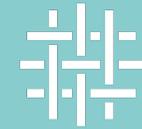


Les coopératives de solidarité au Québec

Portrait, gouvernance et place des travailleur·euse·s.

Novembre 2022



Réseau COOP

Avec la participation
financière de :

Québec 



1. Le projet en bref

2. Portrait statistique des CS au Québec

3. Gouvernance et place des travailleur·euse·s

1.

Le projet en bref

La coopérative de solidarité, un modèle multi-sociétaire



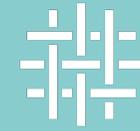
1

Une CS doit intégrer au moins **2 catégories de membres** parmi les suivantes :
utilisateurs, travailleurs, soutien

2

Les **membres de soutien** sont formellement intégrés à la coop, bien qu'ils n'aient pas de lien d'usage direct avec celle-ci

- ❑ Les coopératives de solidarité sont la forme **la plus populaire** depuis leur introduction dans la loi en 1997
 - ❑ Entre 2006 et 2009, **plus de 50%** des coopératives créées étaient des CS



Documenter les pratiques et produire des **données empiriques inédites** sur les CS :

1

- ➔ leur structure organisationnelle et de gouvernance,
- ➔ les dynamiques entre catégories de membres,
- ➔ la place et le rôle des travailleur·euse·s.

Mieux **comprendre et accompagner** les entrepreneur·e·s coop :

2

- ➔ bien choisir son modèle en pré-démarrage,
- ➔ bien structurer sa gouvernance au démarrage,
- ➔ prévoir l'évolution du modèle au cours du développement.

Les principales étapes



Réseau COOP

Sondage quanti niveau coop

*Décembre 2021 –
Janvier 2022*

1

- Diffusion d'un sondage avec données signalétiques
- Invitation pour les phases ultérieures

Entrevues qualitatives

Février 2022

2

- Administration d'un questionnaire d'entrevue semi-dirigée avec des employé·e·s

Sondage quali niveau employé·e

Février 2022

3

- Diffusion d'un sondage qualitatif
- Traitement des données

Analyse et rédaction

Mars 2022

4

- Analyse des données quanti et quali
- Rédaction du rapport synthèse de recherche et des fiches coop

Partage des résultats

Juin 2022 et +

5

- Préparation d'articles et supports de diffusion
- Activités de partage des résultats
- Formation de conseillers

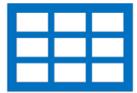
Le comité de pilotage



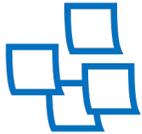
- **Claire L'Heureux**, directrice des projets spéciaux à la Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ) ;
- **Dan Furukawa Marques**, professeur agrégé, département de sociologie, faculté des sciences sociales de l'Université Laval, titulaire de la Chaire de recherche Alban d'Amours en sociologie 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 ;
- **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**, coordonnateur formation et développement au Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) ;
- **Yvon Létourneau**, conseiller stratégique, coopératives, chez Desjardins Capital.



Les données collectées et livrables produits



107 réponses – de **71 coopératives** – collectées lors des deux vagues de sondages



10 entretiens qualitatifs menés avec des travailleurs et administrateurs de coops



Rapport détaillé de présentation et analyse des résultats (versions courtes et longues)



Guide pratique : découvrir et choisir la coopérative de solidarité



À venir : articles scientifiques et supports de formations

1

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



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 travailleurs.



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 .

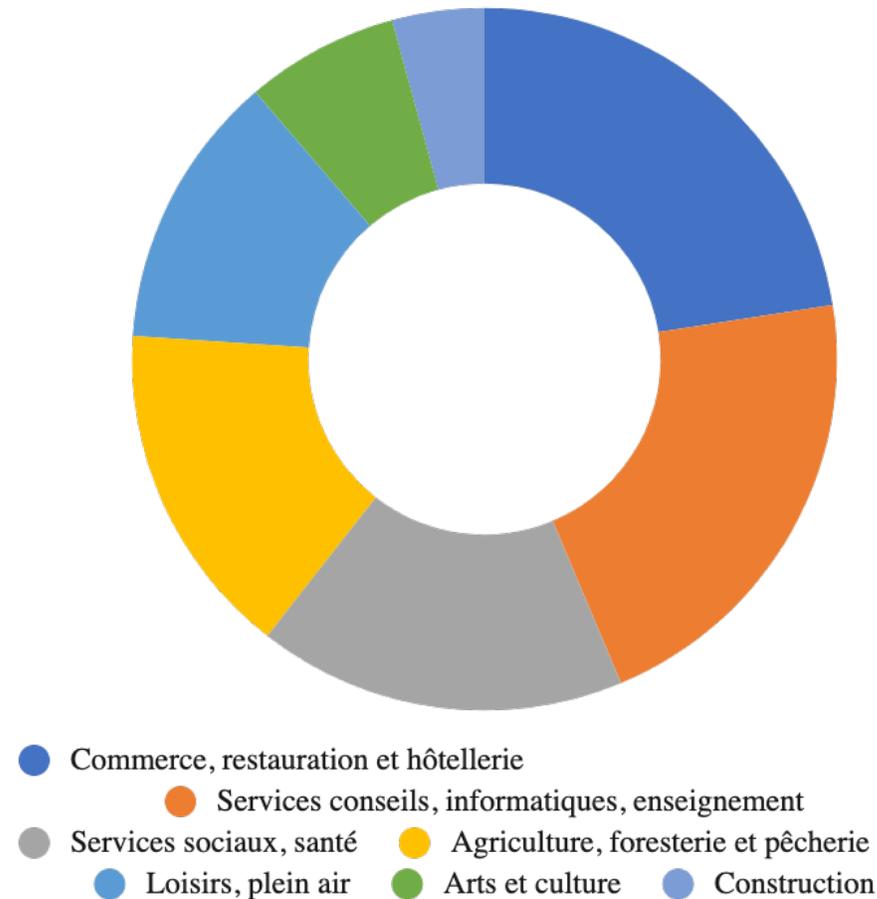


2.

**Portrait statistique des
coopératives de
solidarité au Québec**

Une grande diversité de secteurs d'activité...

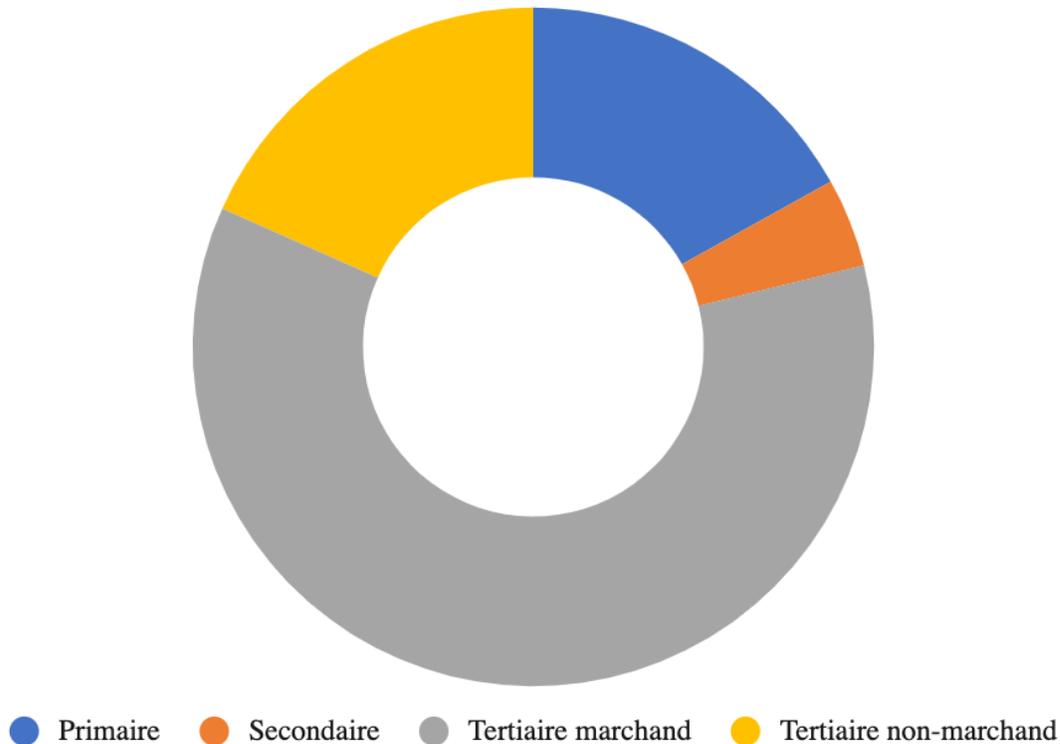
Distribution par secteur



- ☐ **71 coops répondantes** au sondage
- ☐ Opérant dans une grande **diversité** de secteurs économiques

... majoritairement dans les services...

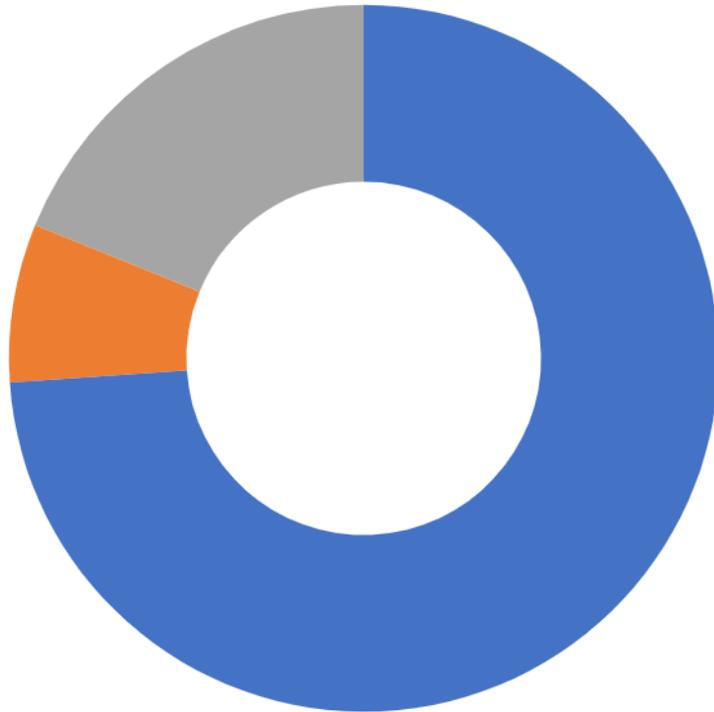
Distribution selon les secteurs d'activités généraux



- ❑ 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

... et développant principalement des activités marchandes.

Distribution selon la principale source de revenus



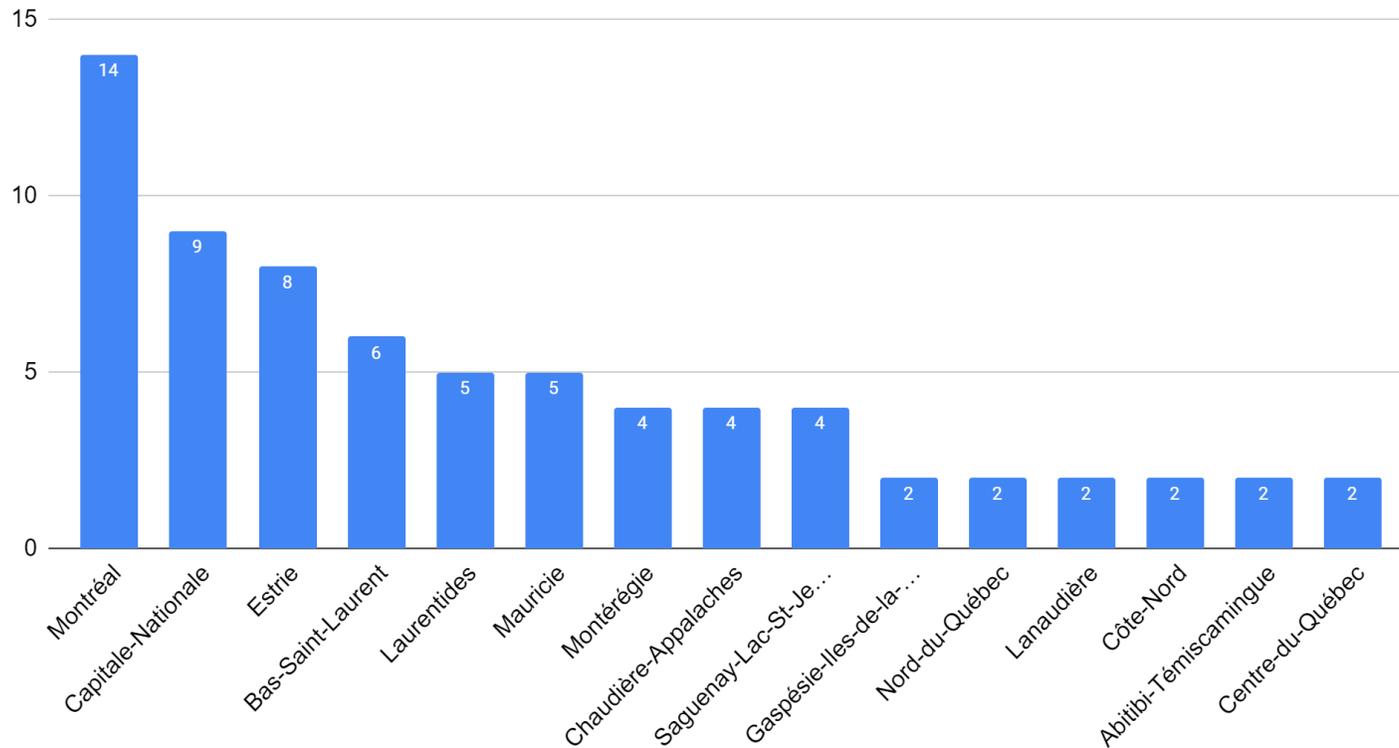
● Activités marchandes ● Dons privés et cotisations ● Subventions et financements publics

- ❑ La plupart des coopératives de solidarité développent des **activités marchandes**
- ❑ Une faible proportion d'entre elles est financée principalement par des dons et subventions

Des CS présentes sur tout le territoire québécois...

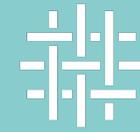


Répartition des CS répondantes par régions



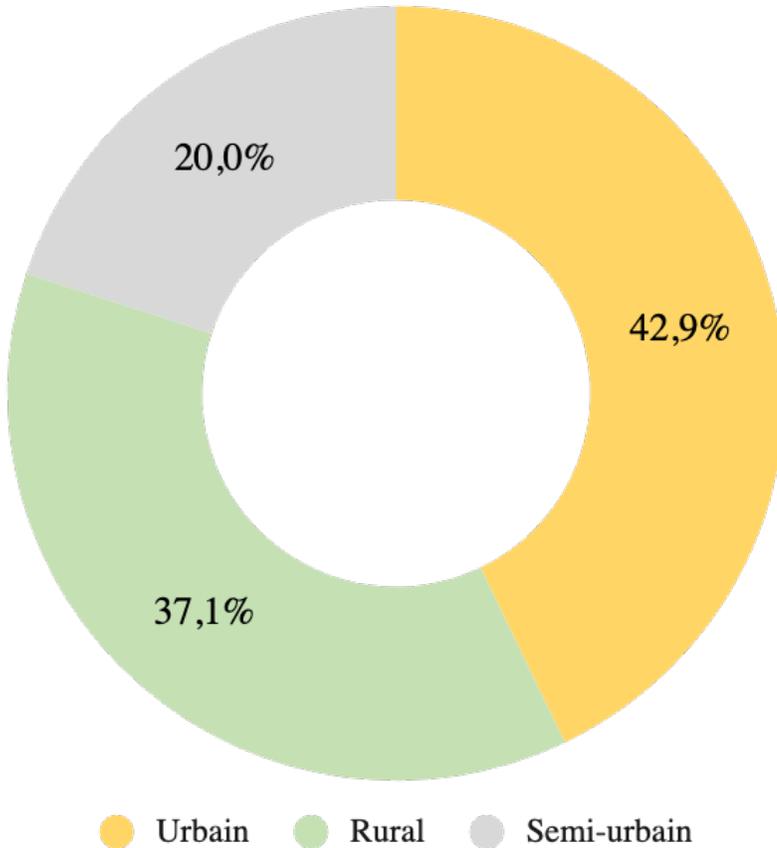
- ❑ Les CS sont basées dans une **grande variété de régions** au Québec
- ❑ **30%** d'entre elles sont situées à **Montréal ou Québec**

... et réparties dans différents milieux d'implantation.



Réseau COOP

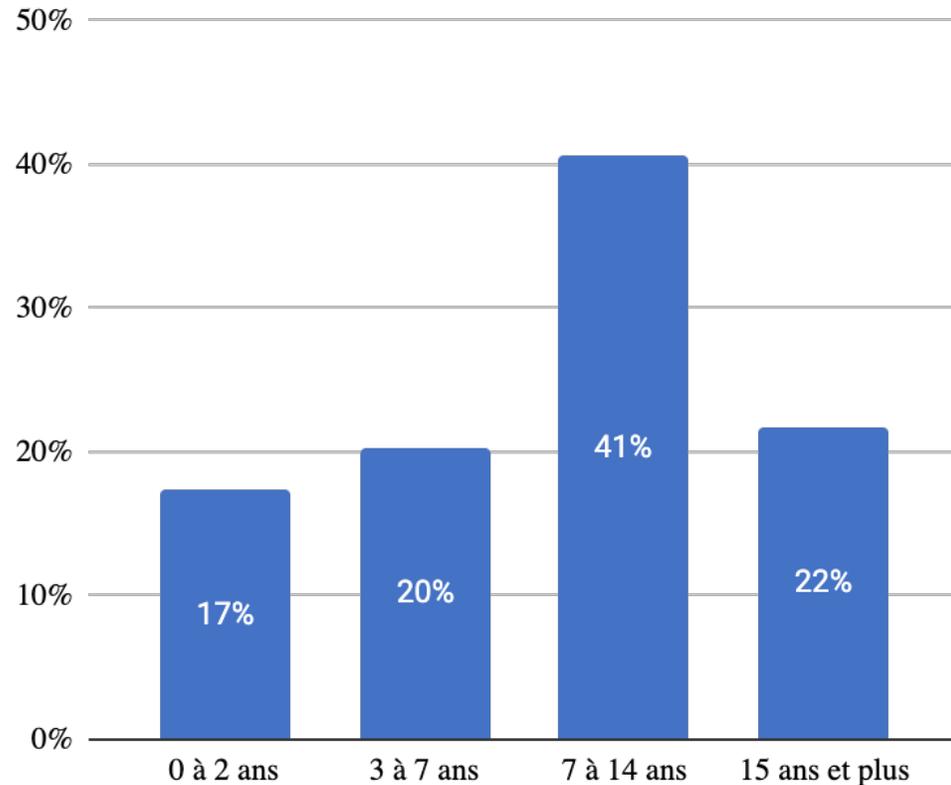
Distribution par milieu géographique



- ❑ Les CS sont réparties presque également entre milieu urbain et rural

Des CS qui perdurent dans le temps...

Distribution des CS par âge

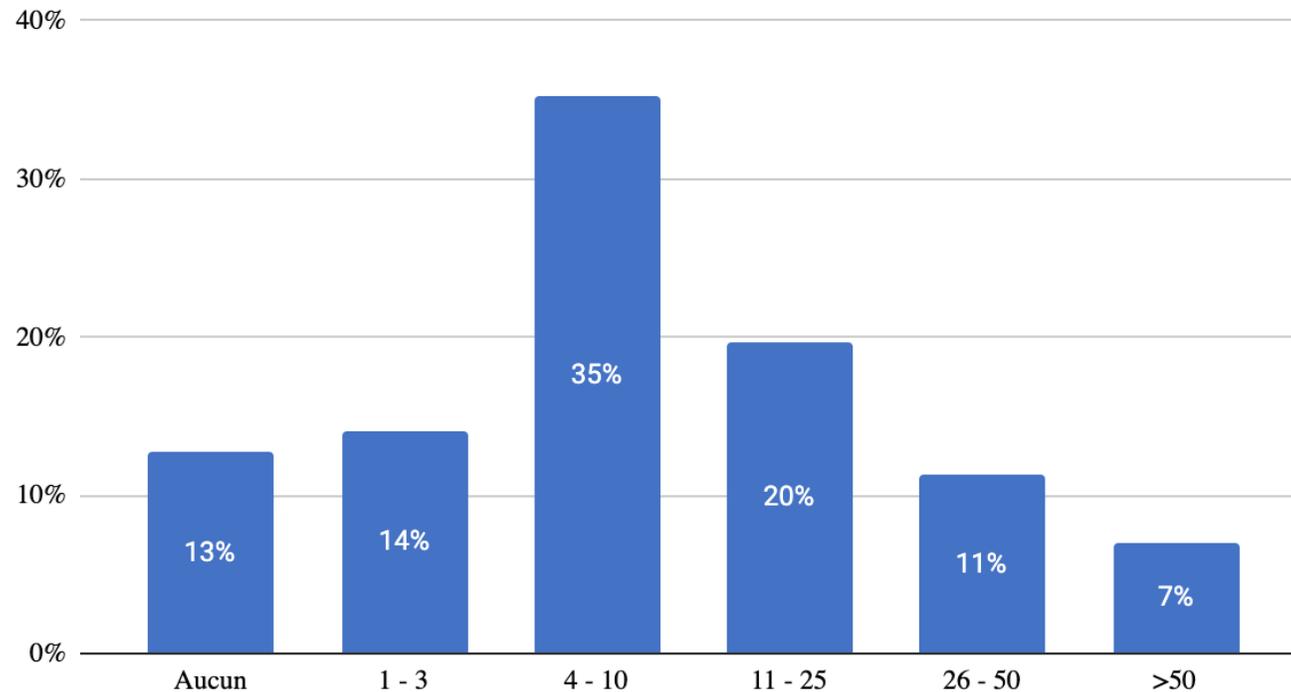


- ❑ Environ **2/3 des CS ont plus de 7 ans**
- ❑ Leur moyenne d'âge est de 12 ans
- ❑ Ces données sont cohérentes avec le taux de survie élevé des coopératives, comparativement aux entreprises québécoises en général*

* 64% après 5 ans, contre 35% en moyenne pour les entreprises québécoises. Source : données fournies par le ministère de l'Économie et de l'Innovation (Étude du taux de survie des coopératives réalisée par le CQCM, appuyée financièrement par le MEI, 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.

... majoritairement TPE et PME...

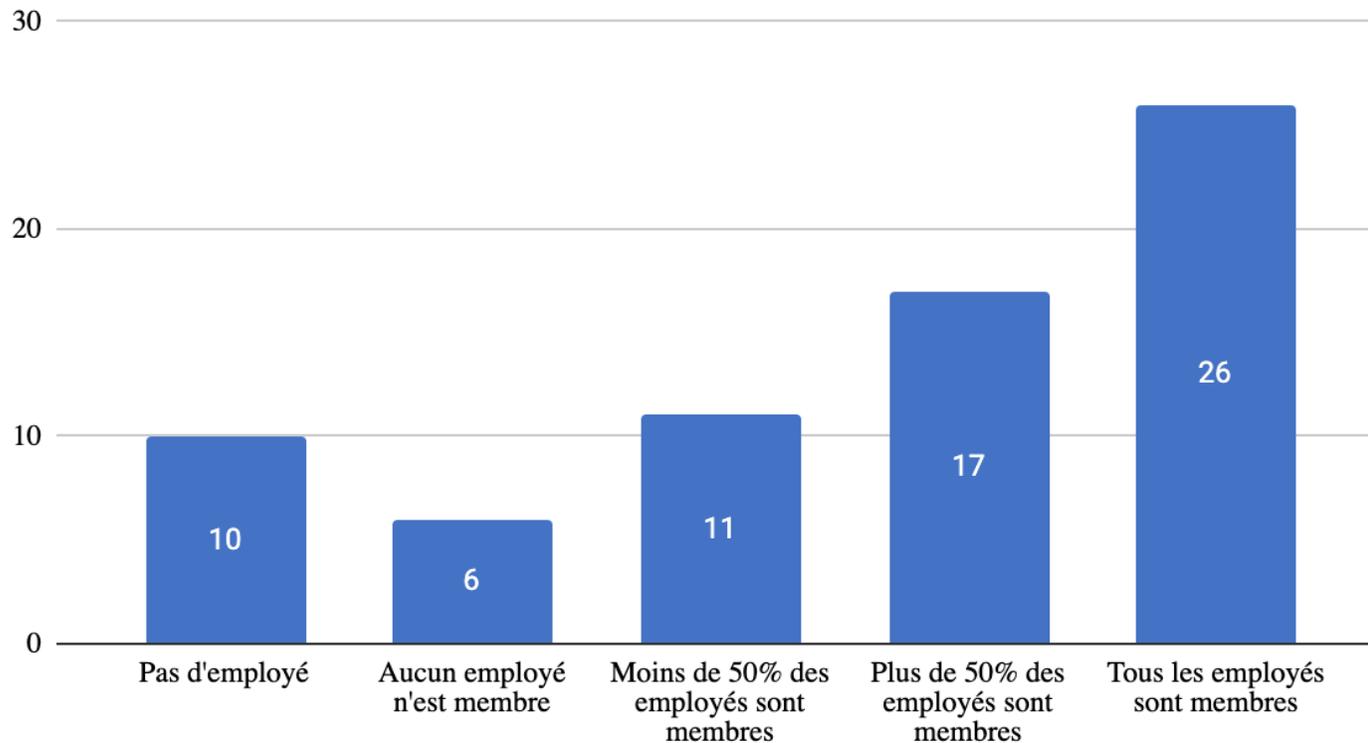
Distribution des CS par taille (nombre d'employés)



- ❑ 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

... et n'intégrant pas toujours leurs employés comme membres.

Distribution des CS selon la proportion d'employés membres



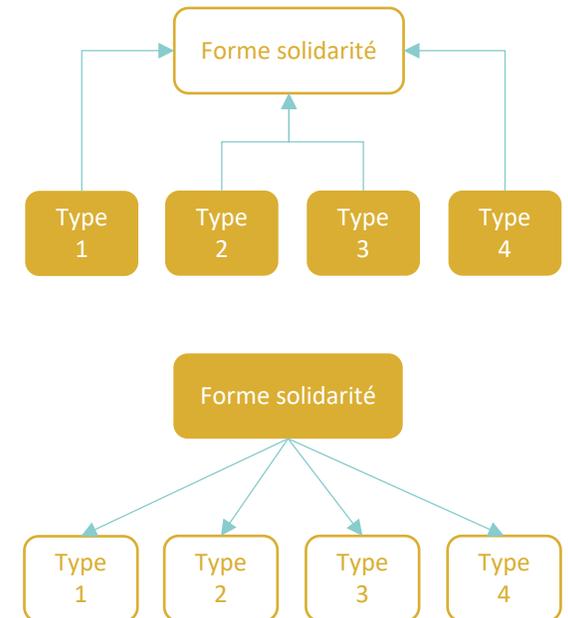
- Dans près de 30% des coopératives qui ont des employés, moins de la moitié sont membres
- Tous les employés sont membres dans 43% des coopératives qui ont des employés

3.

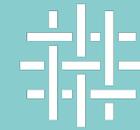
Principaux résultats de la recherche

Enjeux de gouvernance et place des travailleur·euse·s

- ❑ **Logique ascendante** : part du besoin perçu d'impliquer diverses parties prenantes – en particulier des membres de soutien pour l'ancrage local – qui en constitueront les catégories de membres et justifie la forme « de solidarité »
- ❑ **Logique descendante** : part de l'attractivité du modèle (dénomination, perception plus « sociale » ou « sans but lucratif » pour ensuite envisager la composition en termes de catégories de membres



- ❑ Le choix des catégories de membres doit être bien pesé, selon le contexte propre de chaque CS
- ❑ Leur implication dans le temps, les opportunités et risques de leur intégration doivent être pensés en amont



*« 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)*

*« il y avait la définition de portée sociale qui était charmante »
(extrait d'entretien COOP F)*

*« 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)*

Les questions à se poser (1/3)

QUELLE FORME JURIDIQUE EST LA MIEUX ADAPTÉE À NOTRE PROJET ?

- Avons-nous pris connaissance des **autres types** d'entreprise collective ?
- Connaissons-nous les **spécificités** de la coopérative de solidarité ?
- Quelle est notre **motivation** à choisir ce modèle ?
- Avons-nous conscience des **exigences** d'une coopérative multi-sociétaire (qui combine plusieurs catégories de membres) ?
- Y a-t-il **plusieurs parties prenantes** au cœur de la mission et de la vision de la coopérative ?



**boussole
entrepreneuriale**

QUI DOIT ÊTRE MEMBRE DE LA COOPÉRATIVE ?

- Quel groupe est à l'**initiative** du projet ?
- Avec quels autres partenaires souhaitons-nous **partager la prise de décisions** stratégiques ?
- Quelles parties prenantes devraient avoir leur mot à dire sur la **marche de la coopérative** : ses objectifs et son fonctionnement ?
- Les personnes ou groupes visées ont-ils l'**intérêt, le temps et l'envie de s'impliquer** à titre de membre ?
- Au-delà de la participation directe et continue à la gouvernance, quels sont les **divers moyens de mobiliser** une communauté ?
- Les différentes catégories de membres partagent-elles une **même vision** sur le long terme ?

Les pièges 8 à éviter (1/2)

1

Choisir la coopérative de solidarité pour son nom

Ce modèle coop n'a pas le monopole de la solidarité ;)

2

Ne pas se renseigner sur les autres types de coopératives

Chaque forme d'entreprise collective a ses avantages et inconvénients.

3

Ne pas bien réfléchir en amont aux différentes catégories de membres à impliquer

La complémentarité et la pertinence des types de membres ne va pas de soi.

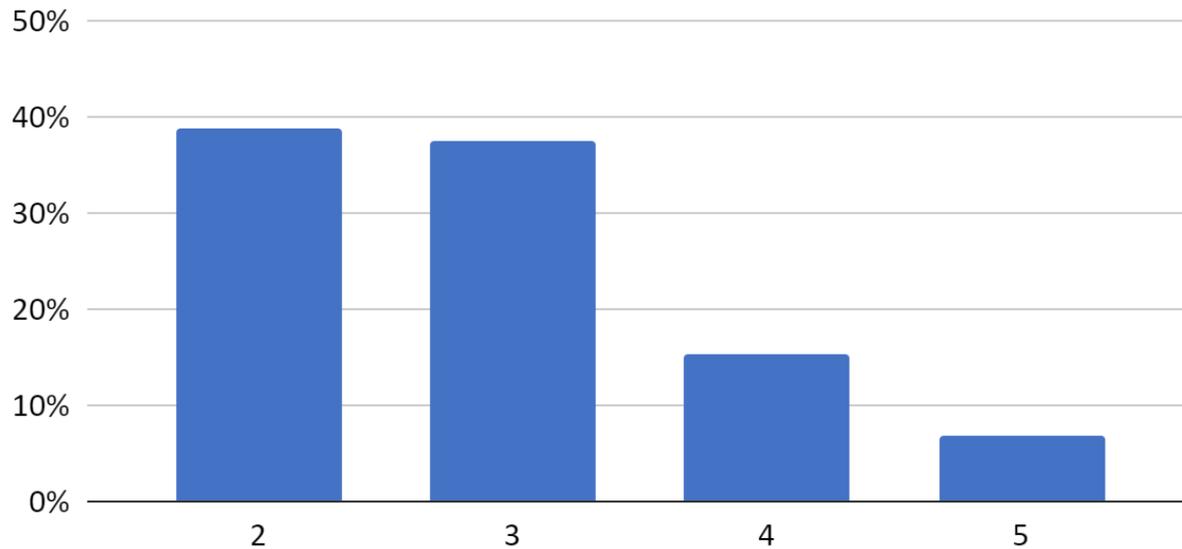
4

Penser la gouvernance ouverte sans consulter les principaux intéressés

Ex. : intégrer nos fournisseurs comme membres sans avoir validé leur intérêt à s'impliquer de la sorte dans la coop.

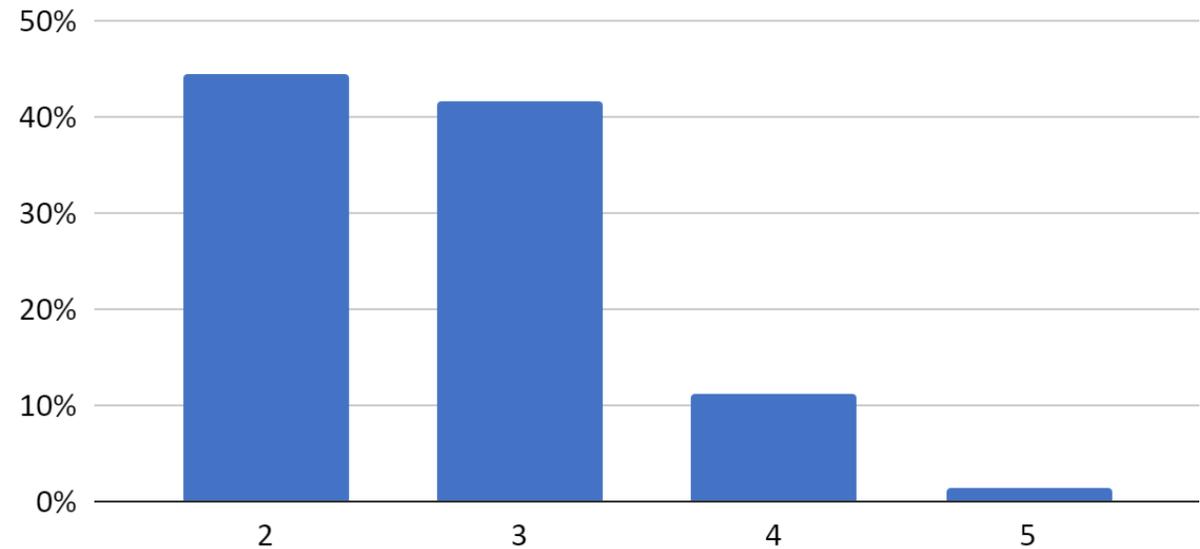
Les CS comptent rarement plus de 3 catégories de membres

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)

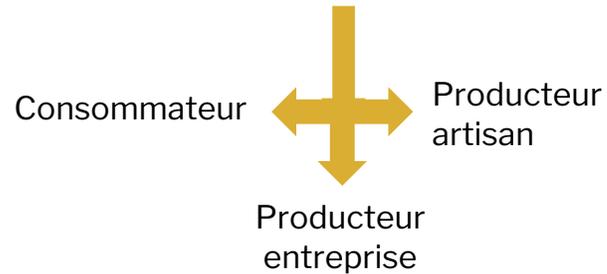


Variable U - Nombre de types de membres au CA

- ❑ Près de 4 coopératives de solidarité sur 5 comptent **2 ou 3 catégories** de membres
- ❑ Les CS comptent en moyenne **2,9 catégories au total et 2,7 au CA**

Les CS exploitent la flexibilité du modèle multi-sociétaire québécois.

# combinaison	Nombre de catégories	Membre utilisateur	Membre travailleur	Membre de soutien	Occurrences dans notre échantillon	
A	2	X	X		9	13%
B	2	X		X	18	25%
C	2		X	X	8	11%
D	3	X	X	X	36	51%
TOTAL					71	100%



- ❑ La majorité des CS comprend les **trois grandes catégories** de membres
- ❑ Mais la catégorie de membre utilisateur se subdivise en **trois sous-catégories**

Il existe 22 combinaisons possibles de types de membres dans une 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

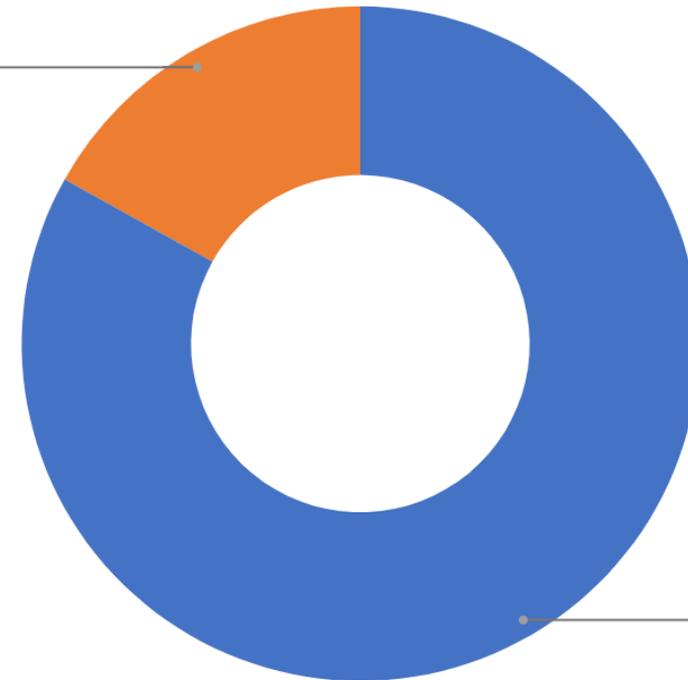
- ❑ Parmi les **22 combinaisons** possibles, seulement **4** représentent **plus de la moitié** de l'échantillon
- ❑ La combinaison la plus populaire comprend des **consommateurs**, des **travailleurs** et des membres de **soutien**

La versatilité : force et faiblesse du modèle

- ❑ La versatilité entraîne une très grande créativité et des confusions (entre types de membres, etc.) ainsi que des irrégularités dans la structuration de la gouvernance.
- ❑ Peu de CS font état de tensions entre catégories de membres

Existence de tensions entre les membres

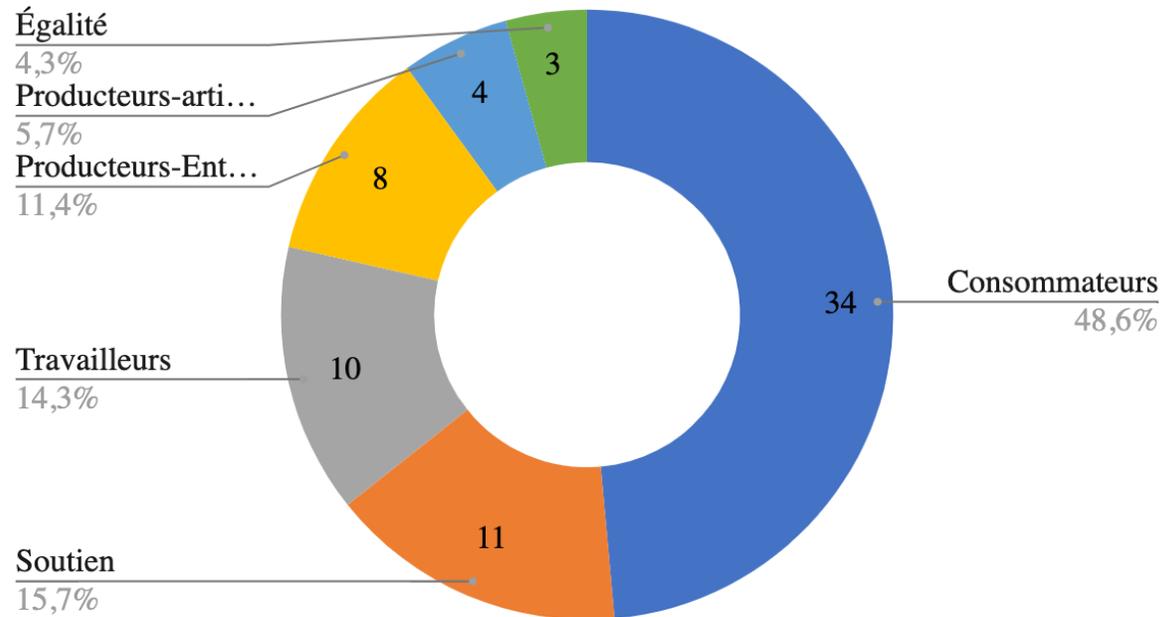
Des tensions
16,9%



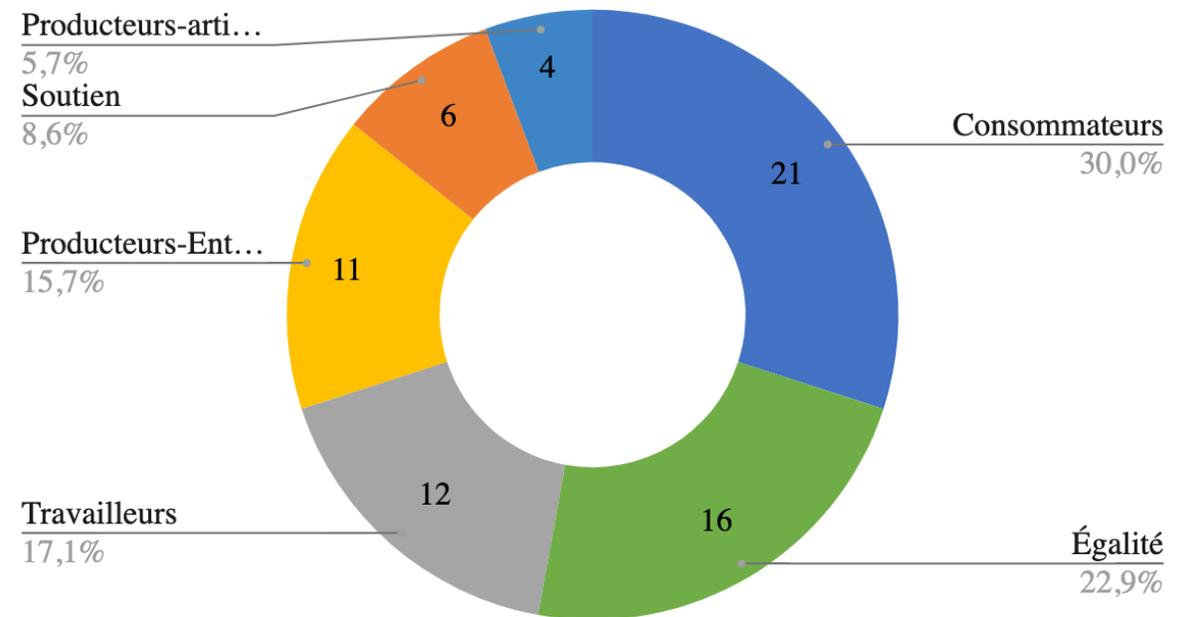
Pas ou peu de tensions
83,1%

Les consommateurs bénéficient d'un déséquilibre démographique naturel.

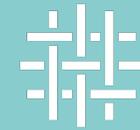
Distribution des CS selon la catégorie dominante - total



Distribution des CS selon la catégorie dominante - CA



- ❑ La composition du CA rétablit **l'égalité** entre plusieurs types de membres dans **près d'1/4 des cas**
- ❑ Les **consommateurs** restent cependant dominants au CA dans **30% des CS**



*« 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 »
(extrait d'entretien COOP G)*

*« 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)*

COMMENT COMPOSER UN CONSEIL D'ADMINISTRATION ?

- Quel groupe a le plus fort **lien d'usage** au sein de la coopérative ?
- Quel groupe est le plus **sensible aux décisions** de la coopérative ?
- Quelles sont les **compétences** utiles à mobiliser pour se développer ?
- Comment **équilibrer** les perspectives des diverses catégories de membres ?
- Est-ce qu'une des parties prenantes devrait avoir le **dernier mot** dans la prise de décision ?

COMMENT ADAPTER LA STRUCTURE DE LA COOP DANS LE TEMPS ?

- Y a-t-il des catégories de membres que nous peinons à **mobiliser** ?
- Les différentes catégories de membres sont-elles encore **actives et contributives** au développement de la coop ?

Les 8 pièges à éviter (2/2)

5

Négliger de former régulièrement les nouveaux membres et administrateurs à la gouvernance coop

Une gouvernance vraiment démocratique exige des membres formés et informés !

6

Sous-estimer les exigences d'une gouvernance mixte

Accorder les visions de plusieurs catégories de membres peut demander du temps.

7

Ne pas faire le point sur la gouvernance sur une base régulière

Au minimum tous les 5 ans, ou en lien avec les phases de développement de la coop.

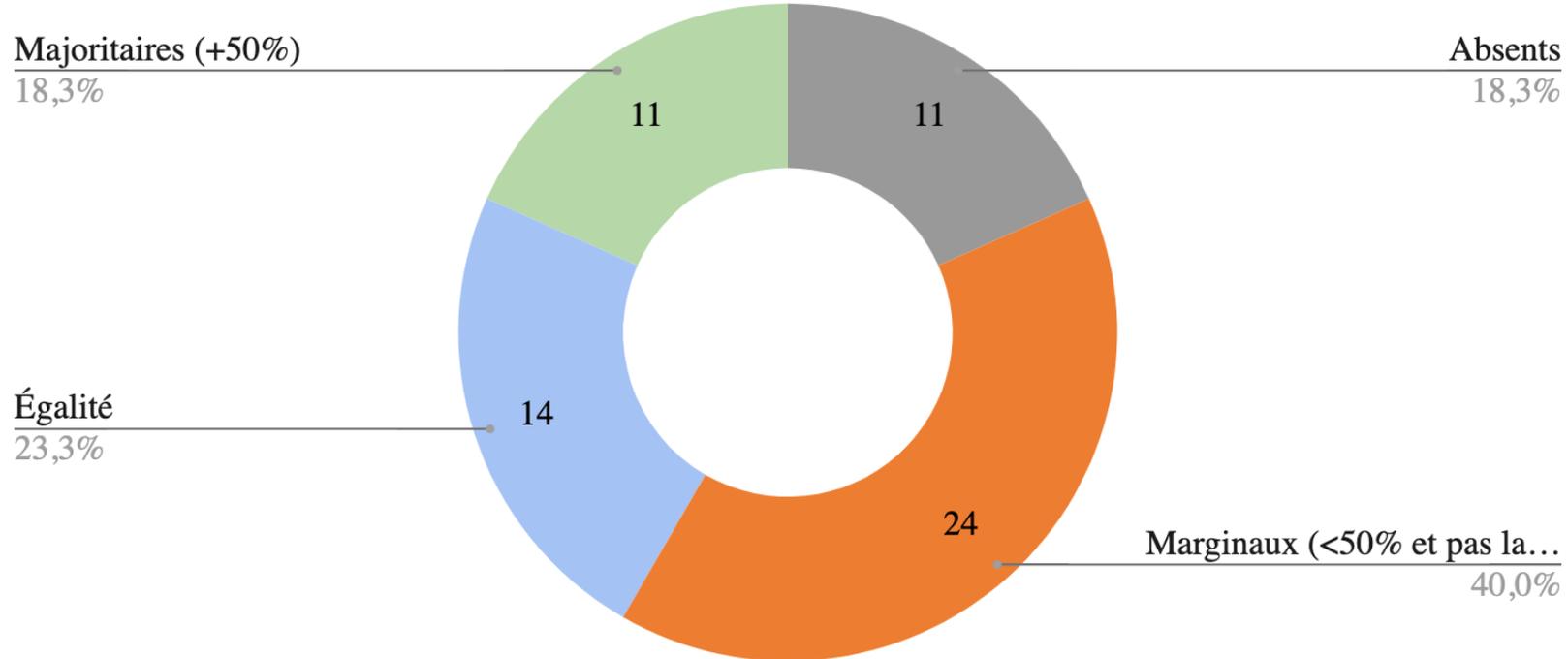
8

Sur-estimer le désir d'implication à long terme des membres qui ont un lien d'usage faible avec la coop

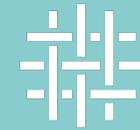
Ex. : intégrer des membres consommateurs uniquement pour financer le démarrage de la coop ou fidéliser la clientèle (d'autres outils existent).

La CS a tendance à diluer le pouvoir des travailleurs.

Distribution des CS selon le poids des travailleurs au CA



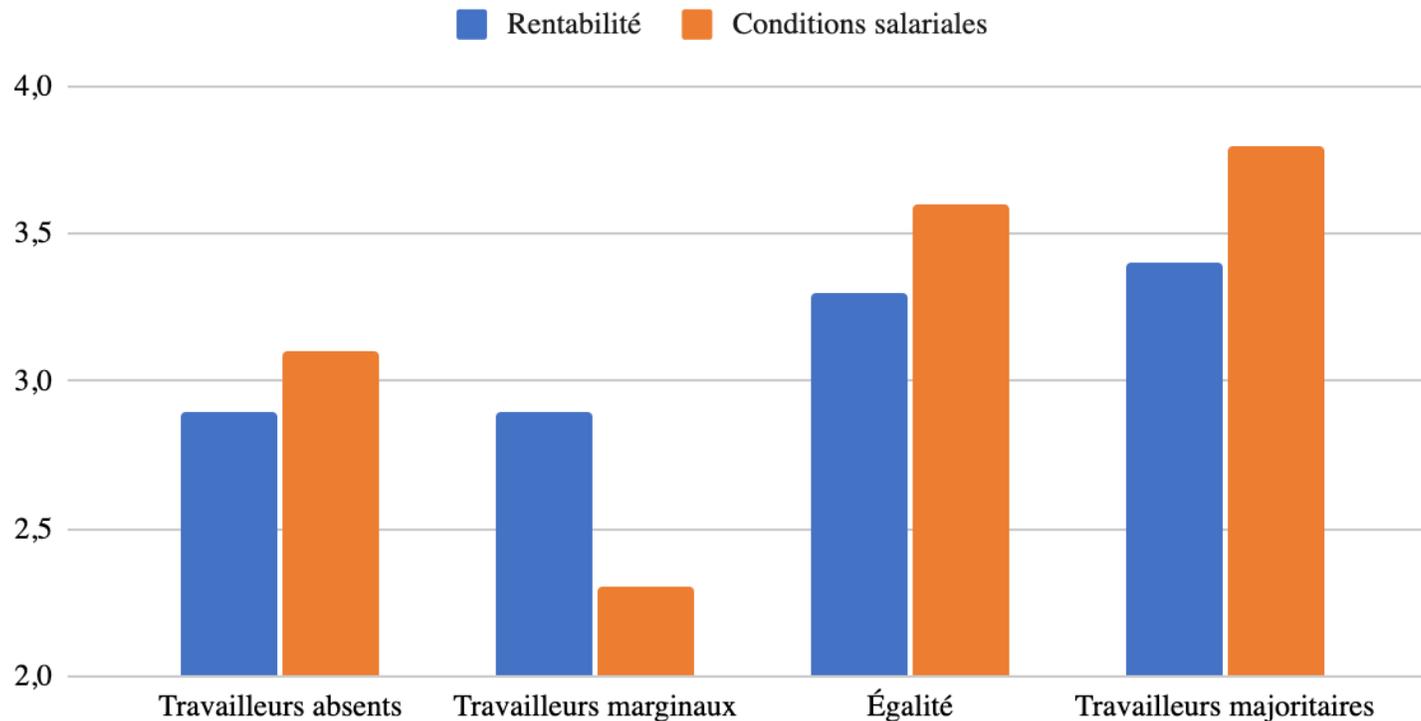
- ❑ Parmi les CS qui ont des employés, les travailleurs sont **absents ou minoritaires** dans la majorité des CS
- ❑ La forme multi-sociétaire présente le risque de les **marginaliser** dans les instances décisionnelles



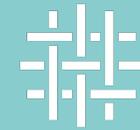
*« Suite à des années difficiles, il a été décidé de fonctionner avec des pigistes et travailleurs autonomes au lieu d'employés. Pour cette raison, nous sommes passés d'une coopérative de travailleur à une coopérative de solidarité et éliminé la catégorie de membre travailleur »
(extrait d'entretien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

Une bonne représentation des travailleurs favorise la performance.

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**



*« 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 »
(extrait du sondage)*

*« 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)*

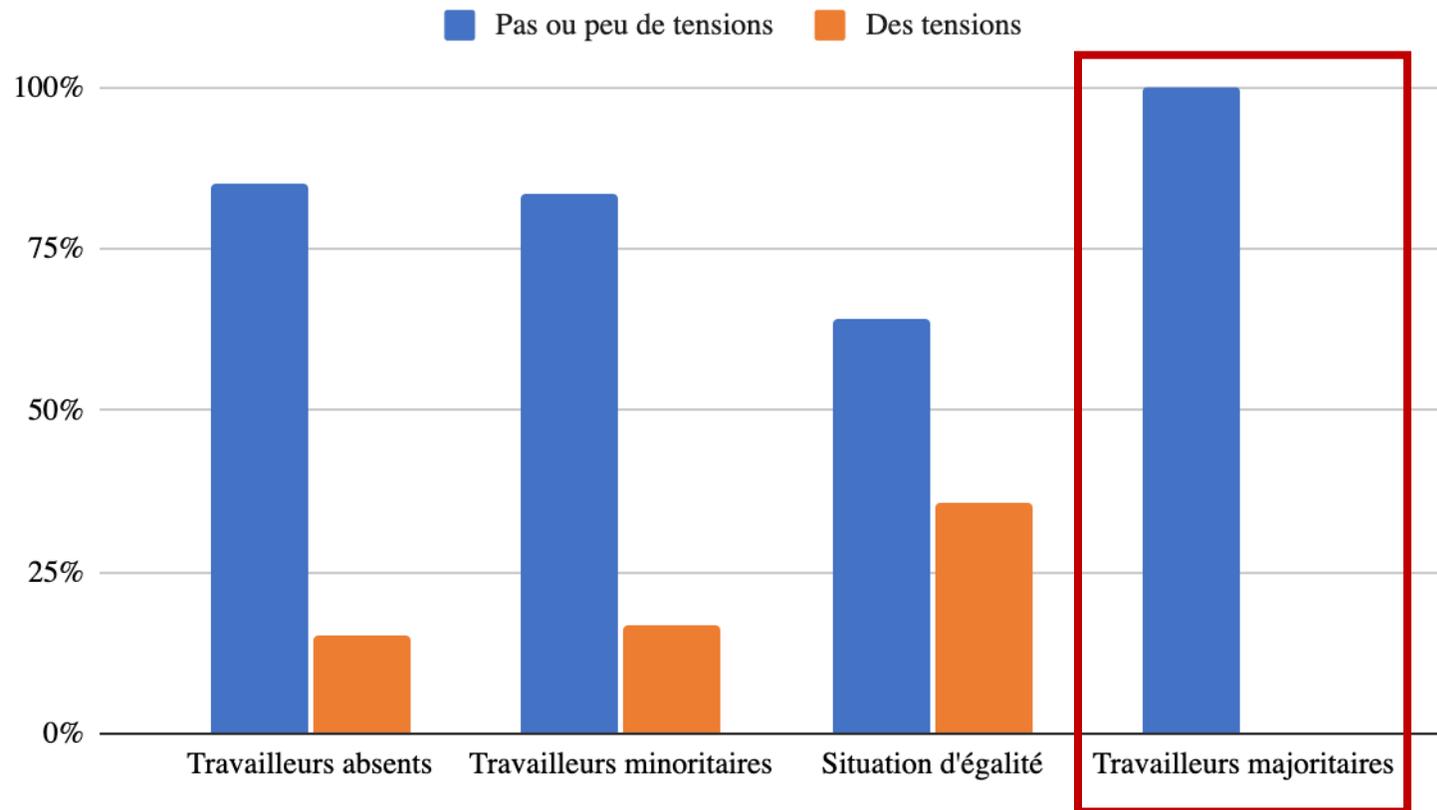
*« Puis la coopérative de solidarité avec forte majorité de travailleurs, c'est toujours pour moi le meilleur véhicule pour réussir, sinon on ne pourra pas y arriver »
(extrait d'entretien COOP I)*

COMMENT INTÉGRER LES TRAVAILLEURS AU JUSTE NIVEAU ?

- Les travailleurs ont-ils la maîtrise de leurs **conditions de travail** ?
- Les travailleurs **savent-ils** qu'ils peuvent s'impliquer et comment (comme membre et comme administrateur) ?
- Les travailleurs connaissent-ils et comprennent-ils **la structure de leur coop** ?
- Le poids des travailleurs dans la gouvernance reflète-t-il leur **degré d'implication** dans le projet ?
- Le poids des travailleurs dans la gouvernance reflète-t-il l'importance pour eux des décisions prises dans la coop ?

Des tensions entre catégories de membres relativement rares.

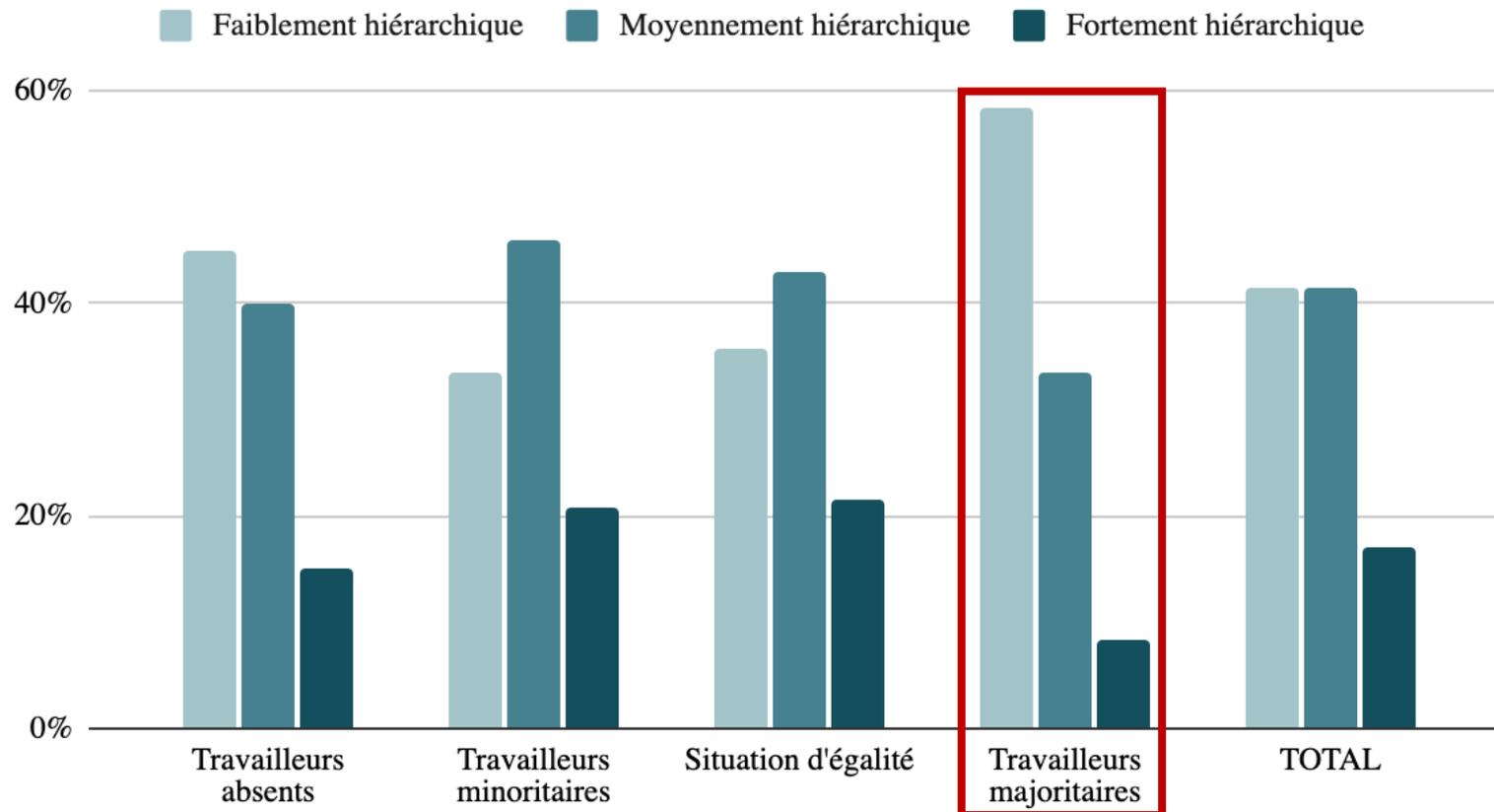
Tensions selon la position des travailleurs au CA



- ❑ Les tensions sont moins manifestes quand les travailleurs sont majoritaires
- ❑ Les situations **égalitaires** semblent susciter le **plus de tensions**

Le sentiment de hiérarchie varie selon le poids des travailleurs au CA

Sentiment de hiérarchie selon la place des travailleurs au CA



- ❑ Les CS sont considérées majoritairement comme **peu ou moyennement hiérarchiques**
- ❑ Le sentiment de hiérarchie est **moindre** dans les CS où les **travailleurs sont majoritaires**

Les conditions de réussite (1/2)

Développer une vision commune malgré les divergences d'intérêt des membres

Chaque catégorie de membres peut avoir ses intérêts propres.

Diversifier les ressources via la mobilisation de membres de soutien

Ces derniers peuvent apporter des ressources financières, symboliques ou techniques.

Structurer formellement la gouvernance

Pour éviter les frustrations liées aux potentiels écarts entre les promesses d'une gouvernance démocratique et la réalité d'une gestion contrainte.

Rééquilibrer dans la gouvernance certains déséquilibres « naturels »

Ex. : pour que les travailleurs aient voix au chapitre, il faut rééquilibrer leur présence dans le CA qui par ailleurs pourrait être dominé par des membres consommateurs.

Les conditions de réussite (2/2)

Anticiper la contribution attendue et les motivations de chaque type de membre

S'assurer que les membres au démarrage se projettent dans l'avenir et anticipent le niveau d'implication exigé.

Prévoir des mécanismes d'ajustement de la gouvernance selon le stade de développement

On constate parfois une moindre implication dans le temps des membres consommateurs et de soutien.

Tenir compte des conséquences des décisions de la coopérative sur la qualité de vie des membres

Elles sont a priori plus déterminantes pour un employé que pour un client de la coop.

Répondre aux besoins des consommateurs de la façon la plus adaptée

Plusieurs possibilités existent pour mobiliser et fidéliser ses clients, sans nécessairement ouvrir le membrariat.

PARTENAIRES DE DÉVELOPPEMENT COOPÉRATIF

Économie
et Innovation

Québec 

 Desjardins

 **Sollio**
Groupe Coopératif


AGROPUR

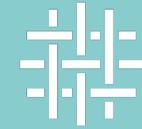
PROMUTUEL
ASSURANCE

SSQ
assurance



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


La Capitale
Assurance et
services financiers



Réseau COOP



Merci 😊

Liste des entretiens qualitatifs



Réseau COOP

COOP	SECTEUR D'ACTIVITÉ	MILIEU / RÉGION ADMIN	ANCIENNETÉ	NOMBRE CAT. MEMBRES	DOMINANTE SELON LA COMPOSITION DU CA	DOMINANTE SELON L'ANALYSE DES DONNÉES QUALITATIVE
A	Informatique et TICs	Urbain / Montérégie	7 à 14 ans	4	Utilisateurs-consommateurs	Travailleurs
B	Commerce, restauration et hôtellerie	Rural / Saguenay-Lac-Saint-Jean	7 à 14 ans	3	Utilisateurs-consommateurs	Travailleurs
C	Agriculture, foresterie et pêche	Semi-urbain / Mauricie	- de 2 ans	4	Travailleurs	Travailleurs / Producteurs
D	Services sociaux, santé	Urbain / Capitale-Nationale	7 à 14 ans	3	Utilisateurs-consommateurs et soutien	Travailleurs
E	Services sociaux, santé	Urbain / Capitale-Nationale	3 à 7 ans	2	Utilisateurs-consommateurs	Consommateurs
F	Agriculture, foresterie et pêche	Rural / Montérégie	7 à 14 ans	2	Travailleurs	Travailleurs
G	Arts et culturel	Semi-urbain / Bas-Saint-Laurent	+ de 15 ans	3	Soutien	Producteurs
H	Commerce, restauration et hôtellerie	Urbain / Centre-du-Québec	+ de 15 ans	2	Utilisateurs-consommateurs	Consommateurs
I	Presse et communications	Urbain / Estrie	+ de 15 ans	2	Travailleurs (statut utilisateur)	Travailleurs
J	Environnement et développement durable	Urbain / Montréal	7 à 14 ans	2	Soutien	Travailleurs

Les membres consommateurs et de soutien sont bien représentés.

	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

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

MU = membre utilisateur (MU-C = consommateur, MU-Pent = producteur-entreprise, MU-Part = producteur-artisan ou travailleur autonome)

MT = membre travailleur

MS = membre de soutien

Le choix des catégories de membres

MEMBRES CONSOMMATEURS

OPPORTUNITÉS DE LES IMPLIQUER

- Soutien financier du projet
- Attachement à la coopérative en tant que membres

RISQUES

- Démobilisation au fil du temps, du fait de leur lien d'usage plus distant
- Exigences en termes de communication, de mobilisation et de reddition de comptes
- Tensions avec les membres travailleurs (dont les intérêts sont potentiellement opposés)

CONTEXTE FAVORABLE

Quand les clients sont à l'origine ou très intéressés au succès du projet (ex. : une épicerie dans un village isolé). Sinon, considérer d'autres moyens de fidélisation ?

MEMBRES PRODUCTEURS

OPPORTUNITÉS DE LES IMPLIQUER

- Soutien financier au projet
- Renforcement d'un partenariat d'affaires avec des fournisseurs
- Intégration de travailleurs sous divers statuts (autonomes, pigistes ou "indépendants") comme membres à part entière

RISQUES

- Présence d'entreprises concurrentes dans des instances de gouvernance
- Précarisation du travail pour certains "travailleurs autonomes" (qui sont maintenus à l'écart du salariat)

CONTEXTE FAVORABLE

Les producteurs sont parfois à l'initiative pour assurer la maîtrise de leur distribution ou partager des frais fixes. Leur intégration à la gouvernance est aussi pertinente si leur rôle est central dans le projet.

MEMBRES TRAVAILLEURS

OPPORTUNITÉS DE LES IMPLIQUER

- Soutien financier au projet
- Implication et motivation à contribuer à la réussite du projet
- Création ou maintien d'emplois
- Reconnaissance et conditions de travail favorables

RISQUES

- Tensions avec les membres consommateurs (dont les intérêts sont potentiellement opposés)
- Exigences de solidité du modèle d'affaires de la coopérative pour assurer le versement des salaires

CONTEXTE FAVORABLE

Dans tous les contextes où la coopérative emploie des travailleurs. La contribution essentielle des membres travailleurs dans la production du bien ou service vendu par la coopérative justifie souvent leur présence en tant que membres et parfois leur majorité dans les instances décisionnelles.

MEMBRES DE SOUTIEN

OPPORTUNITÉS DE LES IMPLIQUER

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

RISQUES

- Démobilisation au fil du temps, du fait de leur lien d'usage plus distant
- Exigences en termes de communication, de mobilisation et de reddition de comptes

CONTEXTE FAVORABLE

Dans tous les contextes où il est critique de mobiliser une communauté au sens large : experts, soutiens des milieux d'affaires, politiques, etc.