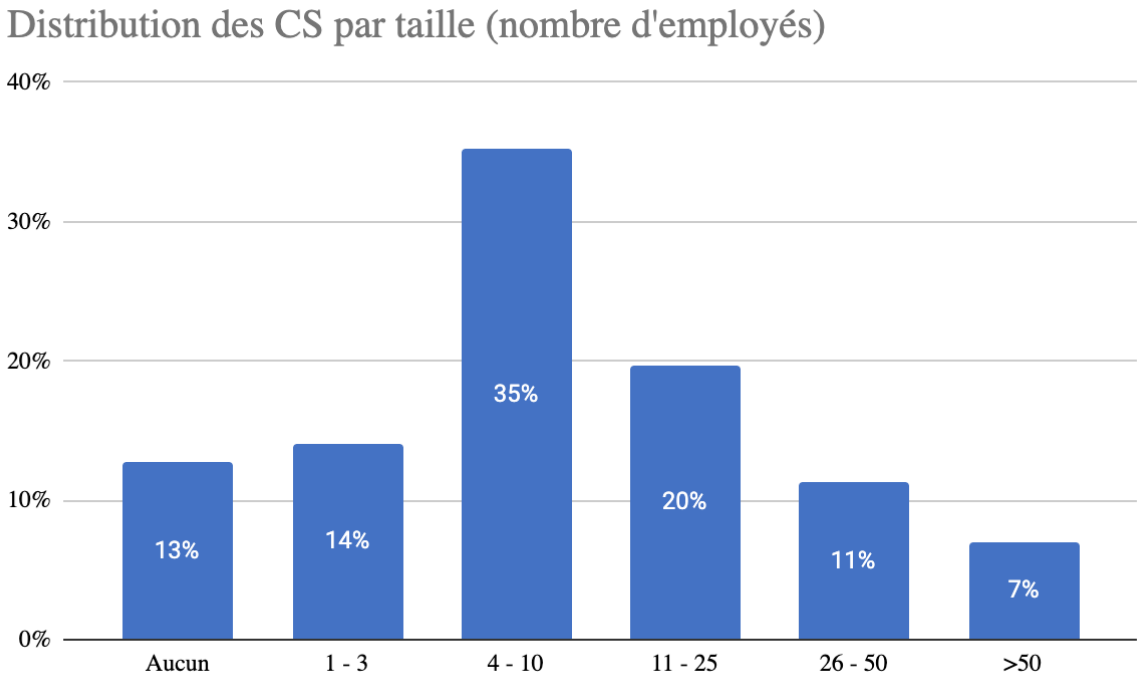
Toutes les coopératives de solidarité sondées ont été formées entre 1971[3] et 2021. Nous avons défini quatre catégories d'âge afin de représenter les coopératives en fonction de leur stade de développement : démarrage, développement, stabilisation, maturité.

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)[4].

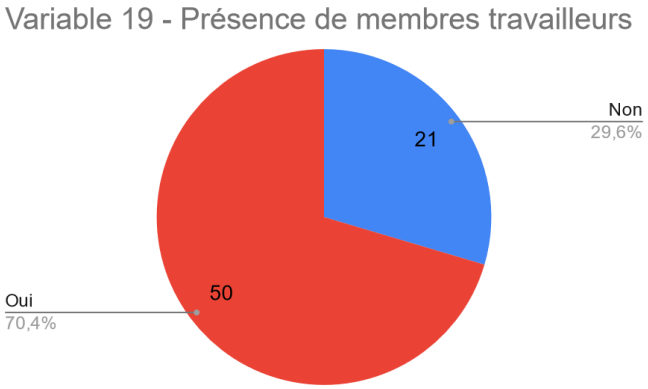
[3] Deux CS ont été fondées avant 1997, date de création de cette forme coopérative. Notre hypothèse est qu'elles ont été créées sous une forme juridique et transformées en CS par la suite.
[4] D'après les données de l'étude du ministère de l'Économie et de l'Innovation (Étude du taux de survie des coopératives, 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.

3.2 Nombre d'employés

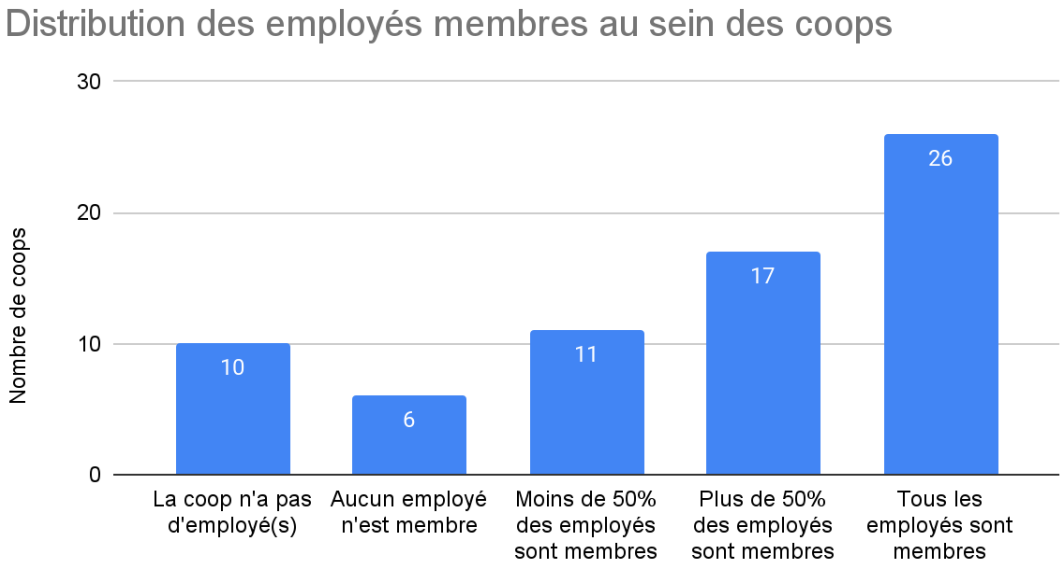
D'après les données du sondage (Question 2.4), il existe des coopératives de toute taille en termes de nombre d'employés (membres et non membres confondus).



- 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.



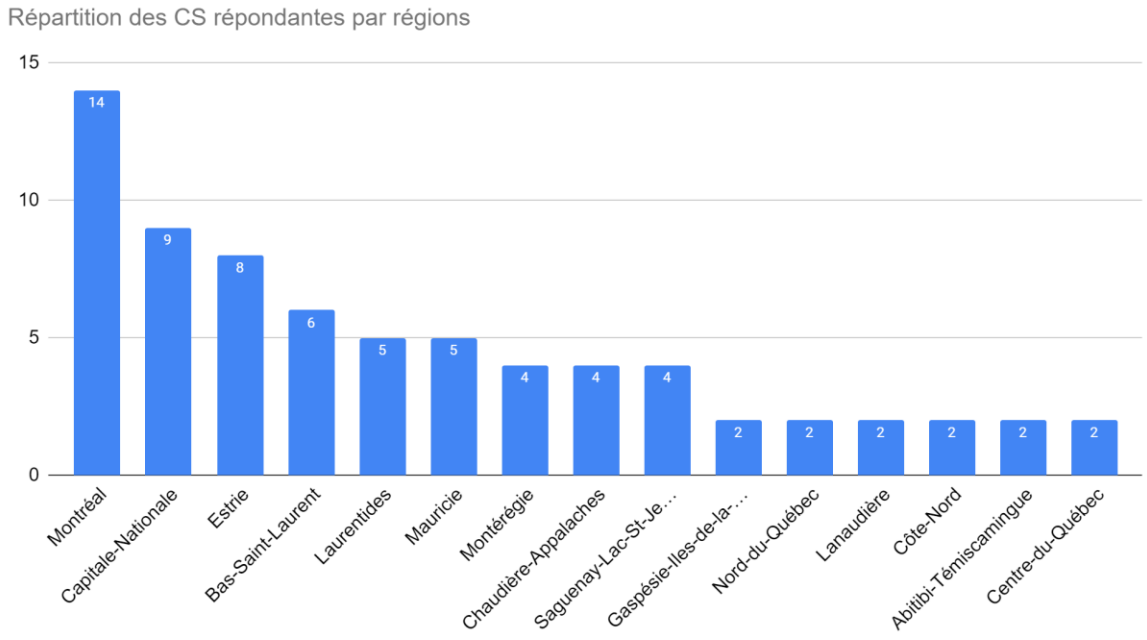
- 21 coopératives de solidarité n'ont pas de membres travailleurs, dont 8 n'ont pas d'employés.



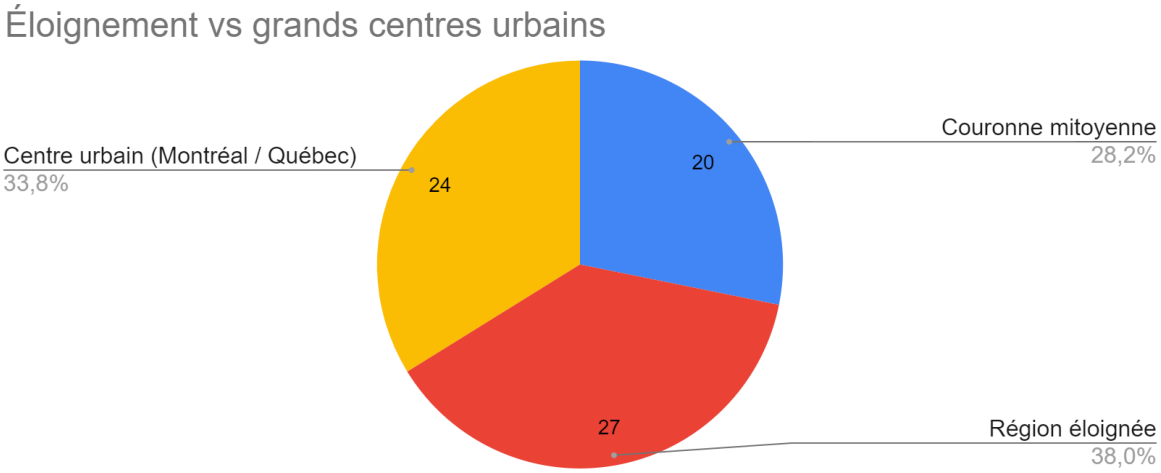
- Dans près de 30% des coopératives qui ont des employés, moins de la moitié sont membres.
- Tous les employés sont membres dans 43% des coopératives qui ont des employés.

4. GÉOGRAPHIE : RÉGION ADMINISTRATIVE, TYPE D'IMPLANTATION

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

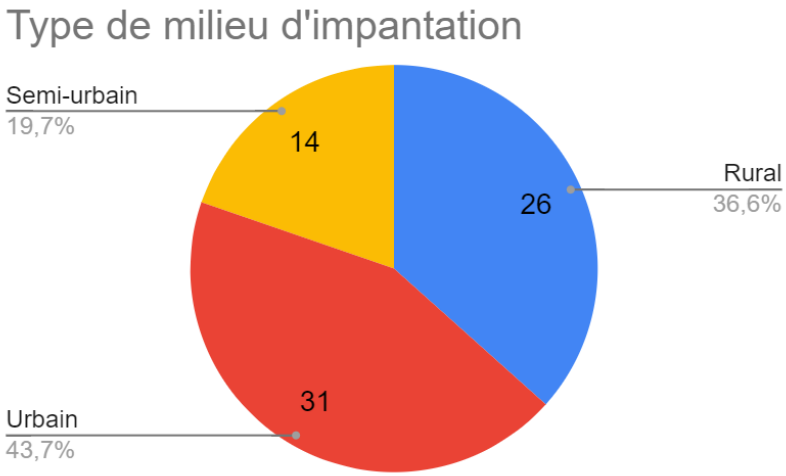


- Les coopératives de solidarité sont basées dans une grande variété de régions au Québec.
- 30% d'entre elles sont situées à Montréal ou Québec.



- 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).

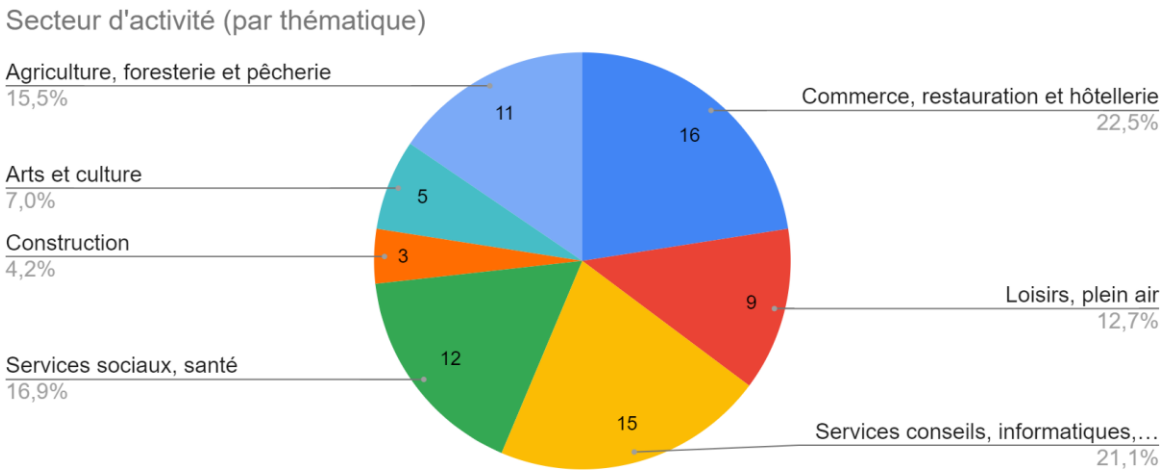


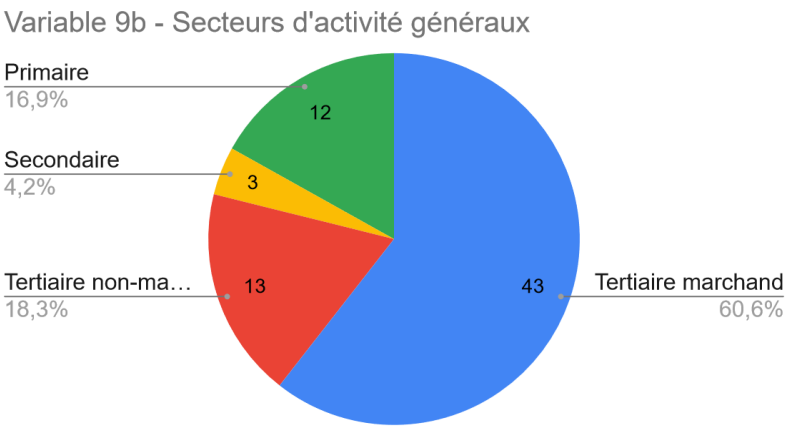
- Les coopératives de solidarité sont réparties selon le type d'implantation géographique presque également entre milieu urbain et rural.

5. ÉCONOMIE : SECTEURS D'ACTIVITÉ, RENTABILITÉ, REVENUS

5.1 Secteur d'activité

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

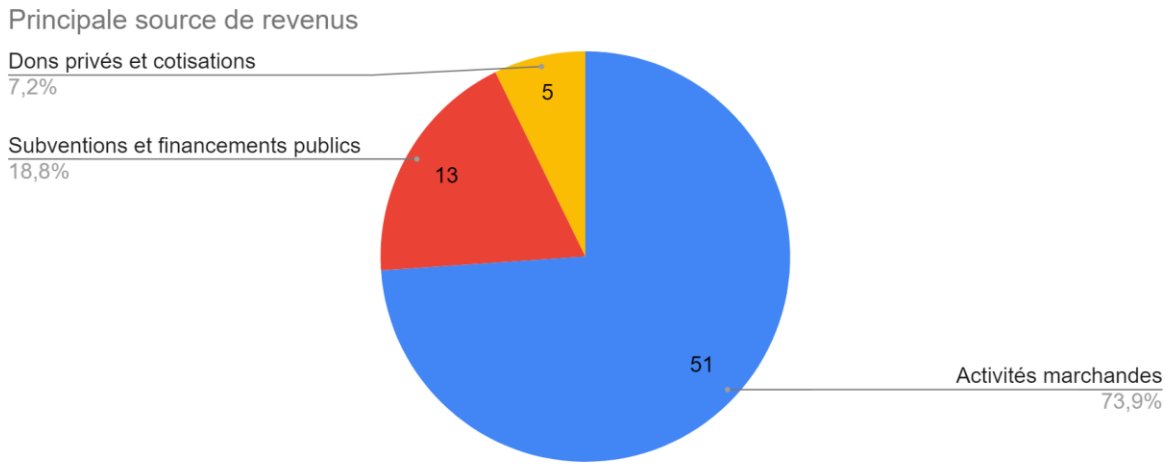




- Les coopératives de solidarité québécoises opèrent dans une grande **variété d'activités**, mais semblent très largement implantées dans le secteur des **services** (61%).
- 17% opèrent tout de même dans le secteur primaire, notamment des coopératives en **agriculture** et dans une moindre mesure en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

5.2 Sources de revenus

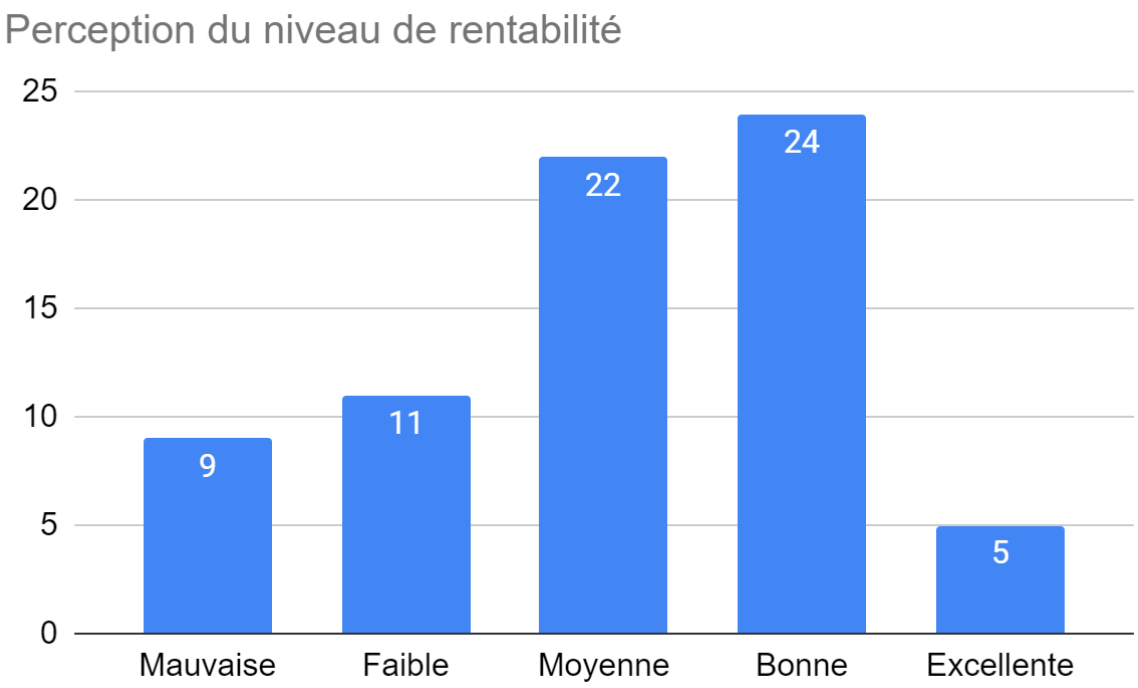
Nous avons posé la question : "Quelle est la source principale de revenus de votre coop ?" (Q3.4).



- 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.

5.3 Niveau de rentabilité

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

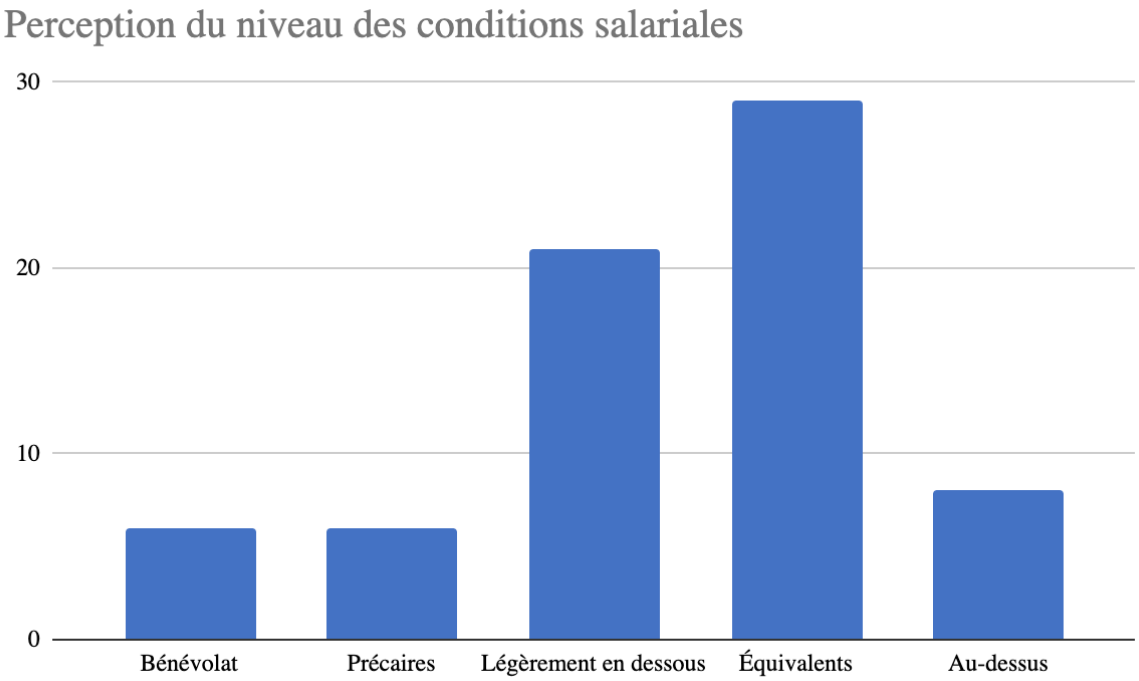


- 28% des coopératives de solidarité perçoivent leur niveau de rentabilité comme mauvais ou faible.
- 41% d’entre elles le perçoivent comme bon voire excellent.

5.4 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



- 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 principalement sur la base du bénévolat.

6. DÉMOCRATIE : MEMBRARIAT ET GOUVERNANCE

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.

6.1 Catégories de membre

Distribution des coopératives de solidarité par nombre de catégories de membres

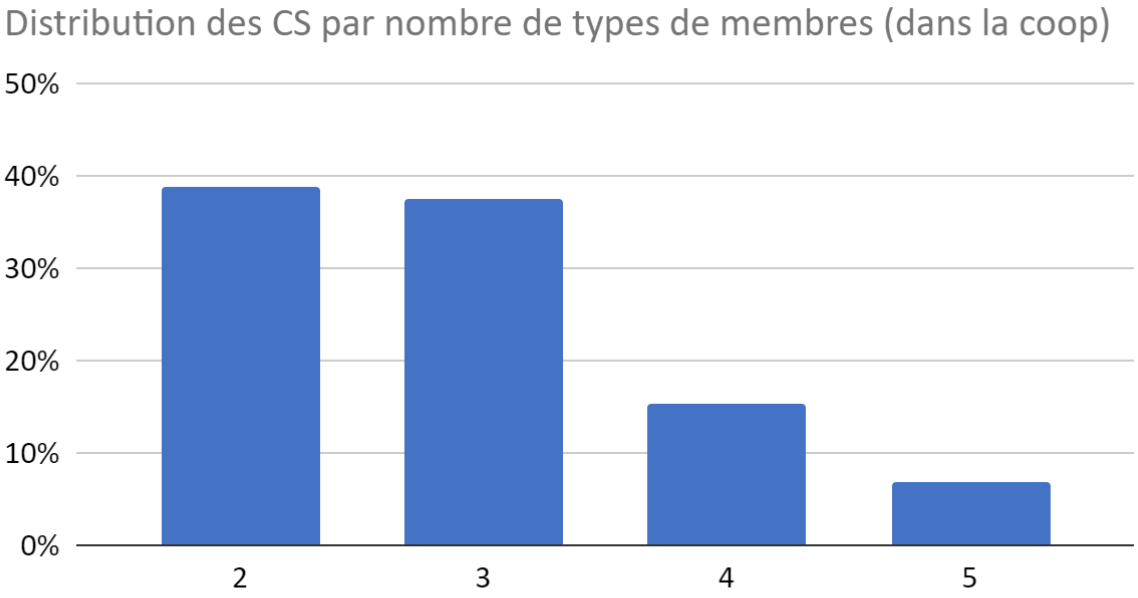
Nous avons déduit le nombre de catégories de membres présentes dans les coopératives de solidarité à partir des informations fournies par nos répondants concernant le nombre de membres par catégorie (au total et au conseil d'administration). Théoriquement, chaque catégorie de membre présente dans la 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 questions[5].

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.

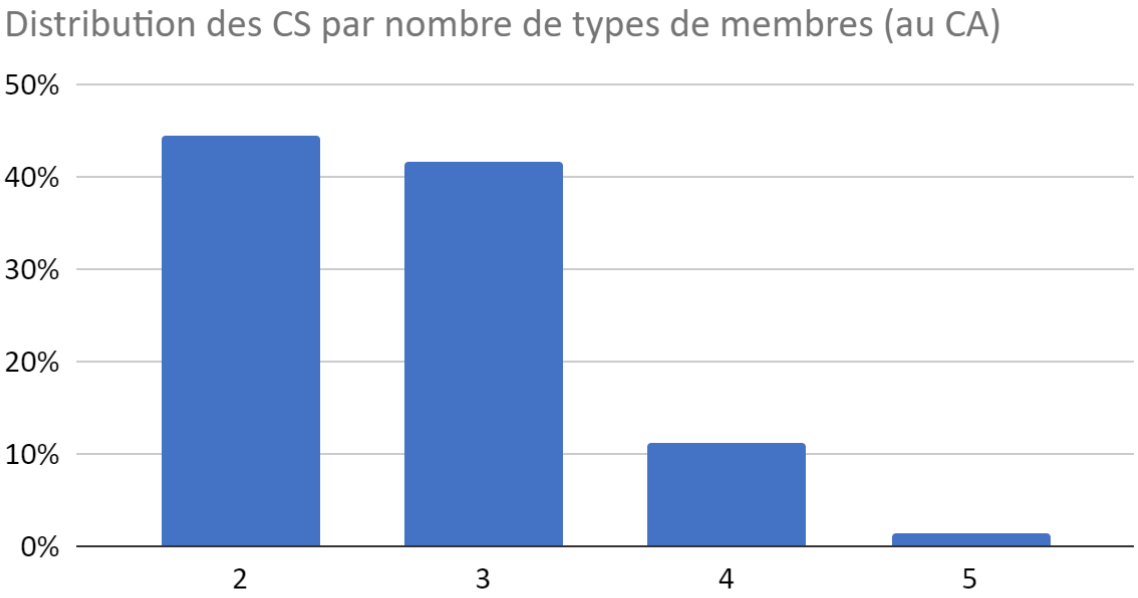
Il semble également que dans la pratique, il arrive que les différentes sous-catégories de membres utilisateurs (consommateurs, producteurs-entreprises, producteurs-artisans) soient regroupées sous la catégorie générique d'utilisateurs sur une instance (le CA) et subdivisés dans les catégories spécifiques 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.

[5] 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.



Variable T - Nombre de catégories de membres dans la coop



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 québécoises[6]

Si l'on considère les trois grandes catégories de membres à la disposition des coopérateurs (utilisateurs, travailleurs, soutien), il existe 4 familles 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 :

[6] 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	Occurences 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 consommateurs[7] (63%).
- Parmi les membres utilisateurs, les consommateurs sont de loin les plus représentés.

6.2 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.

[7] 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.

6.3 Nombre d'administrateurs par catégorie

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

	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.

6.4 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).

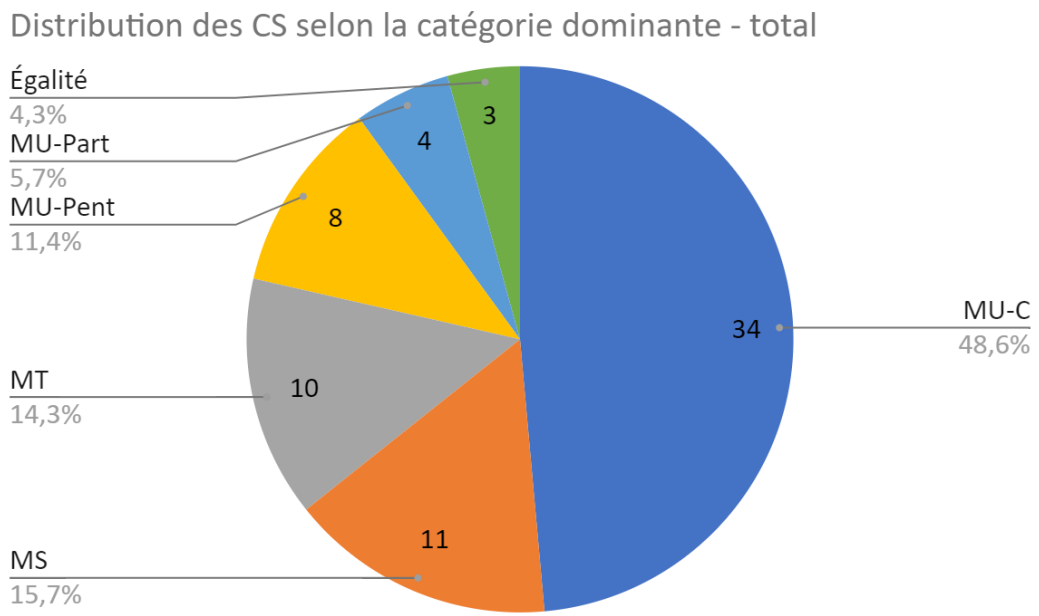
	MU-C	MU-Pent	MU-Part	MT	MS	*Égalité*
Dominance - total	34	8	4	10	11	3
Dominance - CA	21	11	4	12	6	16

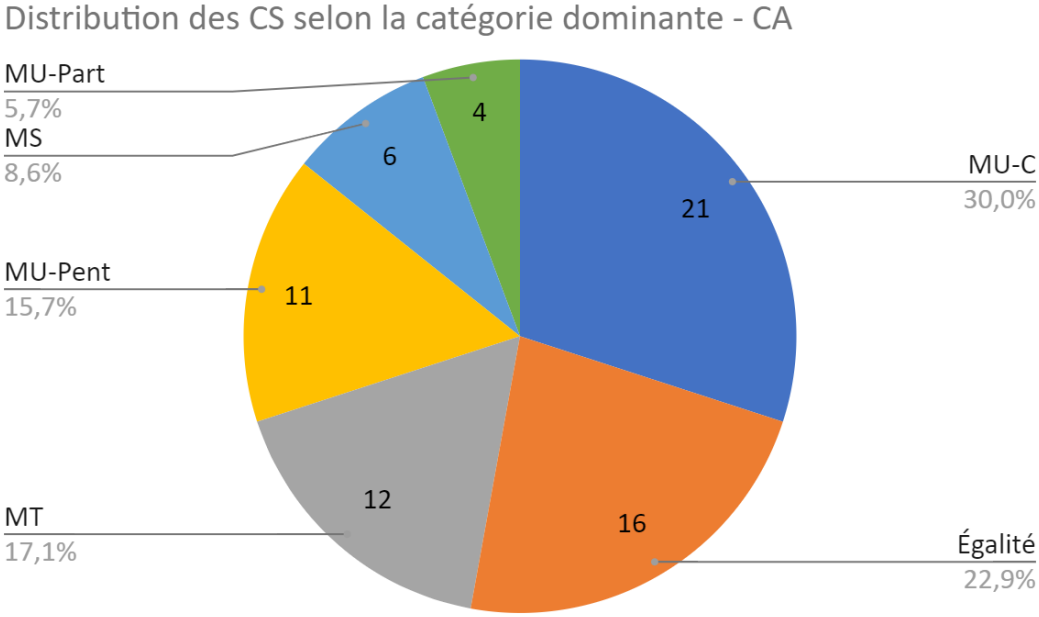
- Si les consommateurs sont dominants dans un grand nombre de coopératives de solidarité (près de la moitié des cas), cette supériorité démographique est compensée au conseil d'administration dans un tiers des cas, rééquilibrant les pouvoirs entre les différentes catégories de membres.
- Les rééquilibrages 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.





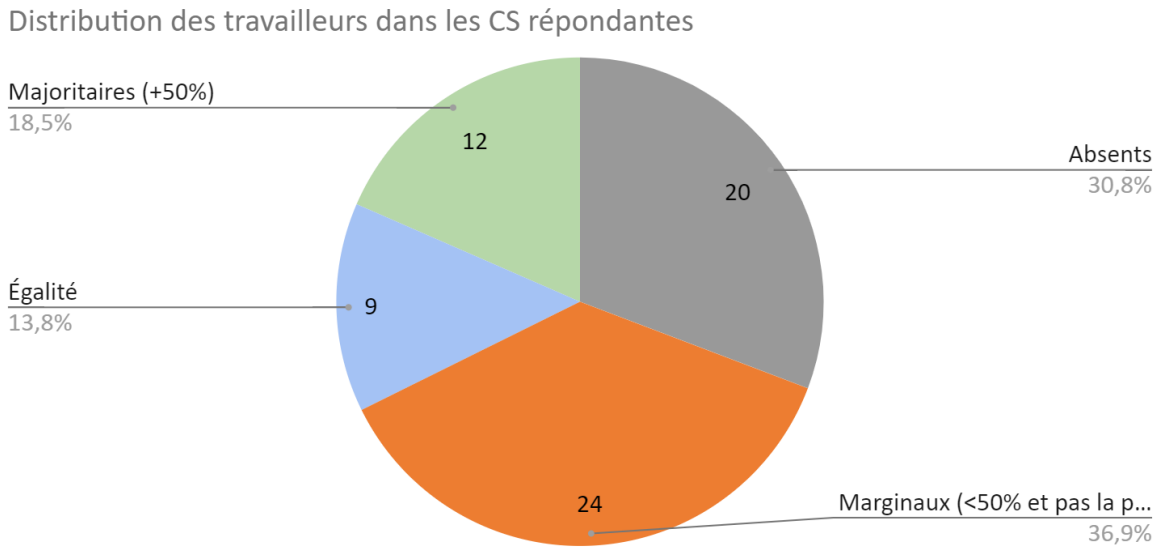
- Les règles de composition du conseil d'administration établissent l'égalité entre plusieurs catégories de membres dans près d'un quart des cas.

- 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 :



- 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.

6.5 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

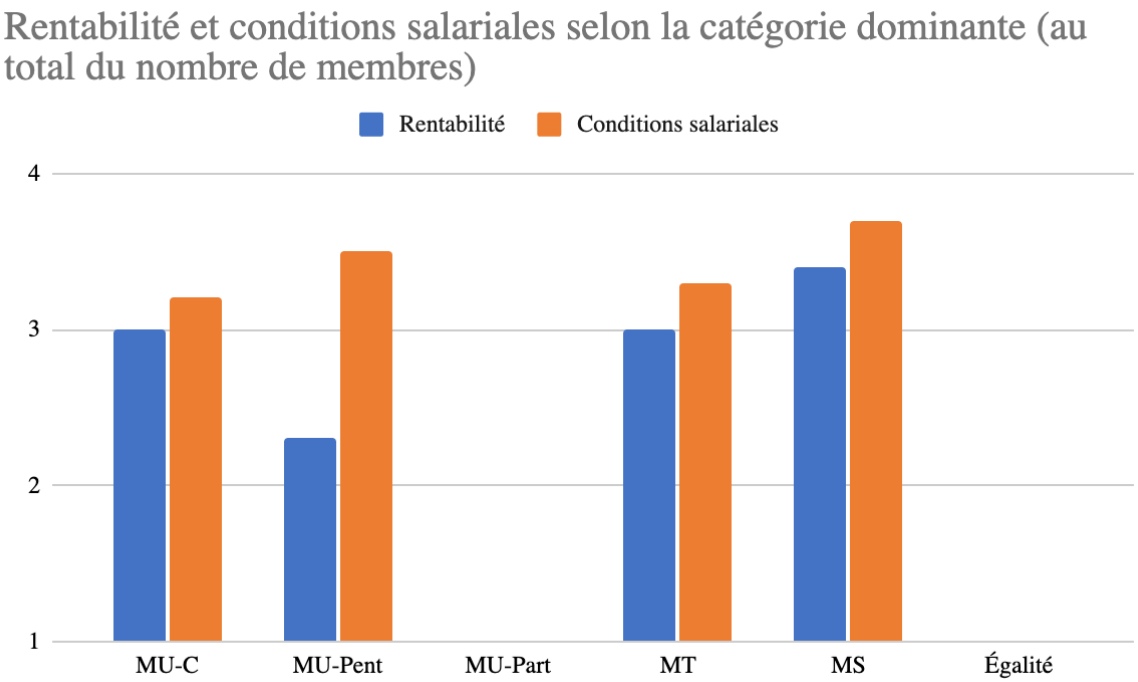
Finalement, il en ressort que :

- 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.

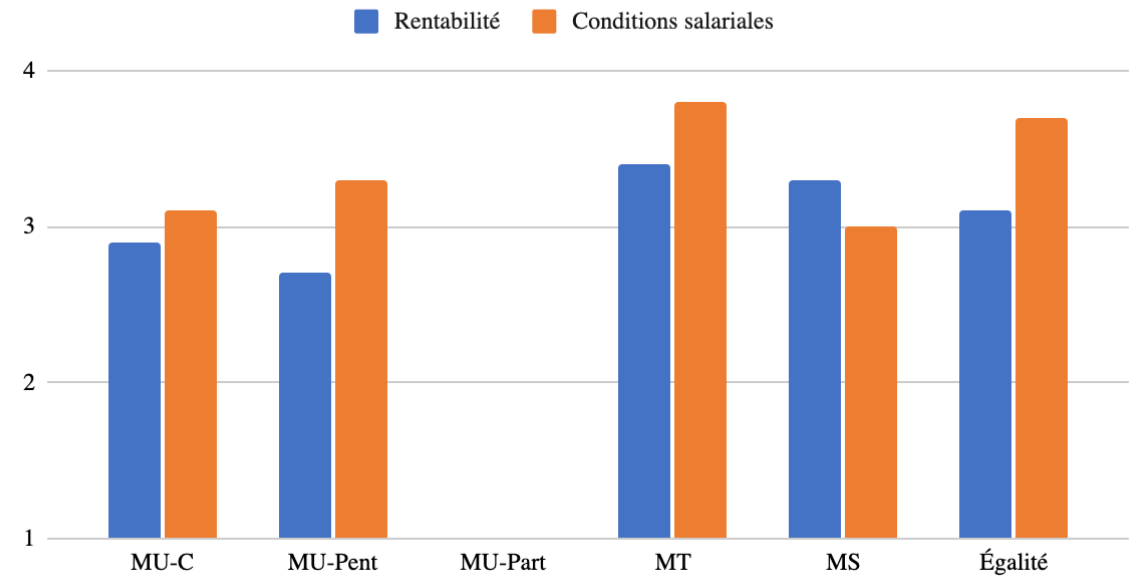
6.6 Dominance et performance

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.



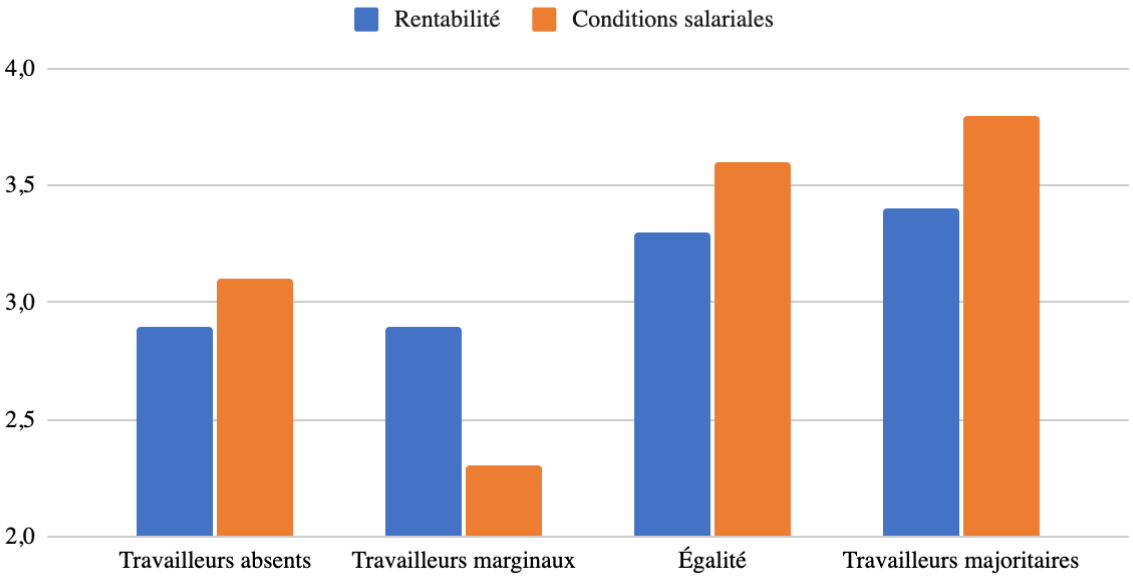
- La dominance des membres de soutien semble positivement corrélée avec un niveau de rentabilité élevé et de bonnes conditions salariales.
- Les catégories "MU-Part (producteurs - artisans)" et "Égalité" sont vides car non significatives (population <5).

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.

7. 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.

7.1 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.

7.2 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 démobilisation 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.

7.3 Raisons de l'intégration de membres de soutien

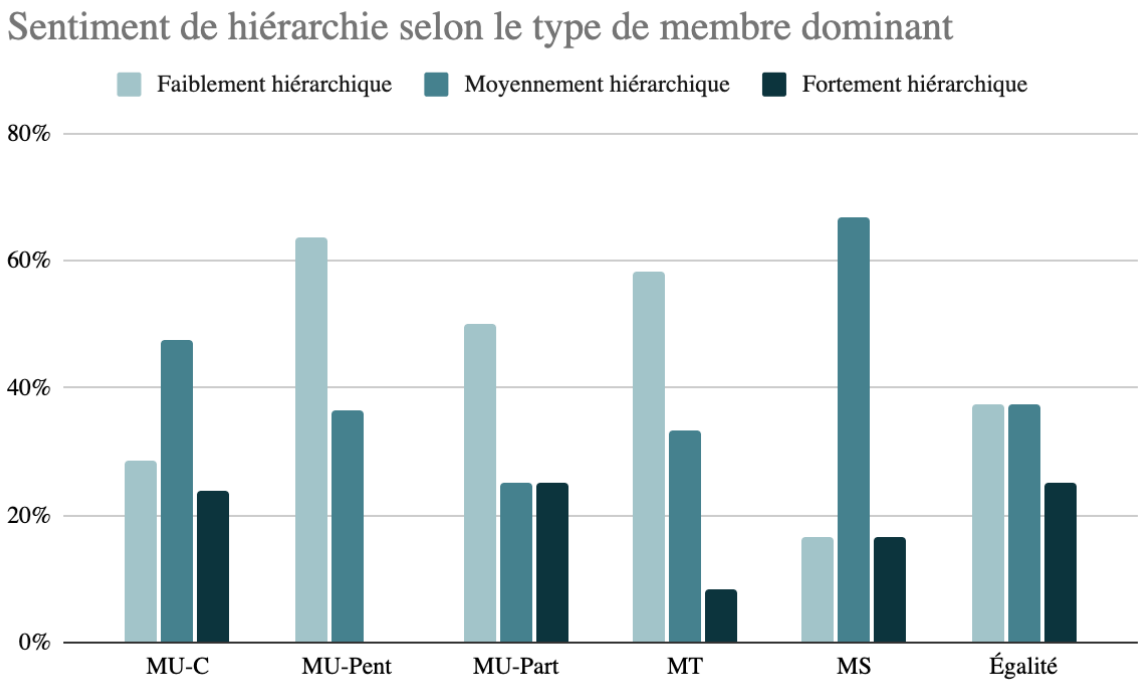
- Les apports attendus des membres de soutien sont de nature variée :
    - ressources matérielles : équipements, machines, etc.,
    - ressources financières : contribuant à la capitalisation via des parts d'investissement,
    - ressources intellectuelles : fournissant une expertise à titre bénévole,
    - ressources symboliques : renforçant la crédibilité ou démontrant l'ancrage dans le milieu ou la communauté locale).

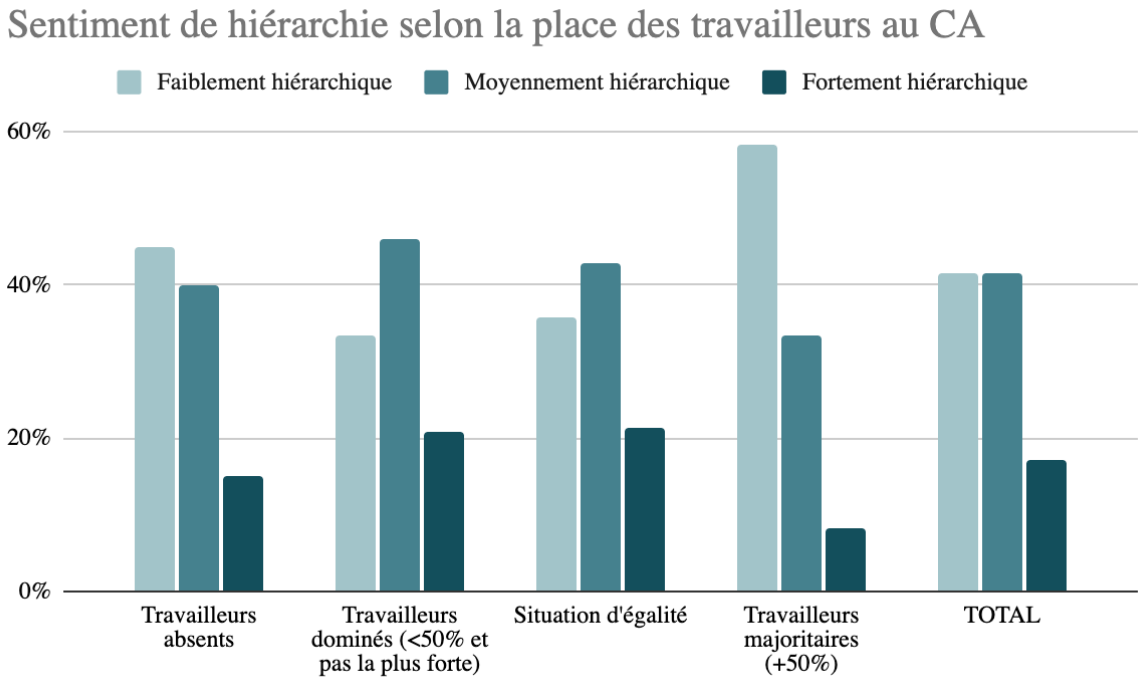
- Dans certains cas, le statut de membre de soutien permet aussi à d'anciens travailleurs de continuer à s'impliquer dans la coopérative sous un autre chapeau.

7.4 Hiérarchie au sein des CS

Le sentiment de hiérarchie a été sondé auprès de nos répondant·e·s, et il apparait 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.

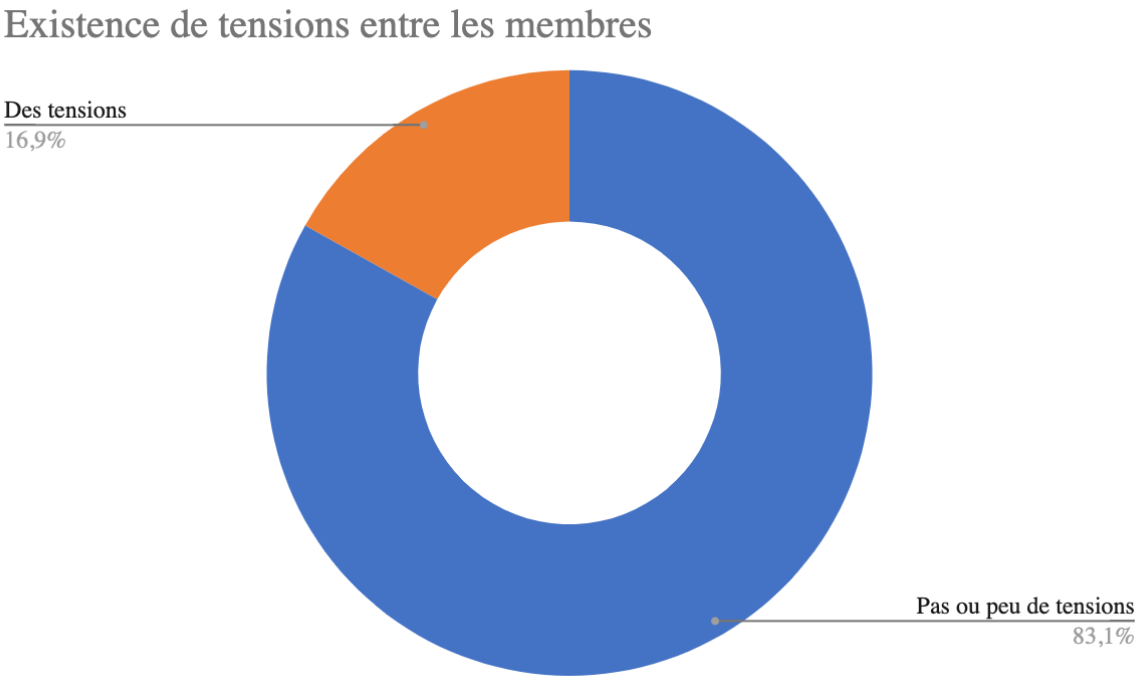




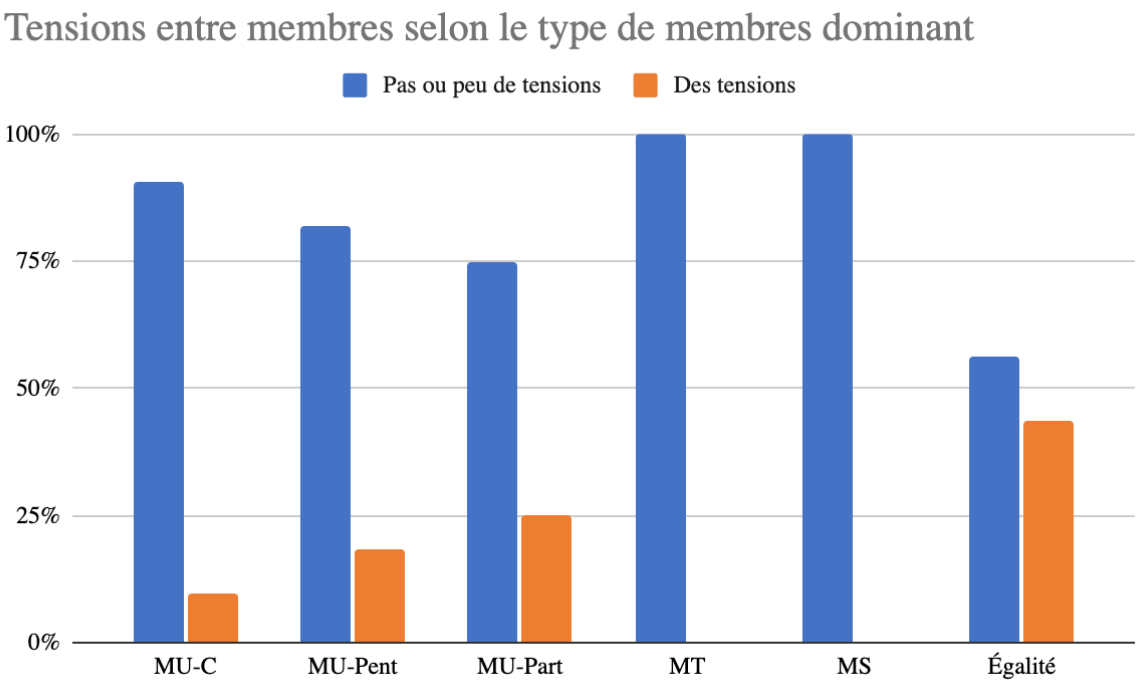
- Les CS dans lesquels le sentiment de structuration hiérarchique est le plus faible sont celles à dominante producteurs-entreprises, puis travailleurs.
- Les CS à dominante consommateurs sont celles dans lesquelles ce sentiment est le plus fort.
- Enfin, une position majoritaire des travailleurs au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

7.5 Tensions entre les membres

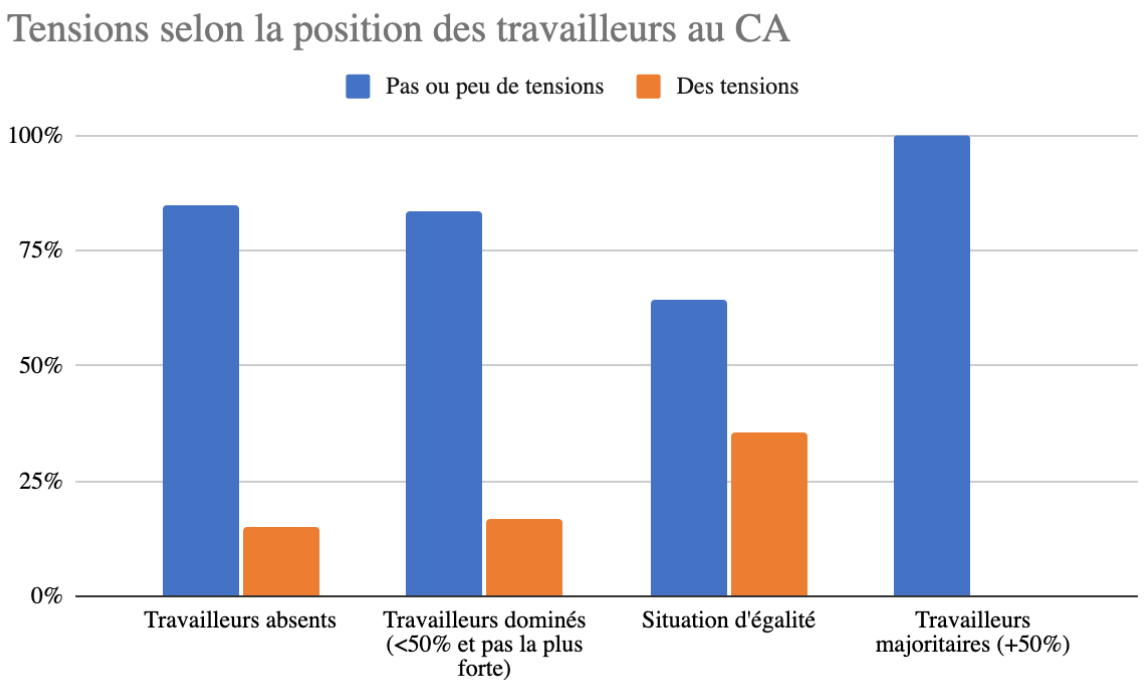
Le sondage a également permis de mesurer l'existence de tensions entre catégories de membres. Il faut noter que le profil des répondants au sondage (majoritairement des gestionnaires/administrateurs de la coopérative) peut présenter un biais dans l'appréciation et la déclaration des tensions. En effet,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



- 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.



- La catégorie de membres dominante a un effet sur le 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.



- 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.

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

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 « boite 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 structure 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 avions 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 avions 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 avions 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.

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