



Réseau COOP

La Fédération des coopératives
gérées par les travailleurs

De l'autogestion à la direction générale : explorer
et documenter les modèles d'organisation des
coopératives de travail au Québec

Résultats : phase 1 - sondage

Contenu

1. Le projet en bref
2. Profil des répondants
3. Principaux résultats : Gestion
4. Principaux résultats : Gouvernance
5. Déterminants de l'évaluation du modèle
6. Déterminants de la forme du modèle
7. Typologie des modèles

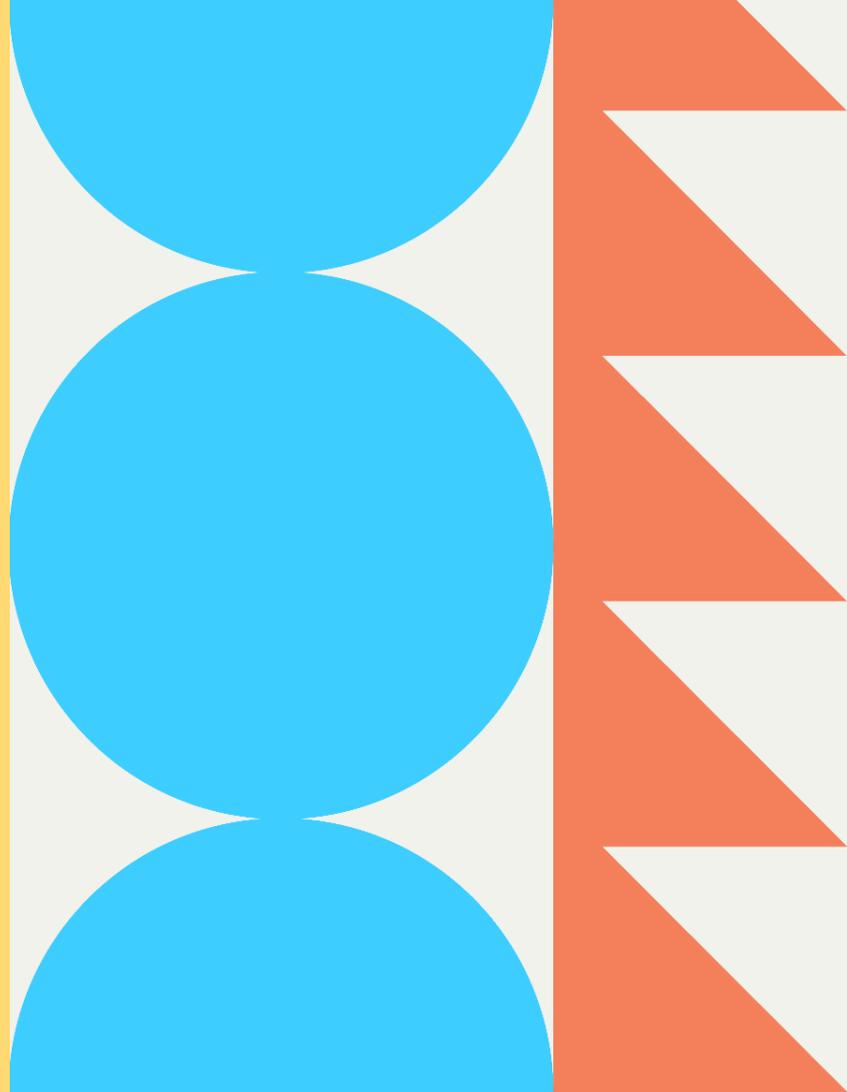
Avec la participation
financière de :

Québec 



Réseau COOP

1. Le projet en bref



Objectifs

Recenser, documenter et proposer une typologie des modèles de gestion les plus couramment mis en place au sein des coopératives gérées par les travailleur-euse-s

Comprendre l'articulation entre les composantes associative et entrepreneuriale et leur impact sur la répartition des rôles et des prises de décisions au sein des CT

Identifier les risques et dérives possibles de chaque modèle ; identifier les avantages de chaque modèle compte tenu d'un contexte optimal

- Mieux conseiller et outiller les coopératives dans le choix du modèle de gestion le plus approprié
- Mieux représenter les coopératives de travail du Québec

Démarche

Phase préliminaire – UQAM

Revue de littérature

Phase 2 – qualitative – UQAM

Groupes de discussion avec des coopératives de chaque type identifié de modèle de gestion

Phase 1 – quantitative – Réseau COOP

- Sondage adressé aux coopératives de travail du Québec en septembre 2022
- 59 réponses reçues de 55 coopératives
- Collecte de 10 schémas d'organisation

Phase de transfert

Livrables et formats de diffusion à l'étude

L'équipe de recherche



Olivier de Broves, M.Sc

Chargé de projets – recherche,
Réseau COOP



Isabel Faubert Mailloux, MBA

Directrice générale,
Réseau COOP



Émilie Dazé, M.A.

Fondatrice, directrice et
chercheuse membre,
Coopérative Le Collaboratoire



Valérie Michaud, PhD

Professeure et chercheuse, UQAM



Karine Leleu, M.Sc.

Candidate à la maîtrise, UQAM



Salimata Konate, M.Sc

Candidate au doctorat, UQAM



Réseau COOP

UQÀM

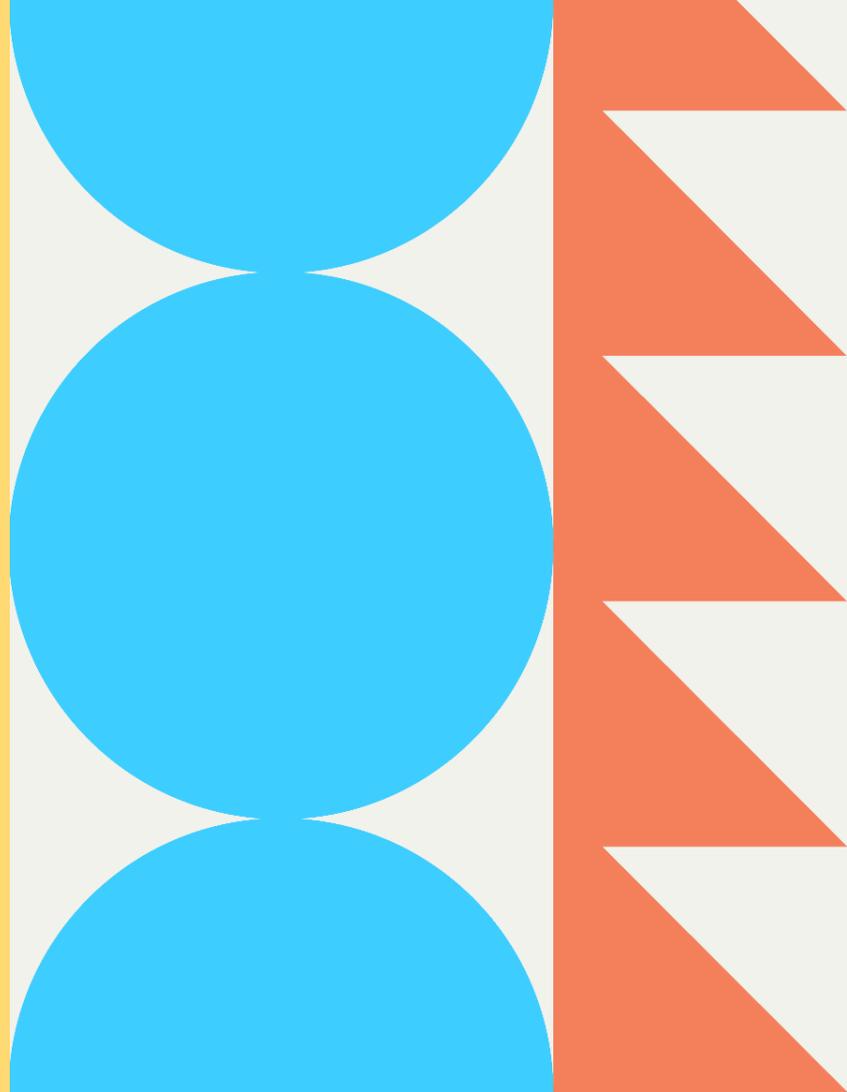
UQÀM | Service aux collectivités





Réseau COOP

2. Profil des répondants



Des coopératives réparties sur l'ensemble du territoire...

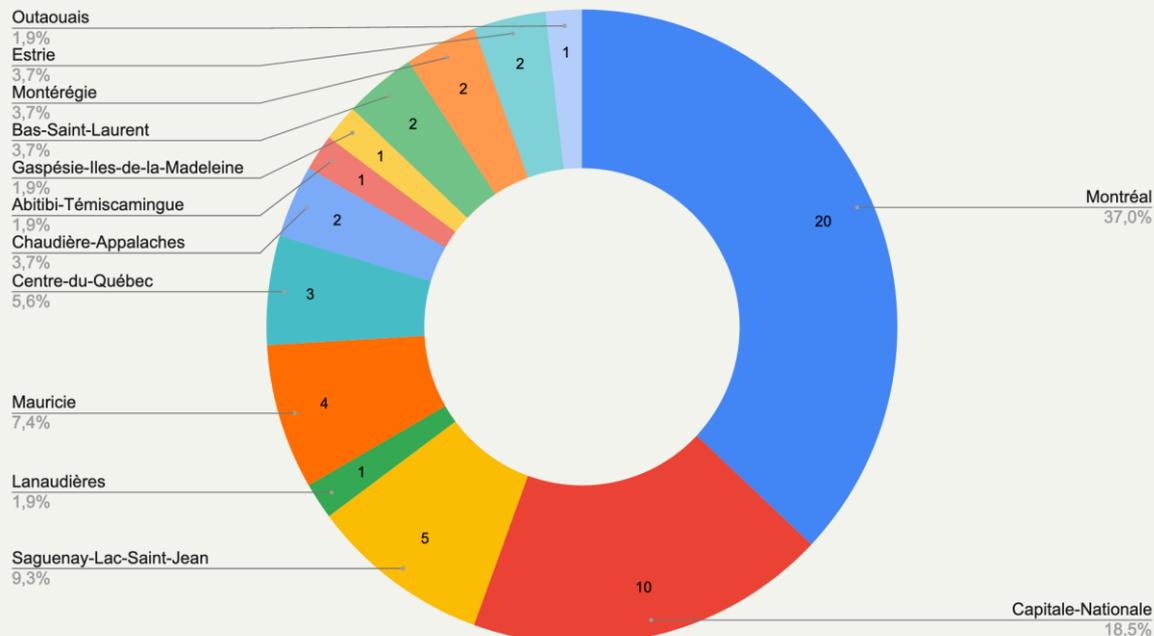
59 réponses

47 coops de travail*

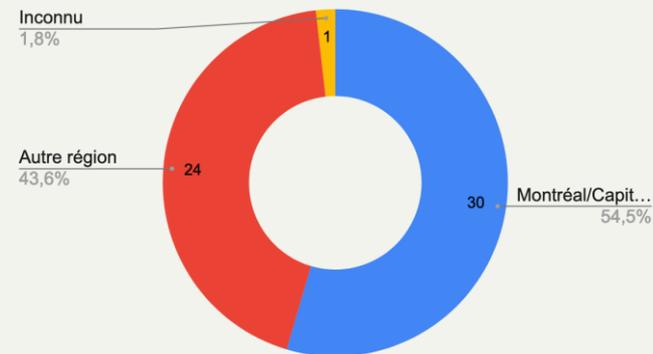
55 coopératives

5 coops de solidarité*

2.2 Dans quelle région votre coop est-elle principalement située ?



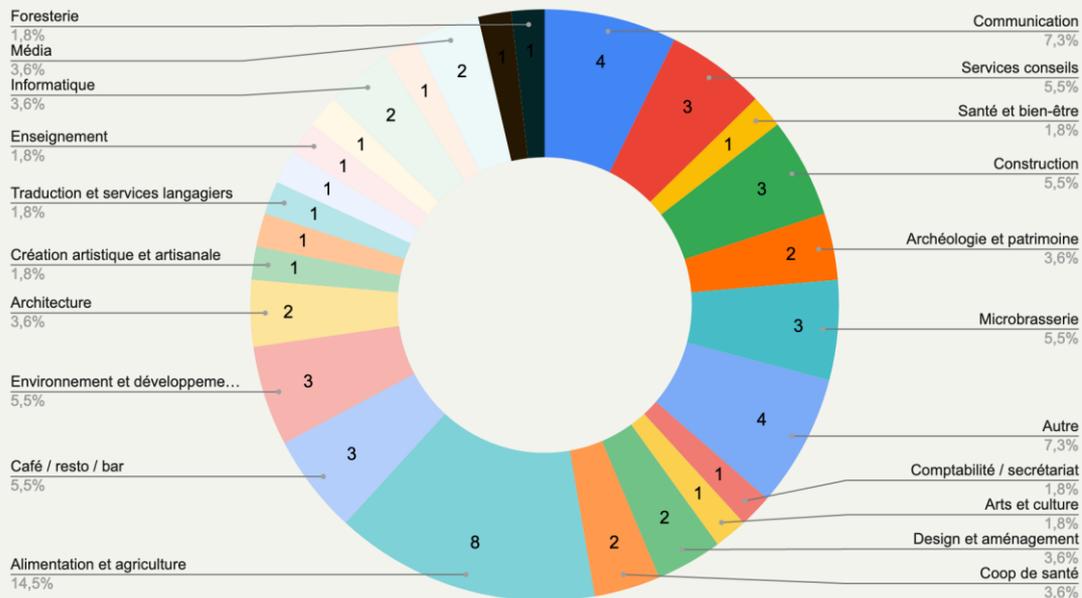
Distribution des CT par milieu géographique



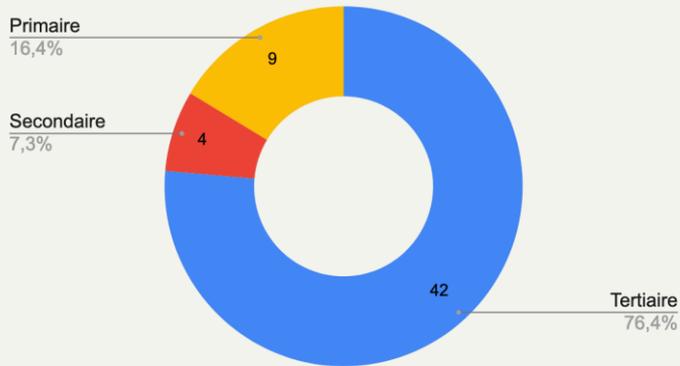
*3 coopératives sont non identifiées.

...opérant dans une grande variété de secteurs, dont $\frac{3}{4}$ dans le tertiaire...

2.3 Quel est le principal secteur d'activité de votre coop ?



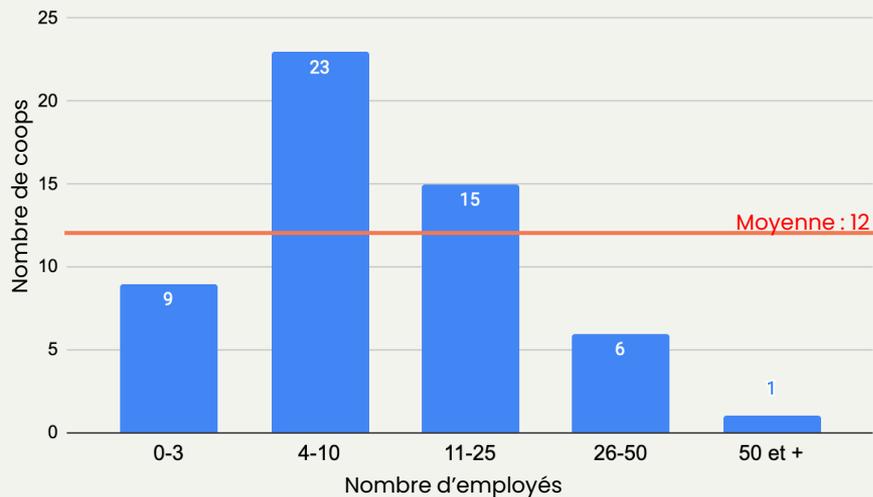
2.3a Secteurs d'activité généraux



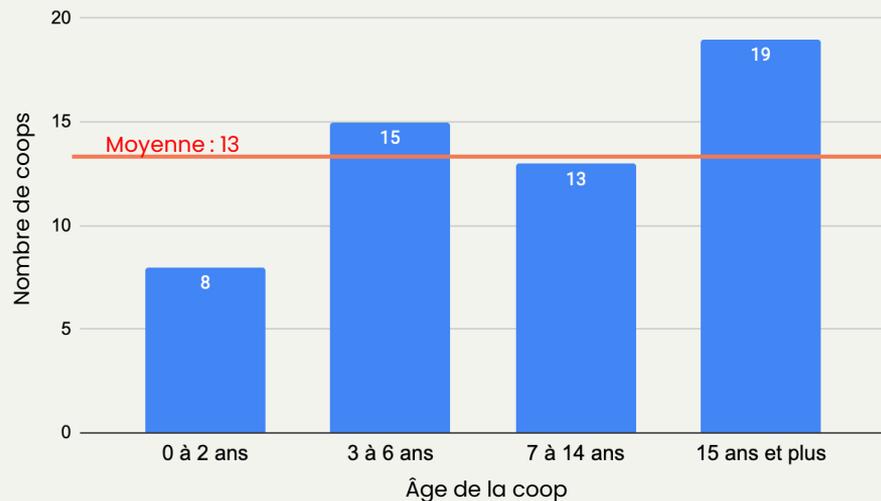
« Le secteur primaire a pour objet l'exploitation des ressources; le secondaire concerne la fabrication industrielle, et le tertiaire est celui des services. »
 Source : <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/industrie>. Consulté le 29 novembre 2022.
 Pour les répondants de notre enquête, le primaire compte surtout des coopératives en agriculture et foresterie ; dans le secondaire, en construction ; dans le tertiaire, dans une grande variété de secteurs liés aux services (services-conseils, restauration, commerce, informatique, etc.).

...principalement des TPE et PME, d'un âge moyen de 13 ans.

2.4d Nombre d'employé·e·s (en équivalent temps plein)



2.6c Âge des coopératives



On note une corrélation (prévisible) entre taille et âge des coopératives.

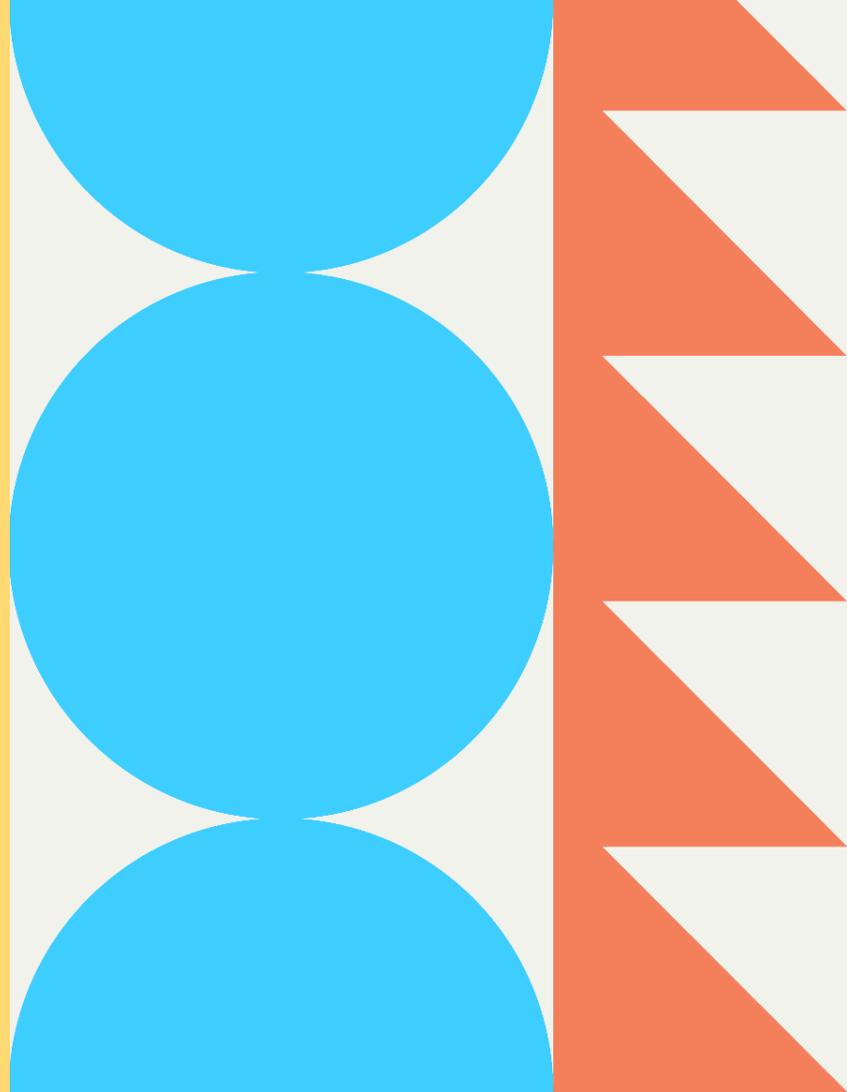


Réseau COOP

3. Principaux résultats :

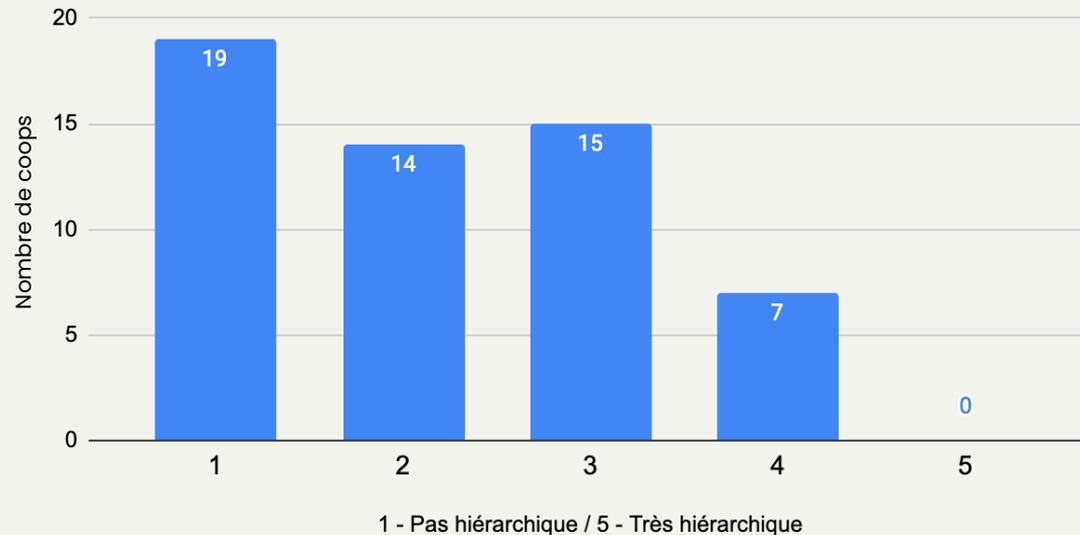
Gestion

La gestion est entendue comme l'organisation du travail dans l'activité opérationnelle au quotidien.



Le degré de hiérarchie est plutôt faiblement perçu.

3.1 Sur une échelle de 1 à 5, comment estimez-vous le mode de gestion de votre coopérative ?



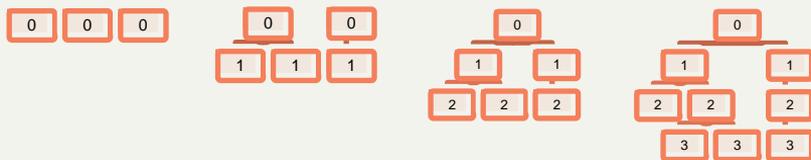
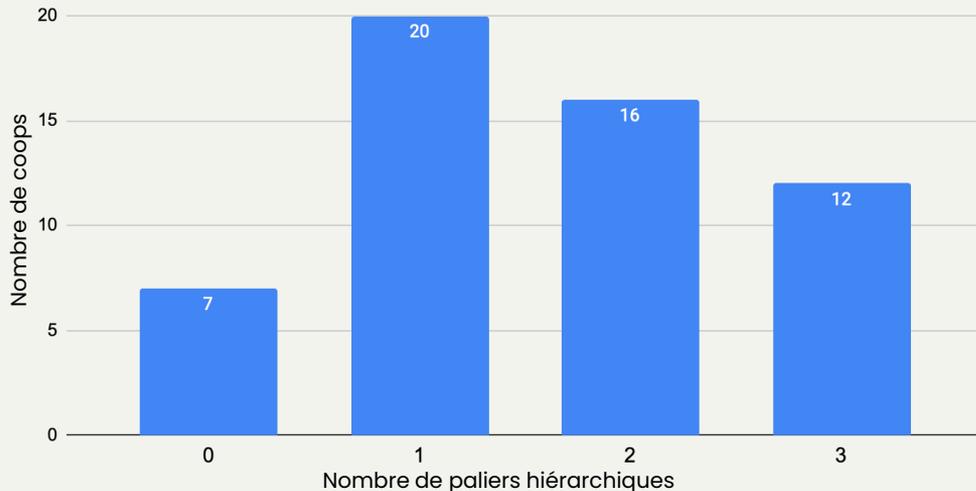
« Auto-gestion au quotidien, absence de poste hiérarchique, égalité décisionnelle des membres »

« La quantité de travailleurs exige un minimum de structure »

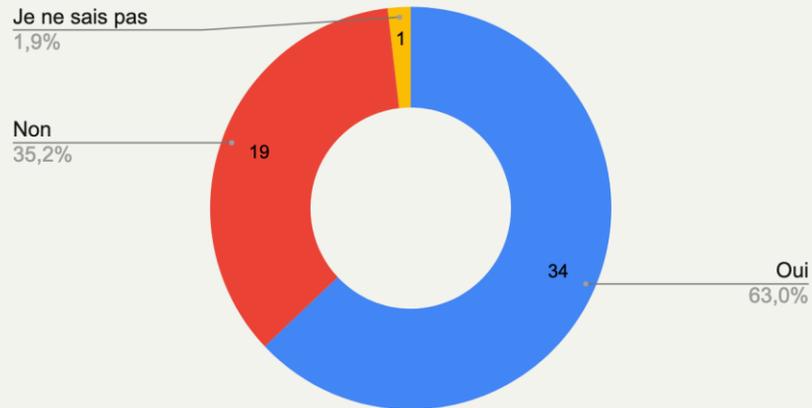
« Les niveaux d'implication (en terme de temps et de responsabilité) dans la coop impliquent un niveau hiérarchique différent »

Les CT comptent peu de paliers hiérarchiques. La majorité ont cependant une représentation formelle de leur organisation.

3.5a Combien de niveaux hiérarchiques compte la coop (combien d'échelons de supervision au maximum entre un-e employé-e et la personne au plus haut poste de décision) ?

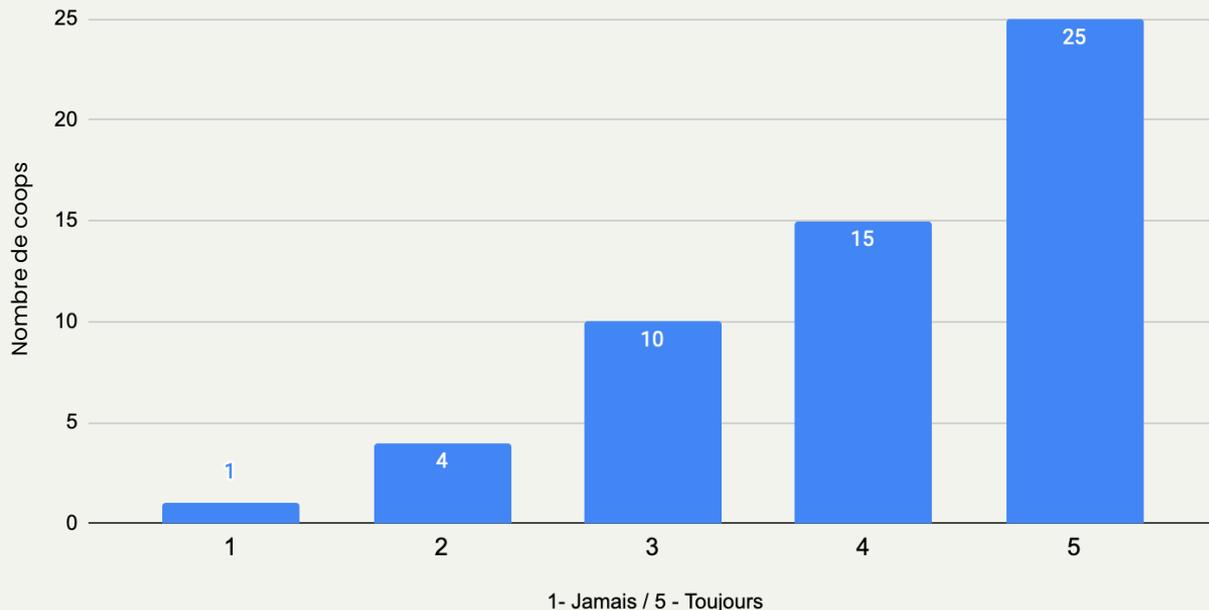


3.4 Avez-vous un schéma organisationnel formalisé : organigramme ou toute autre représentation visuelle des postes ?



La participation aux décisions des équipes opérationnelles est très fréquente.

3.7 Les personnes opérationnelles (qui produisent les biens ou services "sur le terrain") participent-elles souvent à la prise de décision ?

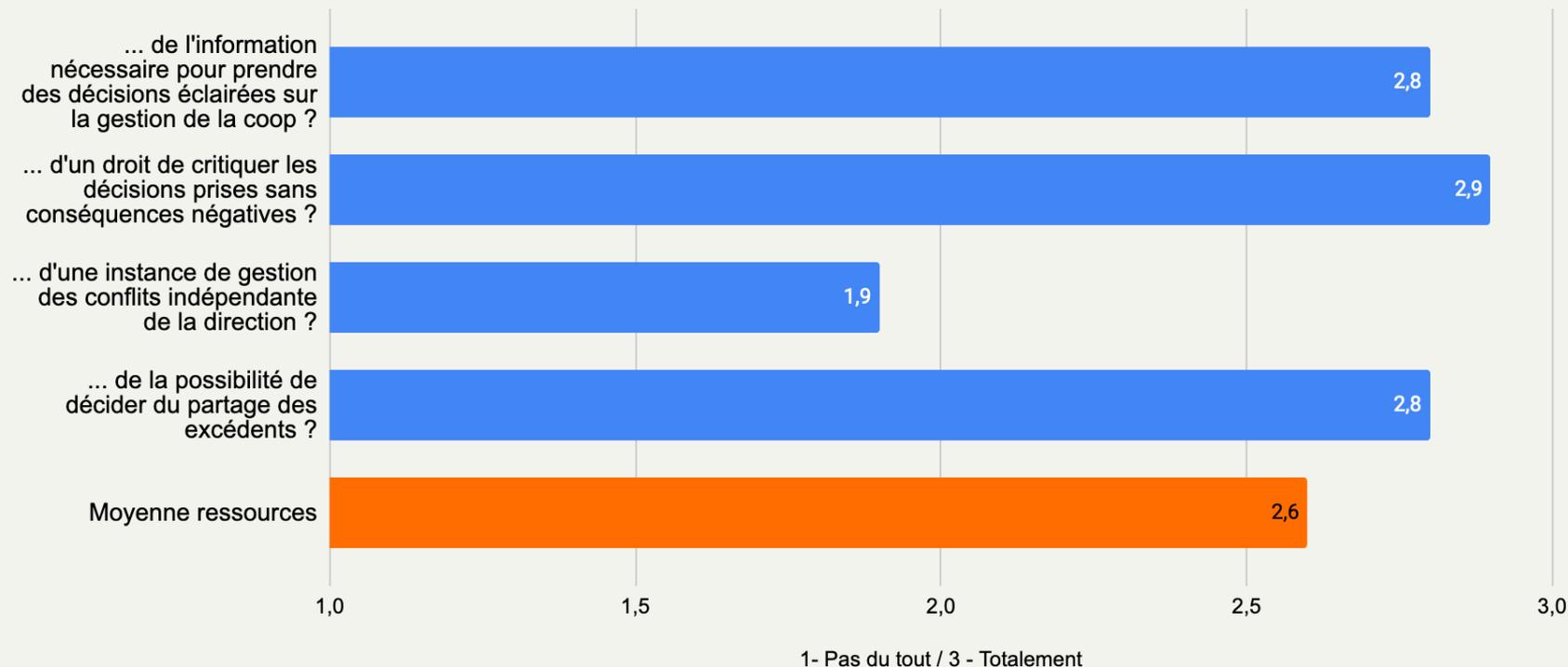


« L'ensemble des décisions sont partagée entre les membres et plus largement avec tous les employés »

« L'ensemble des travailleurs, membres et non membres, sont invités à s'investir dans l'administration et les opérations, à tous les niveaux. La transparence est totale »

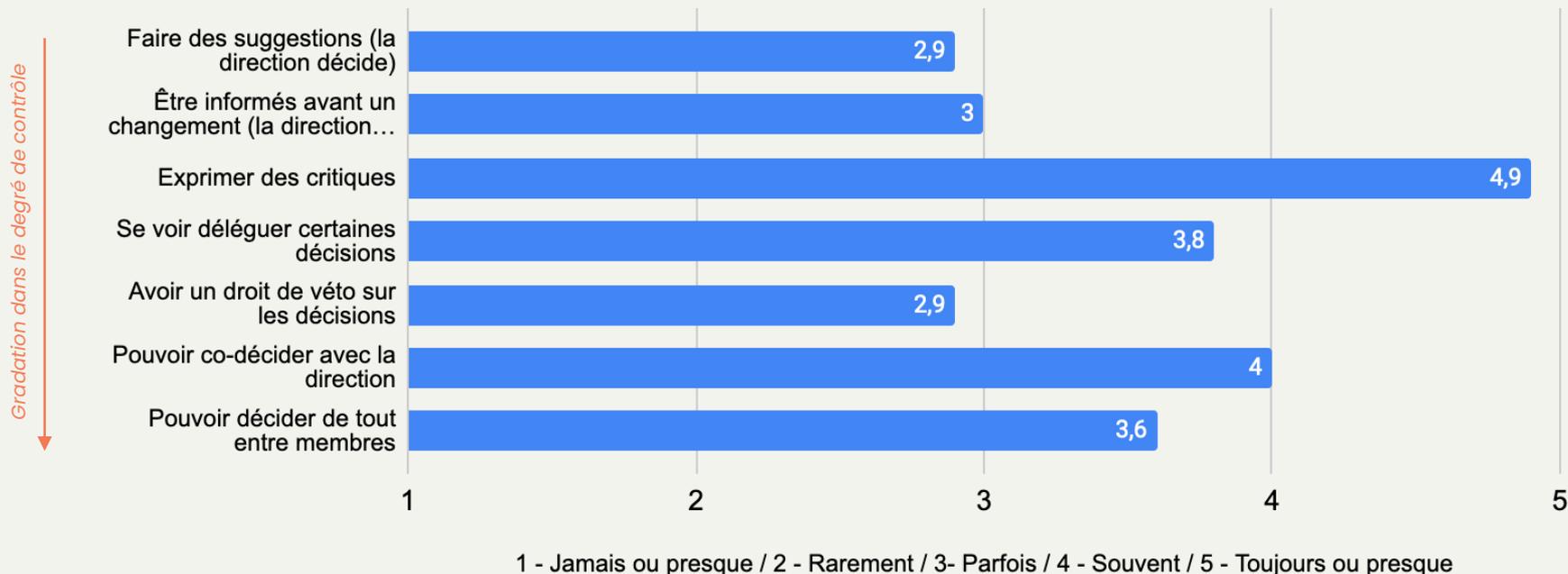
Les instances de gestion des conflits sont souvent considérées comme manquantes.

3.8 Est-ce que les membres bénéficient ...



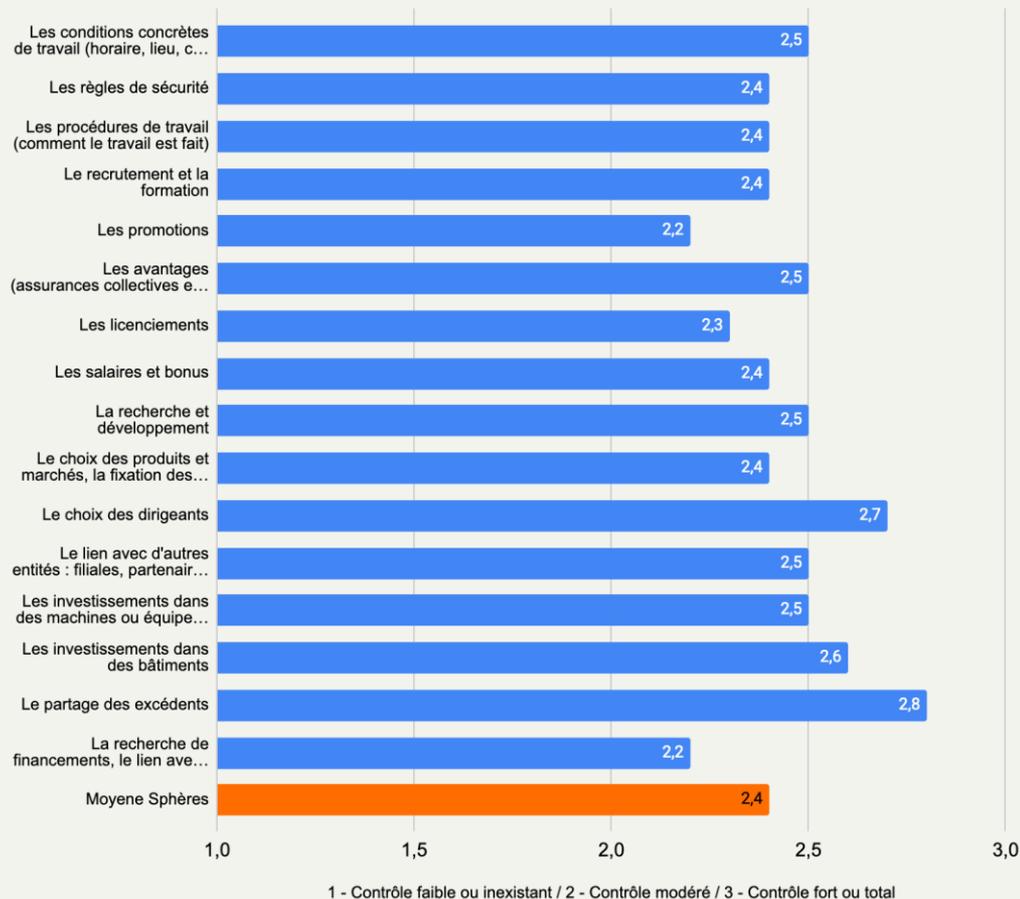
Le degré de contrôle des membres se limite rarement au droit de faire des suggestions ou d'être informés avant un changement

3.9 Degré de contrôle par les membres. Lesquels de ces énoncés sont applicables à votre coop ?



Inspiré de Bernstein (1976). Énoncés complets en annexe. La réponse 1 suggère par exemple que les membres ne peuvent « que » faire des suggestions, sans que le pouvoir de décider leur revienne. Une note plus basse atteste donc un degré de contrôle plus élevé des membres.

3.10 Sphères de contrôle par les membres. Sur lesquels de ces éléments les membres exercent-ils un contrôle direct ?



Les **promotions et licenciements**, ainsi que le **financement**, sont les sphères dans lesquels les membres ont moins de contrôle.

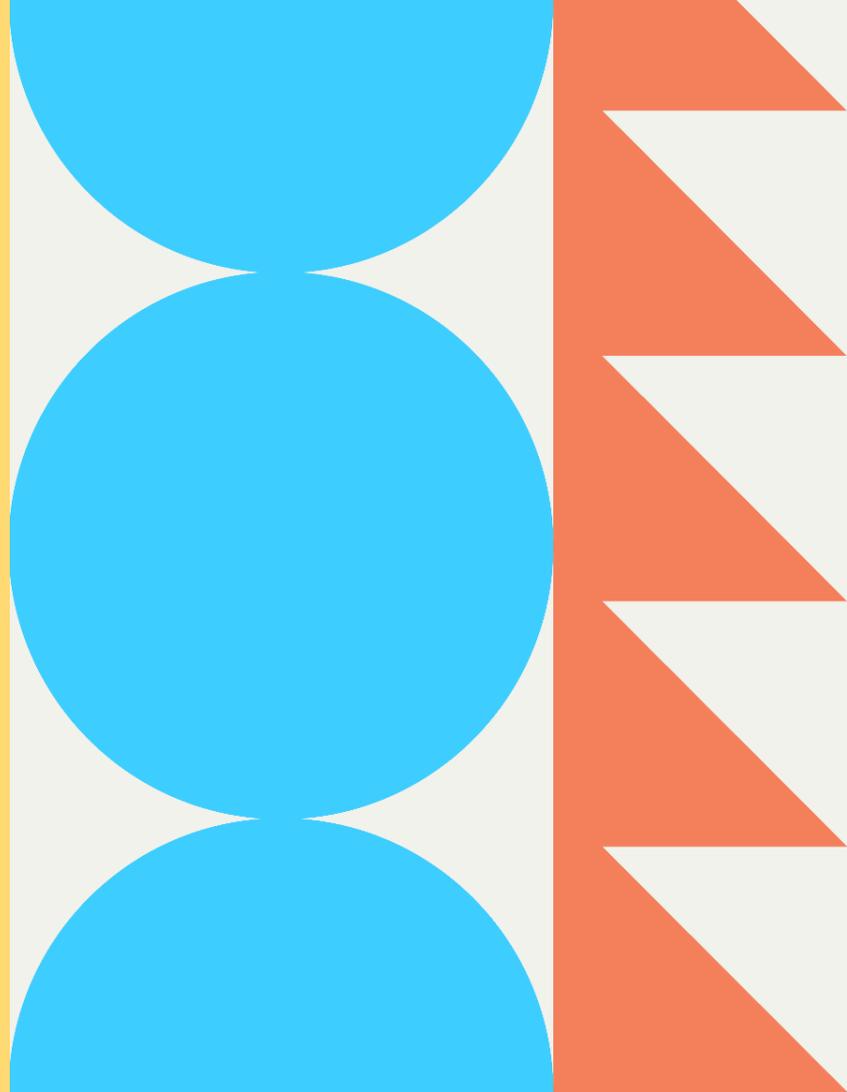
Ils exercent un contrôle plus important sur le **partage des excédents** et le **choix des dirigeants**.



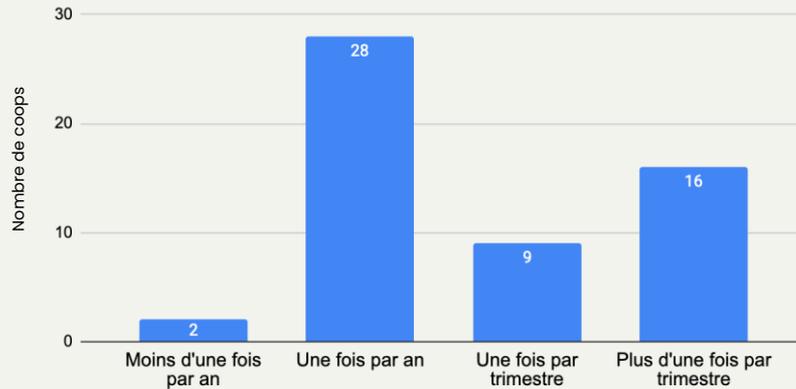
Réseau COOP

4. Principaux résultats : **Gouvernance**

La gouvernance est entendue comme la vie associative formelle de la coop (AG et CA notamment).

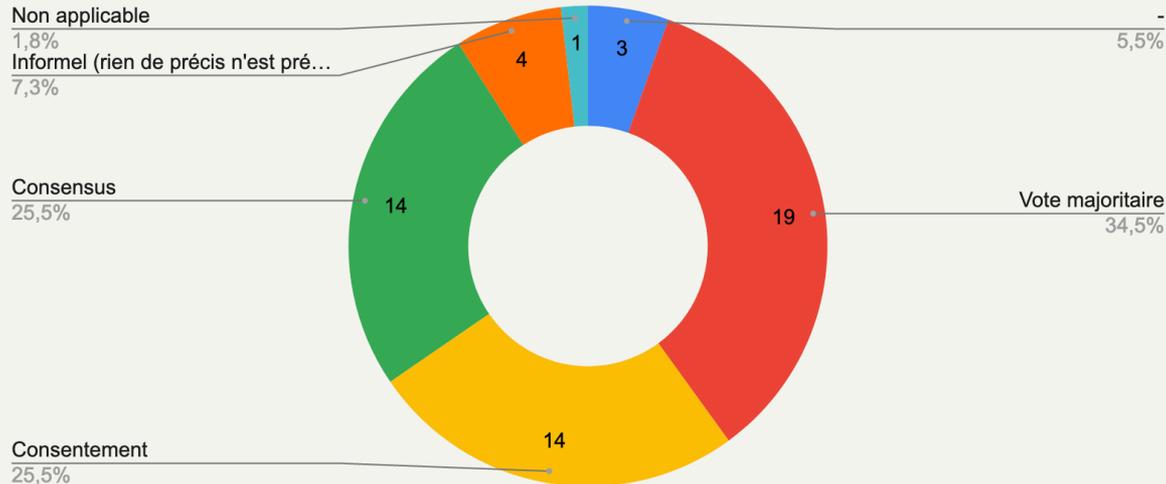


4.8 À quelle fréquence se réunissent tous les membres (en AG ou convention d'administration ?)



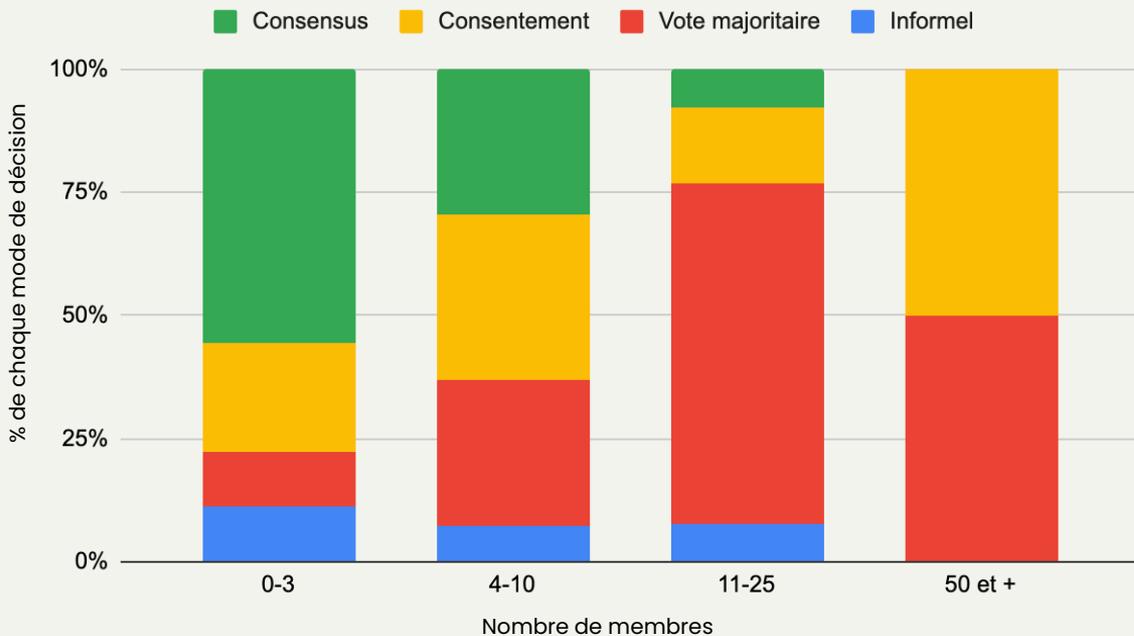
L'AG est réunie **une fois par an** dans près de la moitié des CS.

4.9 Y a-t-il un mode privilégié pour la prise de décision dans l'AG?



Les décisions sont surtout prises par **vote majoritaire** dans les grandes coops, dans une moindre mesure par **consentement** ou **consensus**.

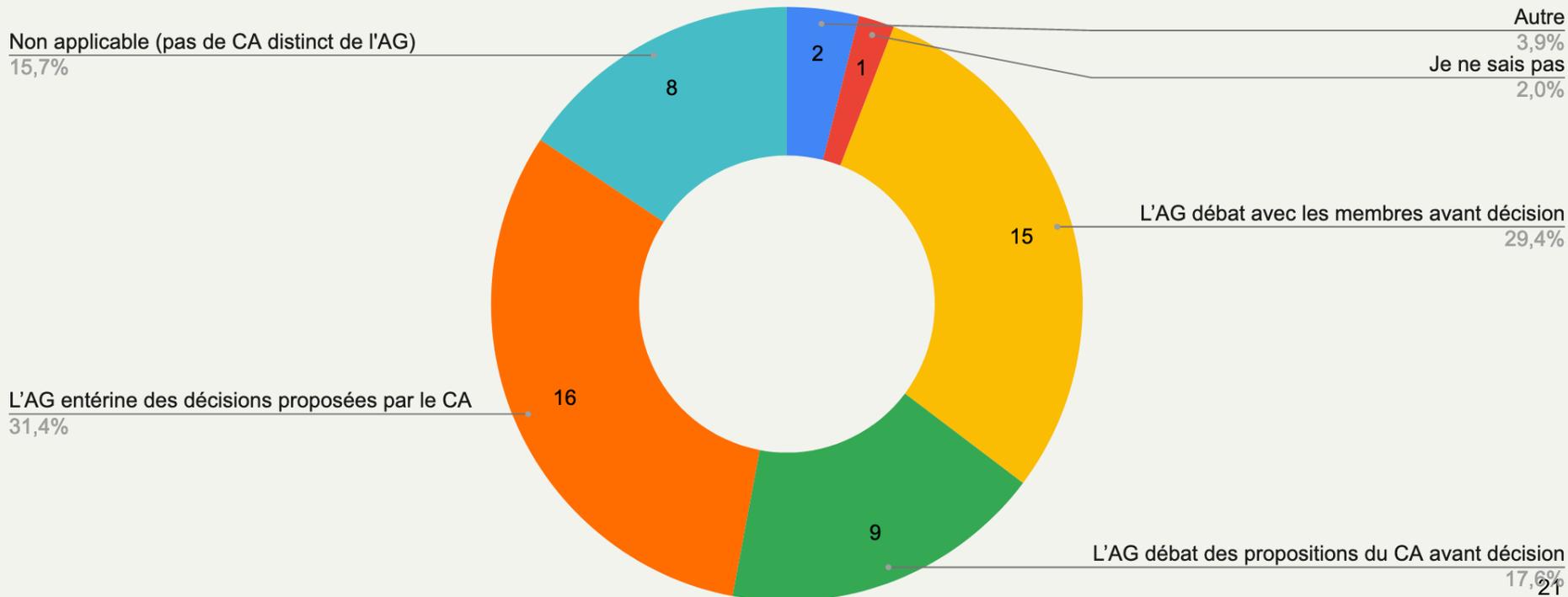
Mode de décision selon le nombre de membres



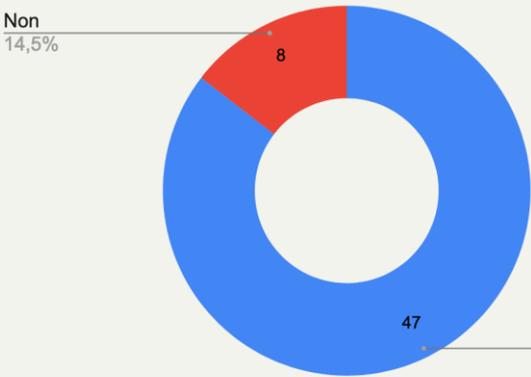
Le mode de décision en AG est fortement déterminé par la **taille** de la coop (nombre de membres ou d'employé·e·s).

Le plus souvent, l'AG **entérine** des décisions proposées par le CA ou **débat avec les membres** avant décision.

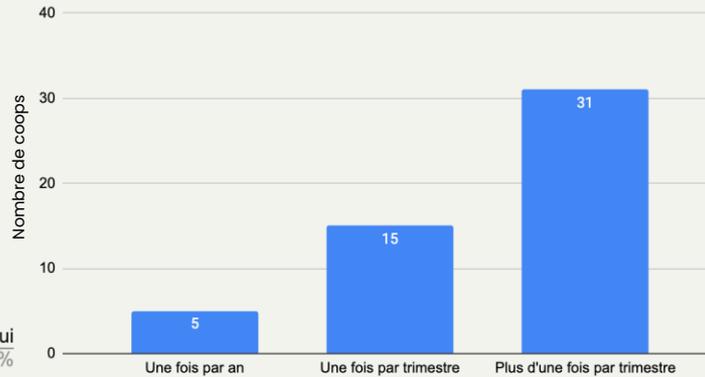
4.3 Quel énoncé décrit le mieux la dynamique au sein de votre AG ?



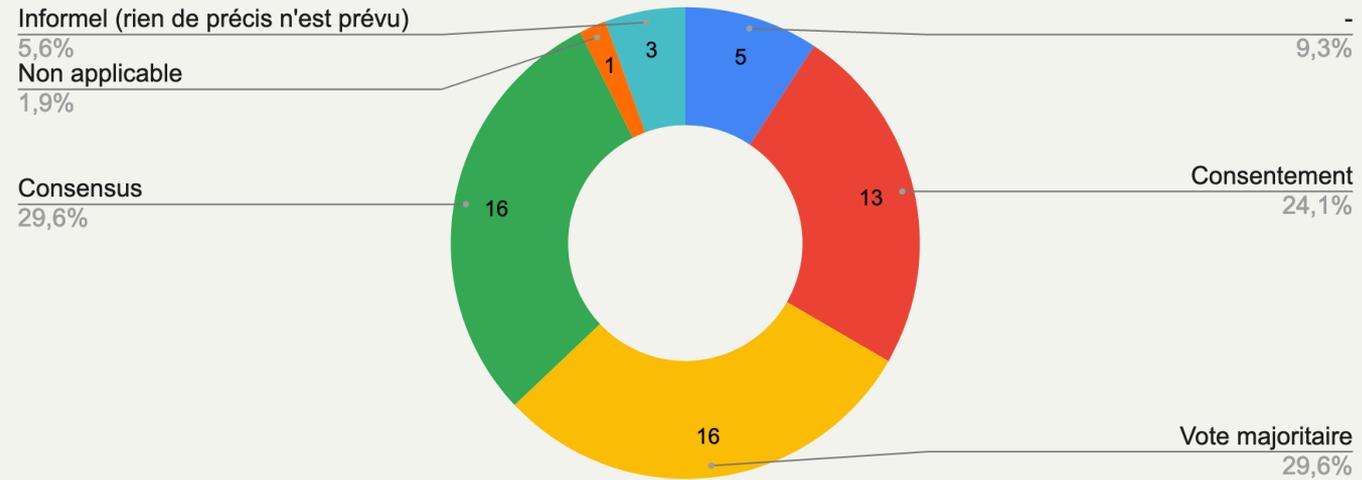
4.1 Votre coop a-t-elle mis en place un CA ?



4.8 À quelle fréquence se réunit le CA ?



4.9 Y a-t-il un mode privilégié pour la prise de décision au CA ?

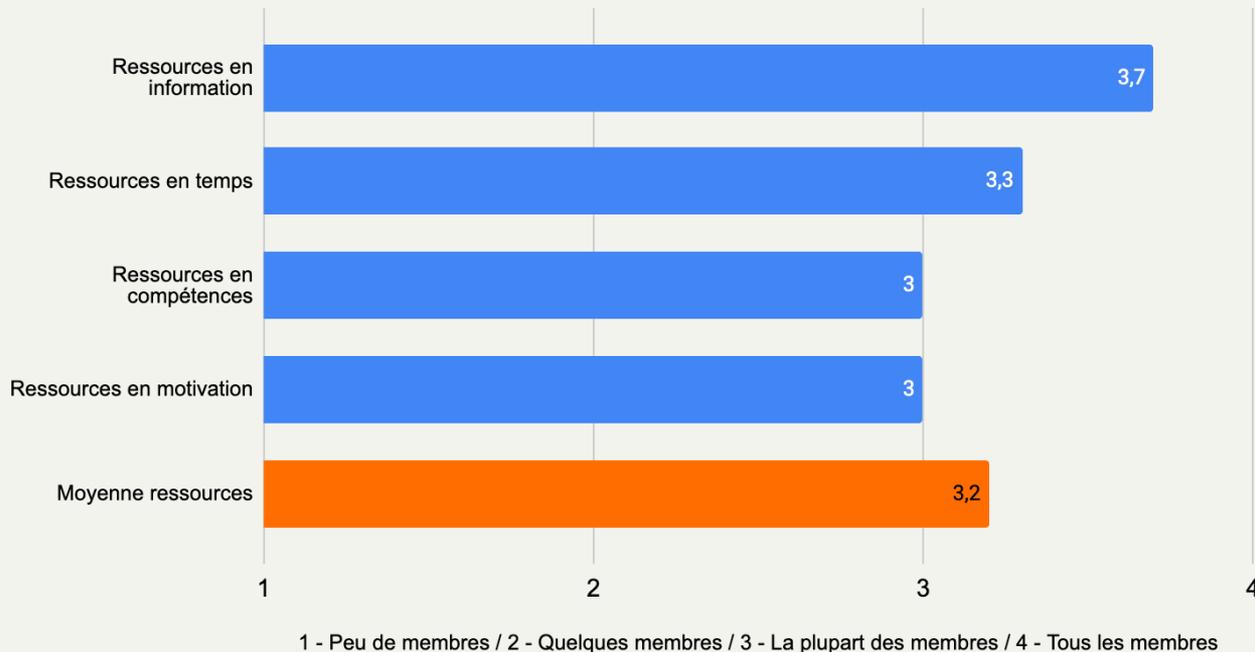


86% des CT ont mis en place un CA, qui se réunit **plus d'une fois par trimestre** dans la majorité des cas.

Les **modes de décisions** sont **variés**.

Les compétences et la motivation requises pour participer à la gouvernance sont parfois considérées comme insuffisantes.

4.5 Les membres travailleurs ont-ils les ressources suivantes pour participer pleinement à la gouvernance de la coop ?



Quand une **direction générale** est en place, il est **rare** qu'elle concentre le pouvoir de décision.

4.10a Lien entre DG et CA. Laquelle des affirmations suivantes décrit le mieux votre coop ?

La direction générale a l'ascendant sur le CA (le CA est plutôt passif)

5,7%

Autre

1,9%

Le CA a l'ascendant sur la direction générale (la DG est plutôt un "exécutant")

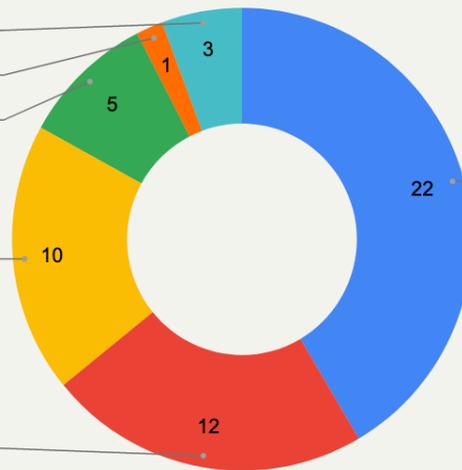
9,4%

La direction générale et le CA se partagent les pouvoirs et responsabilités

18,9%

Il n'y a pas de direction générale, c'est le CA qui détient le pouvoir

22,6%



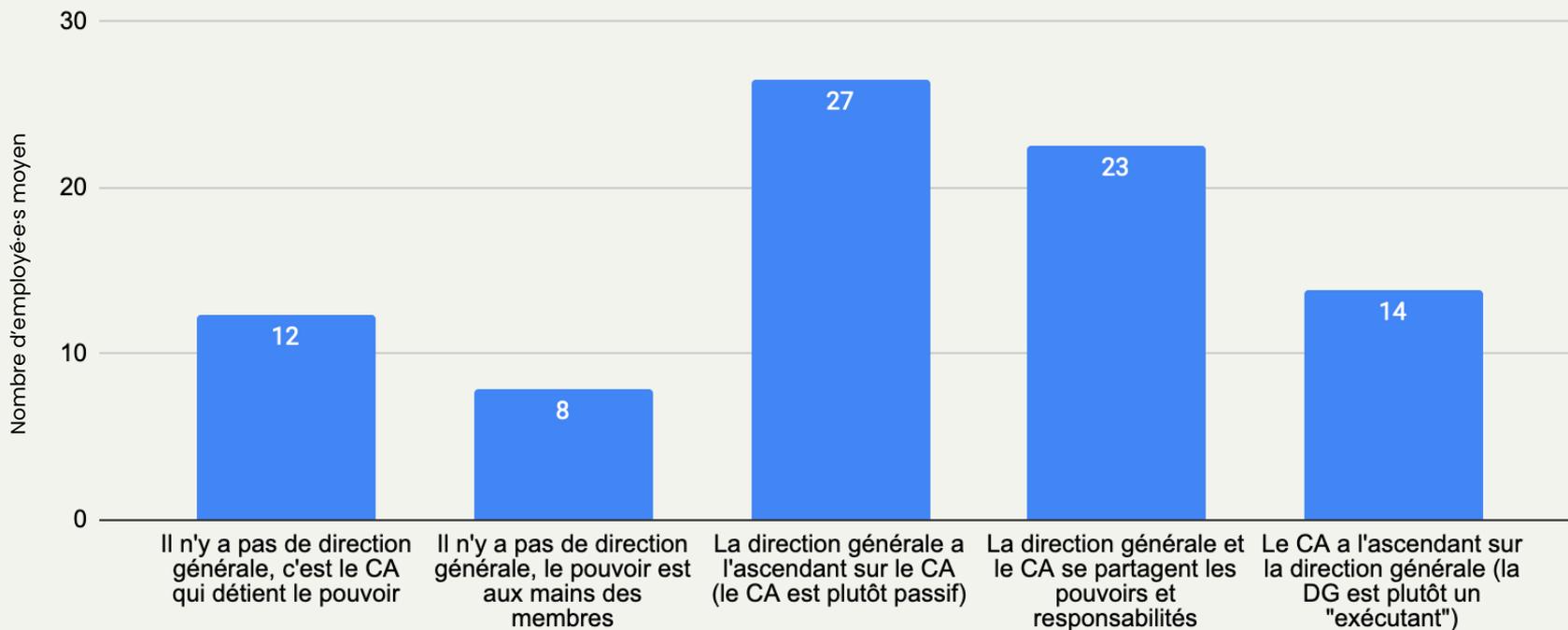
Il n'y a pas de direction générale, le pouvoir est aux mains des membres
41,5%

« Pas de direction générale, pas de directeur, hiérarchie de responsabilités mais pas de prise de décision, personne n'a la main mise sur quoi que ce soit »

« 3 coordonnateurs qui sont les 3 administrateurs avec chacun leur secteur. On dirige, contrôle et planifie chacun nos secteurs selon les décisions globales prises par le CA »

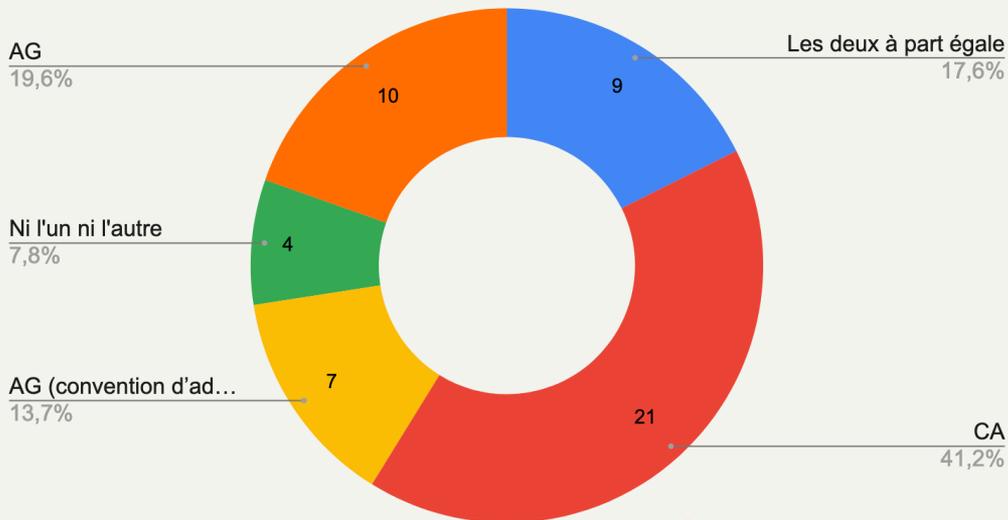
Le pouvoir de la DG semble corrélé à la **taille** de la coop.

Nombre d'employés moyen selon la dynamique entre DG et CA

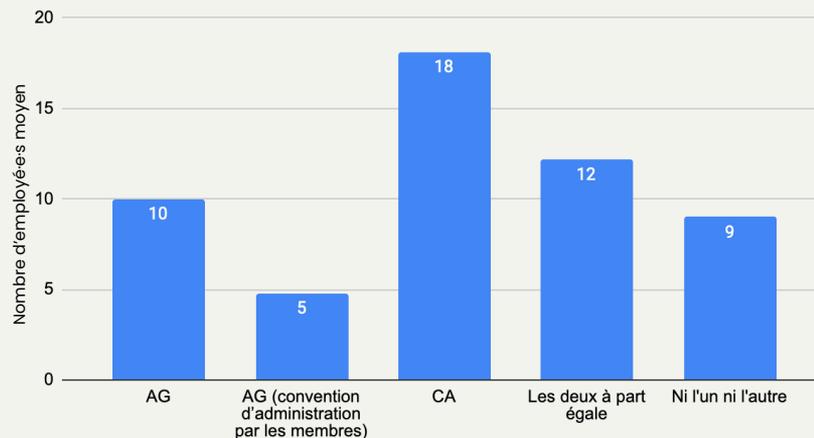


C'est souvent au sein du **CA** que sont prises les principales **décisions stratégiques**, surtout dans les **grandes coops**.

4.4 Au sein de laquelle de ces deux instances sont prises les principales décisions stratégiques ?

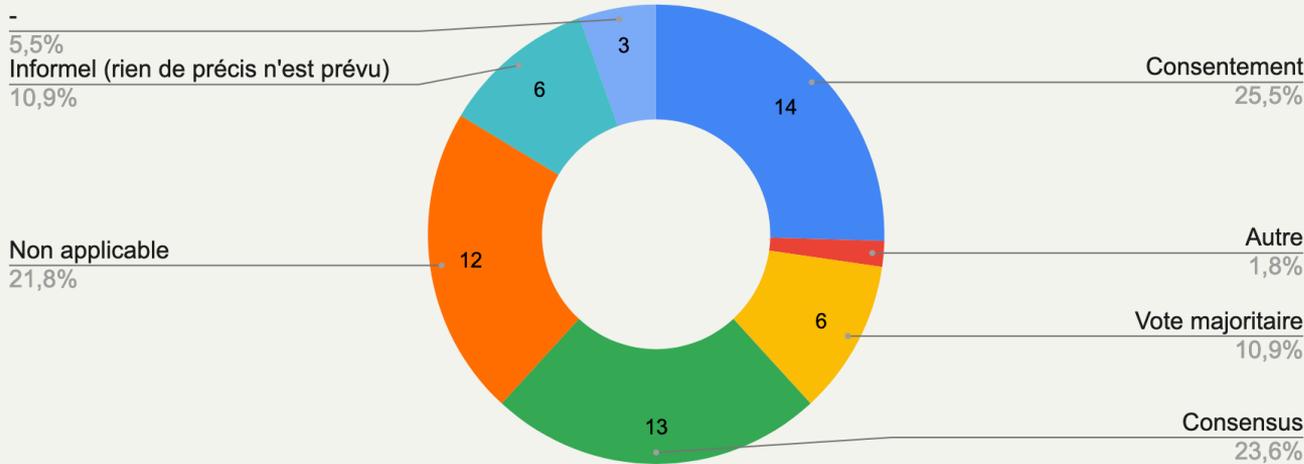


Nombre d'employés moyen par instance principale

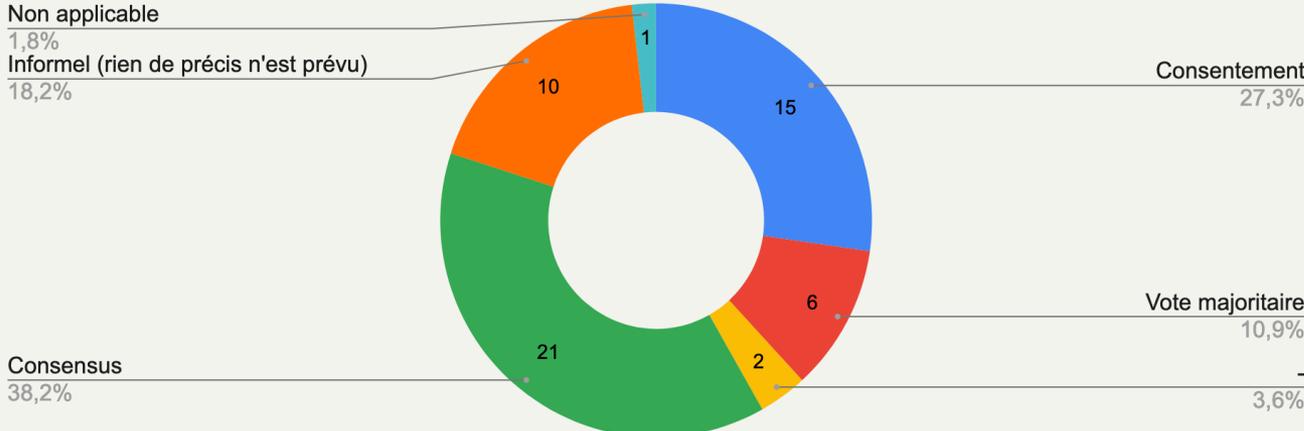


« Sur 6 personnes 2 personnes prennent d'avantage le lead sur les décisions, mais l'ensemble des décisions sont prise en CA avec tous les membres-administrateur »

4.9 Y a-t-il un mode privilégié pour la prise de décision pour le Comité de gestion ?



4.9 Y a-t-il un mode privilégié pour la prise de décision pour les rencontres d'équipe ?



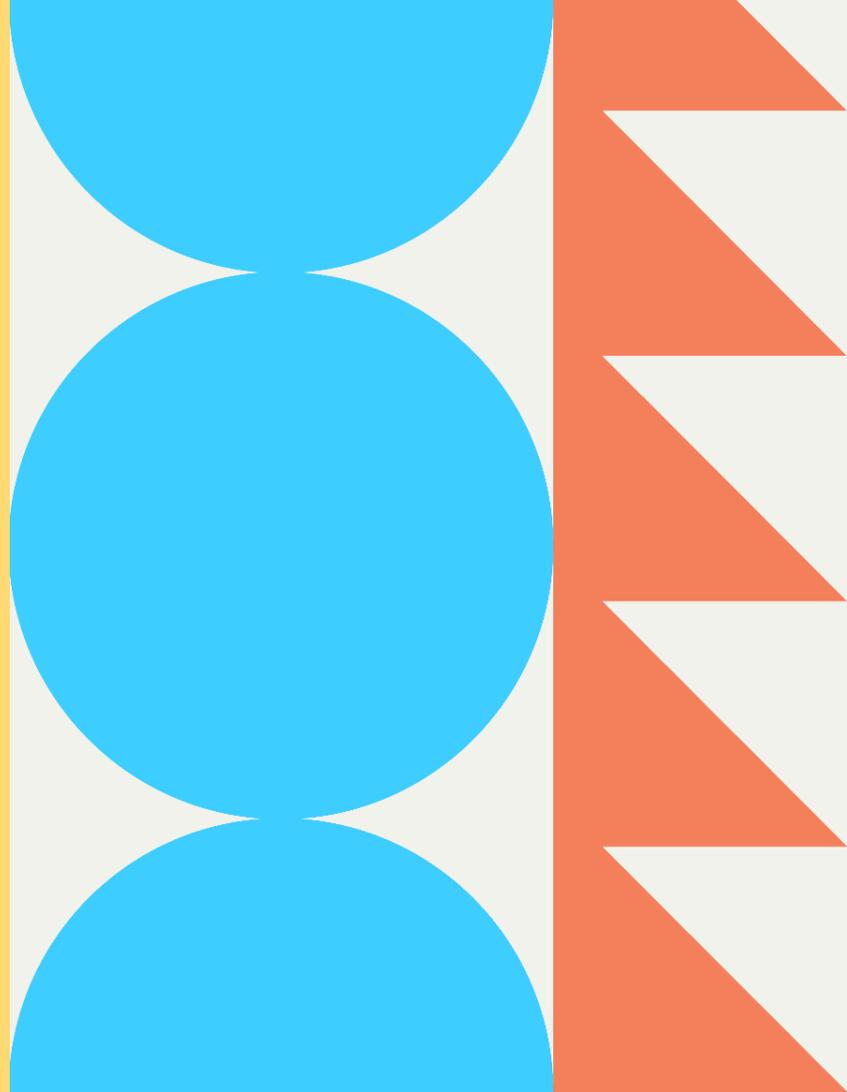
Les modes de décisions sont **variés** dans les comités de gestion.

Dans les rencontres d'équipe, c'est d'abord par **consensus** que sont prises les décisions, puis par **consentement**.



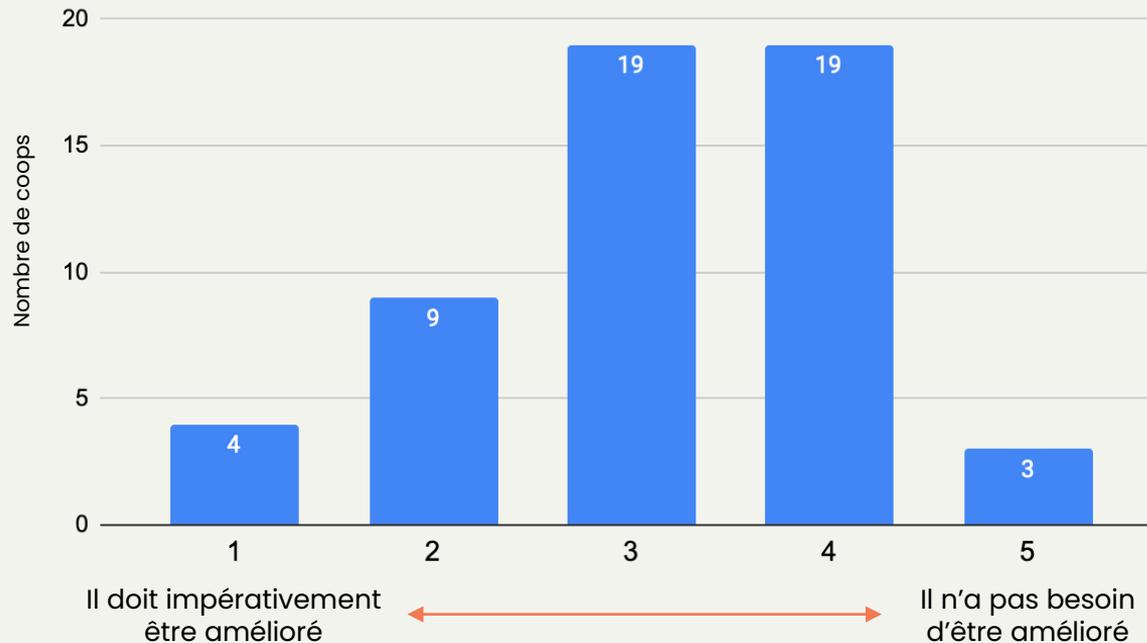
Réseau COOP

5. Déterminants de l'**évaluation** du modèle



Dans l'ensemble, les coopératives évaluent positivement leur modèle de gestion en place (moyenne = 3,1 / 5).

5.3 Comment évaluez-vous globalement votre modèle de gestion ?



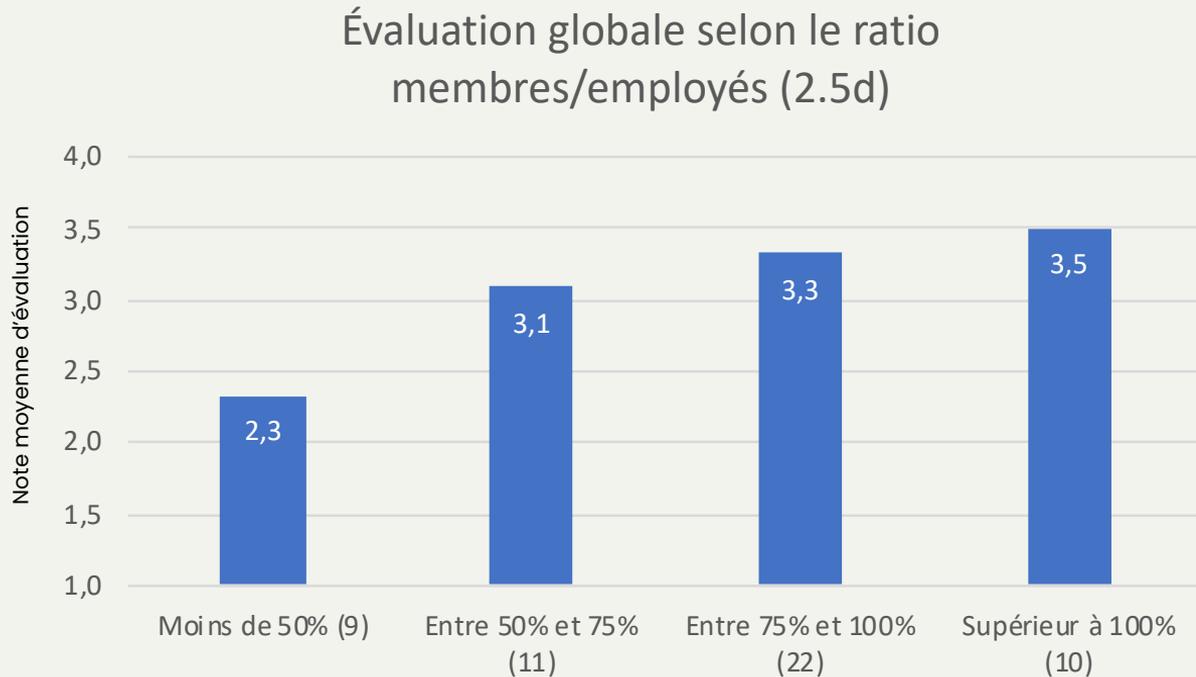
Mais plusieurs facteurs sont fortement liés à l'appréciation du modèle de gestion.

Certains facteurs sont particulièrement déterminants :

1. La **part des employés qui sont membres**
2. Les **dynamiques en Assemblée générale**
3. Les **ressources** pour participer à la gouvernance, notamment la **motivation**

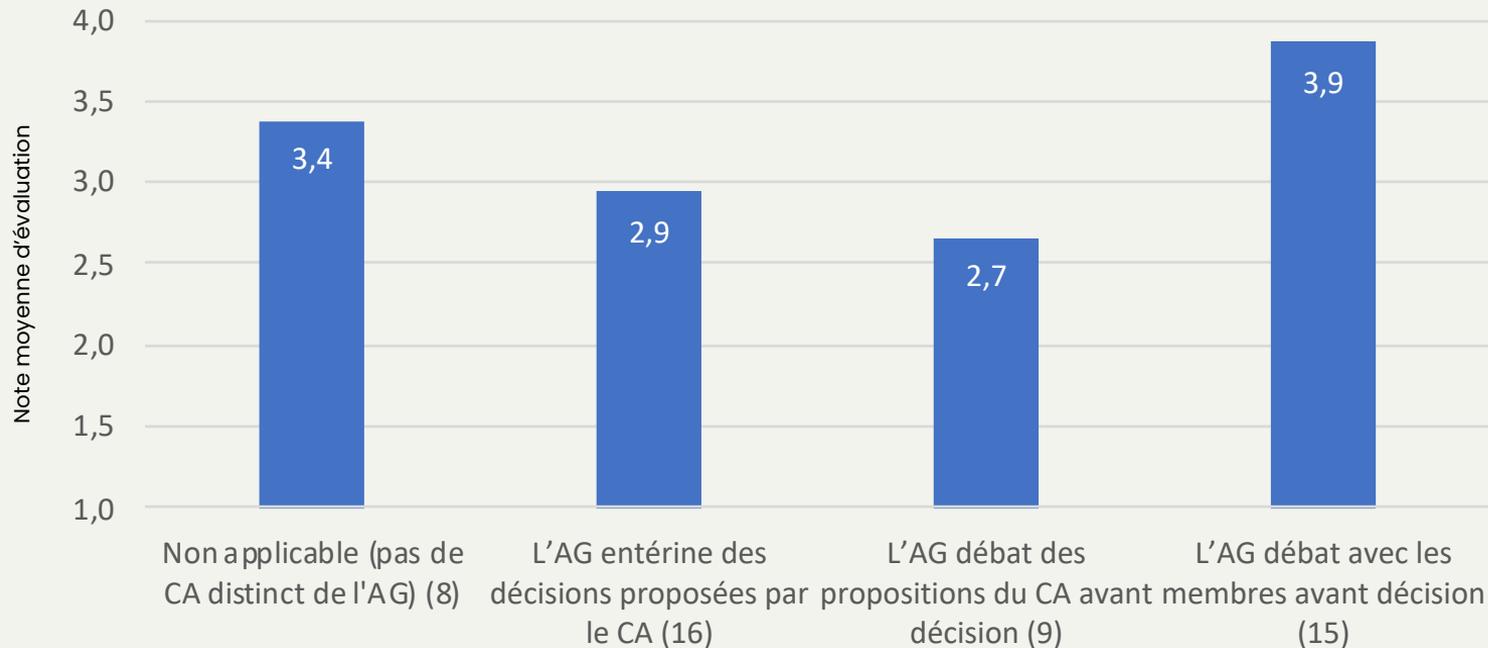
D'autres facteurs ont un effet moindre, mais significatif : la vitalité associative, le secteur d'activité, milieu d'implantation, la taille de la coop, la forme de la fonction direction, le nombre de niveaux hiérarchiques, le partage de l'information, le droit de veto et de co-décision des membres, le nombre d'administrateurs, le rôle de l'AG, la fréquence des AG et CA, certaines sphères ou degré de contrôle...

Une **proportion élevée de travailleurs qui sont membres** est favorable à une bonne appréciation du modèle de gestion.



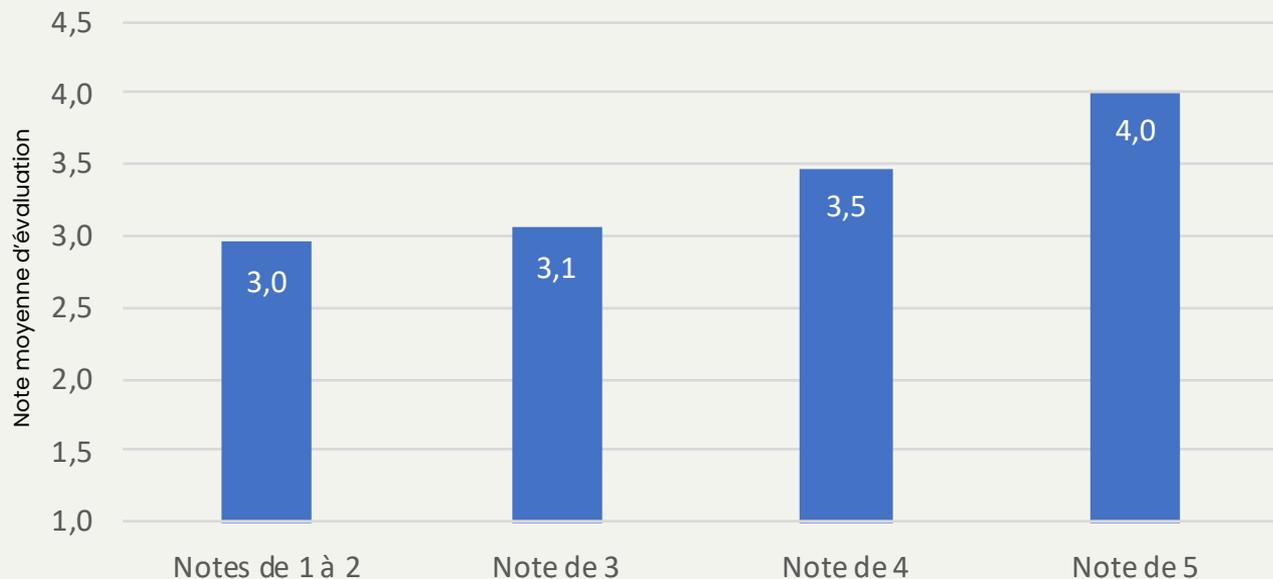
Une assemblée générale qui permet le **débat entre membres** est favorable à une bonne appréciation du modèle de gestion.

Évaluation globale selon les dynamiques en AG (4.3a)



La **disponibilité des ressources** pour participer à la gouvernance est clé pour une bonne appréciation du modèle de gestion.

Évaluation globale selon disponibilités des ressources (4.5a)



Moyenne des réponses aux questions 4.5 a, b, c et d.

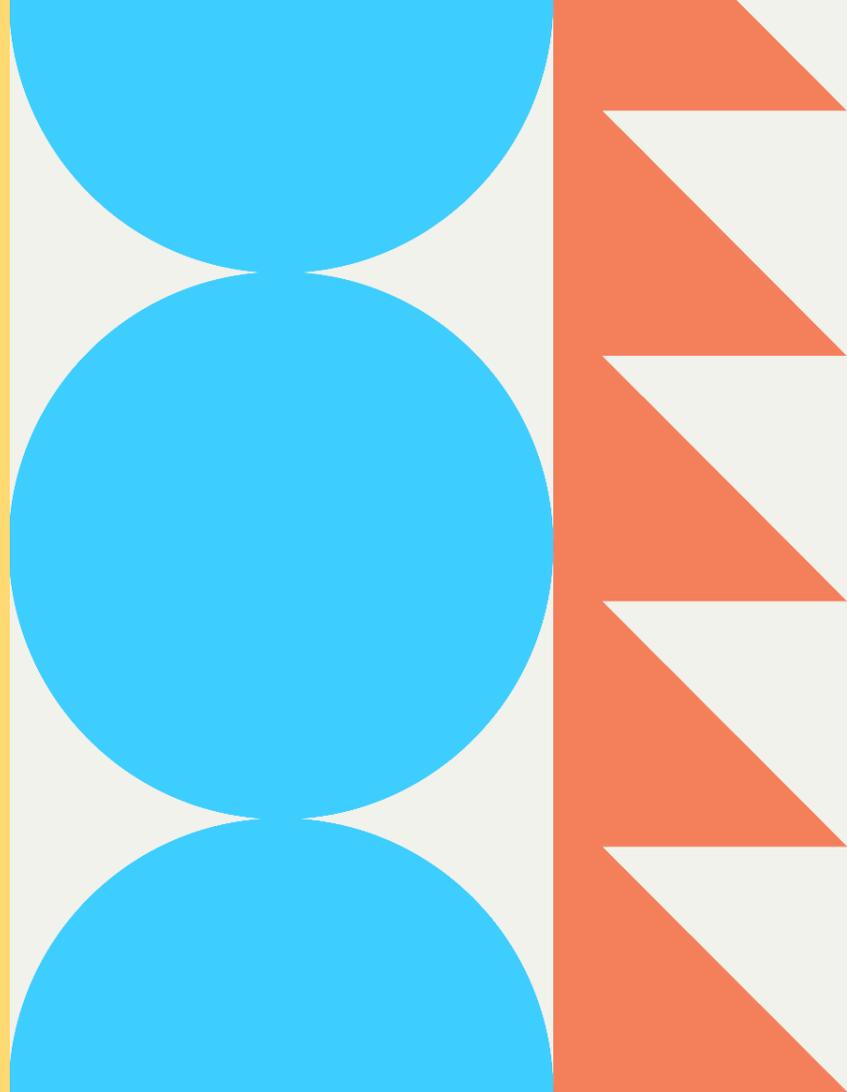
Ressources pour participer pleinement à la gouvernance :

- Information
- Temps
- **Compétences**
- **Motivation**



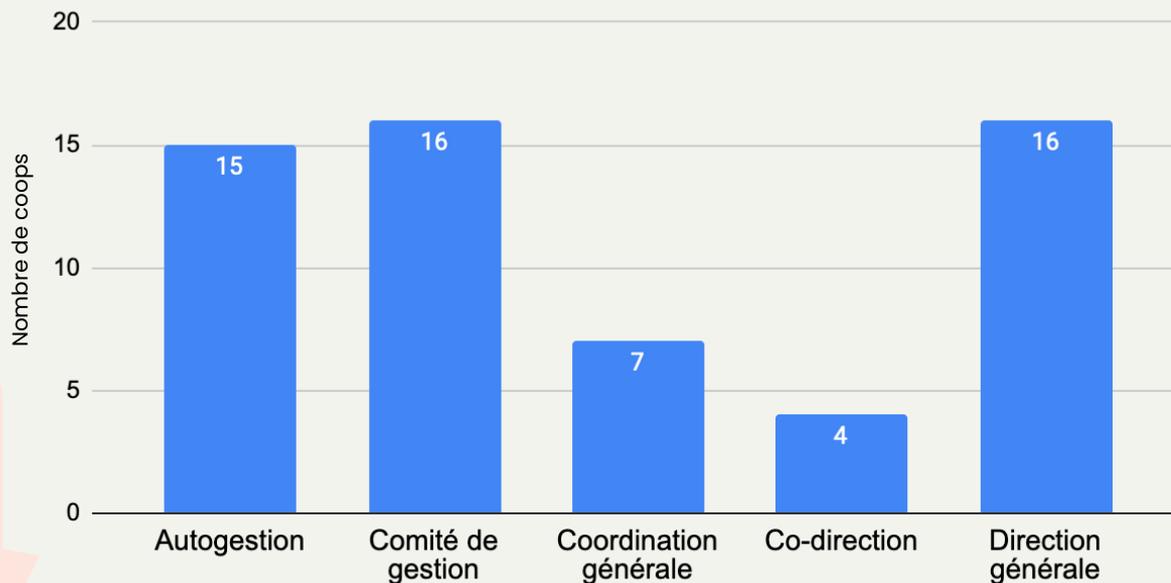
Réseau COOP

6. Déterminants de la **forme** du modèle de gestion



La fonction de direction prend des **formes diverses**, y compris entre l'autogestion pure et la direction générale traditionnelle.

3.3a Quelle forme prend la fonction de direction dans votre coopérative ?



« On est égaux pour tout, on prend des décisions de groupe en tout temps »

« Les décisions se prennent en convivialité, en tenant compte d'assurer la pérennité de la coop »

« Notre structure organisationnelle est très similaire à une structure traditionnelle d'entreprise privée. Cependant, la valeur mise sur les préférences de nos membres (horaires, type de travaux, etc.) nous diffère un peu de la structure traditionnelle »

On questionne par la suite la pertinence de fusionner ces 3 catégories sous la catégorie plus large de « modèles intermédiaires ».

Le modèle de gestion (autogestion, direction générale, ...) est fortement **déterminé** par certains facteurs.

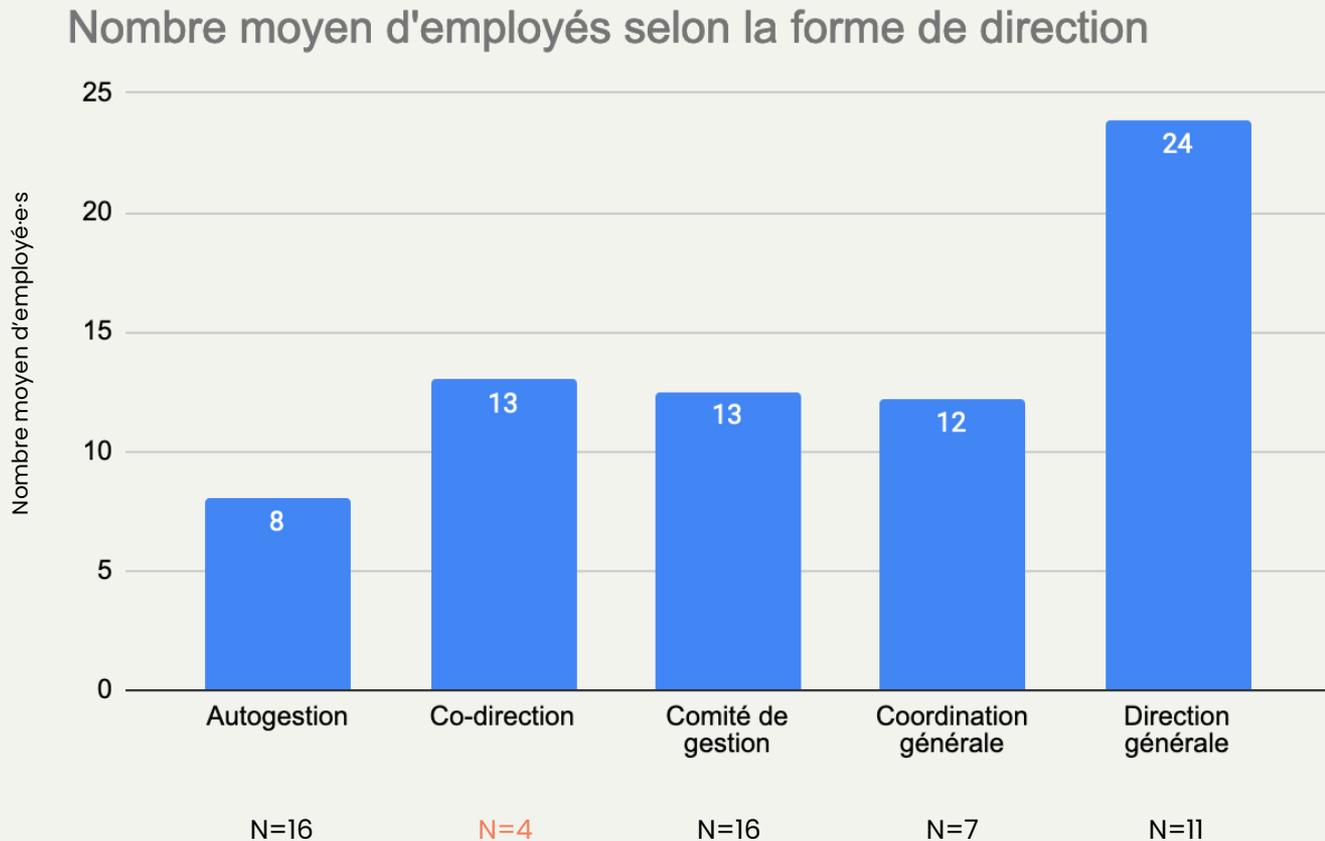
Les éléments les plus déterminants de la forme du modèle de gestion sont :

1. La **taille** de l'organisation (nombre d'employés)
2. L'**âge** de la coop
3. Le **milieu** d'implantation
4. Le **secteur** d'activité

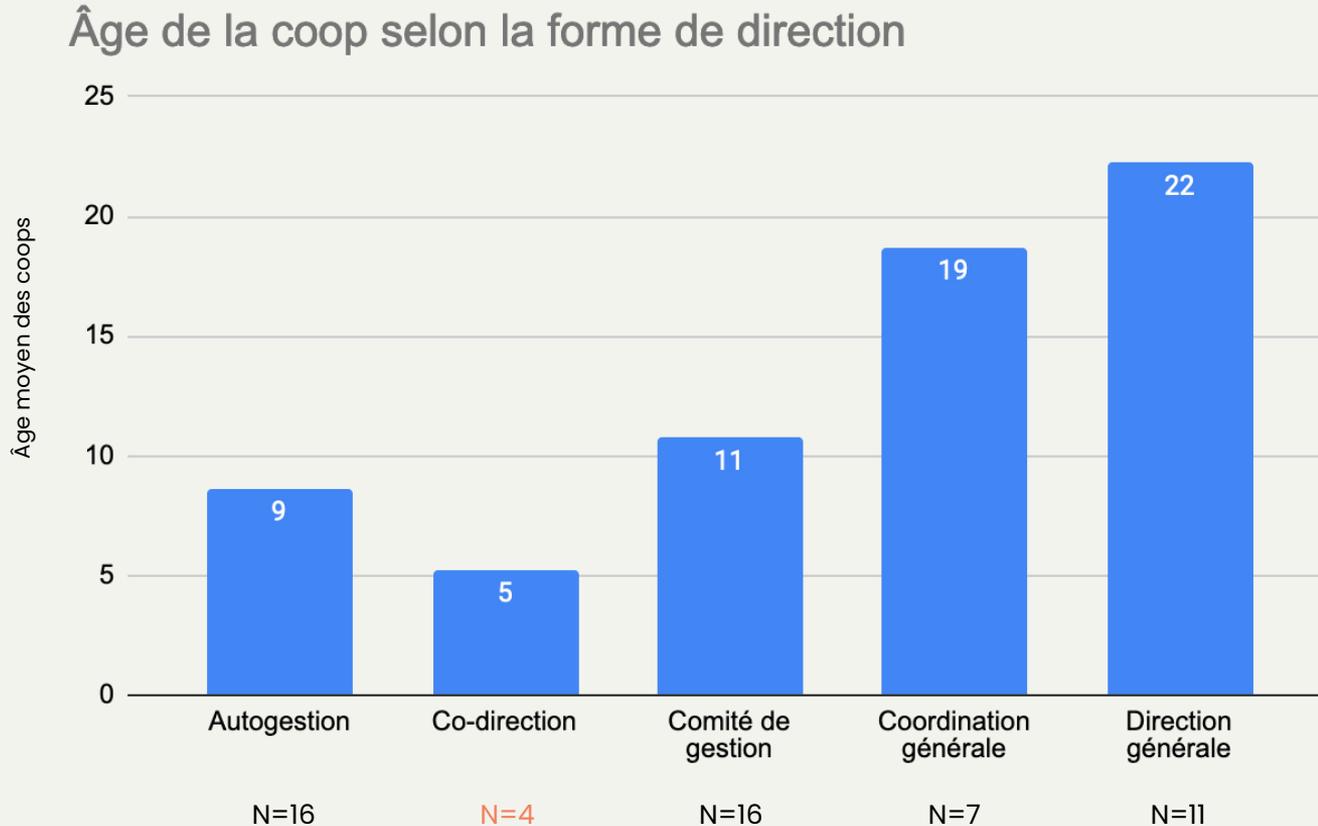
En retour, la forme du modèle influence plusieurs caractéristiques de l'organisation et des dynamiques associatives de la coopérative : la possibilité pour les membres de faire des suggestions, de co-décider ou d'exercer un droit de veto.

La forme du modèle influence aussi fortement le **degré** et les **sphères** sur lesquelles les membres exercent un **contrôle**.

L'autogestion est majoritairement choisie pour des organisations de petite taille...

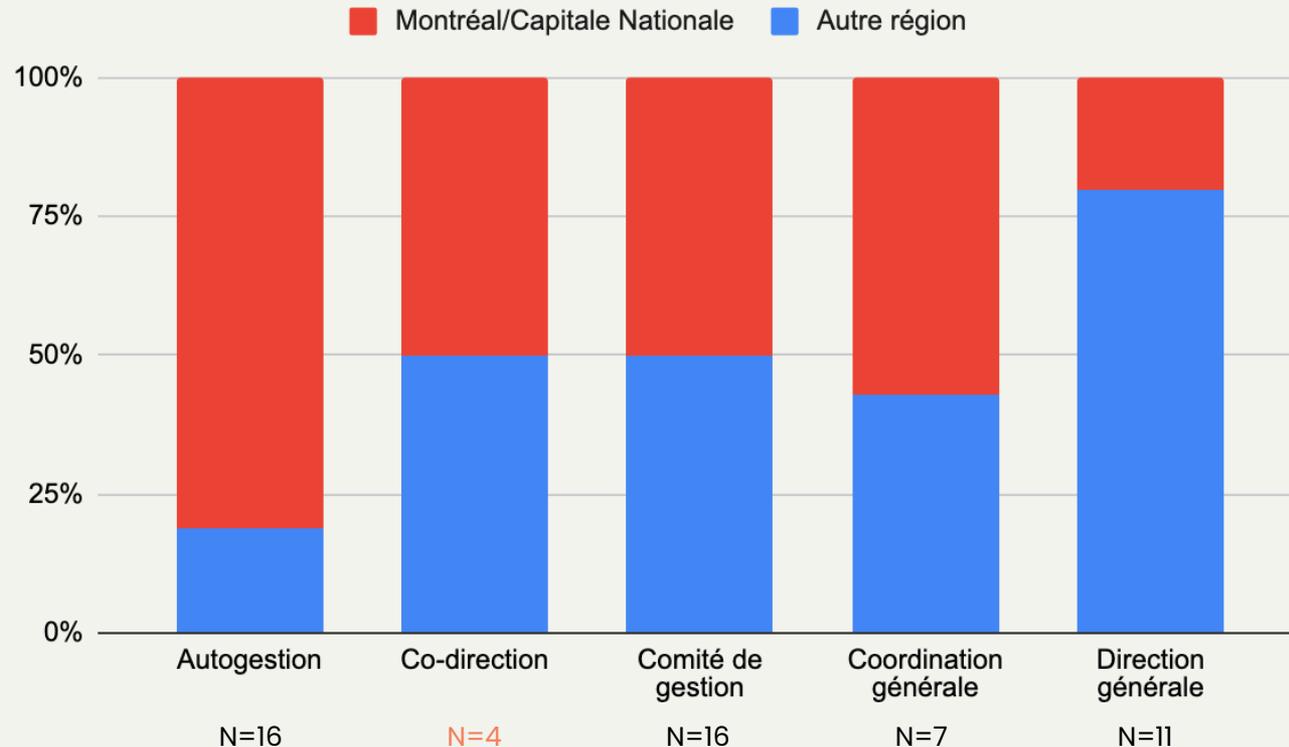


...plus **jeunes** (9 ans en moyenne)...



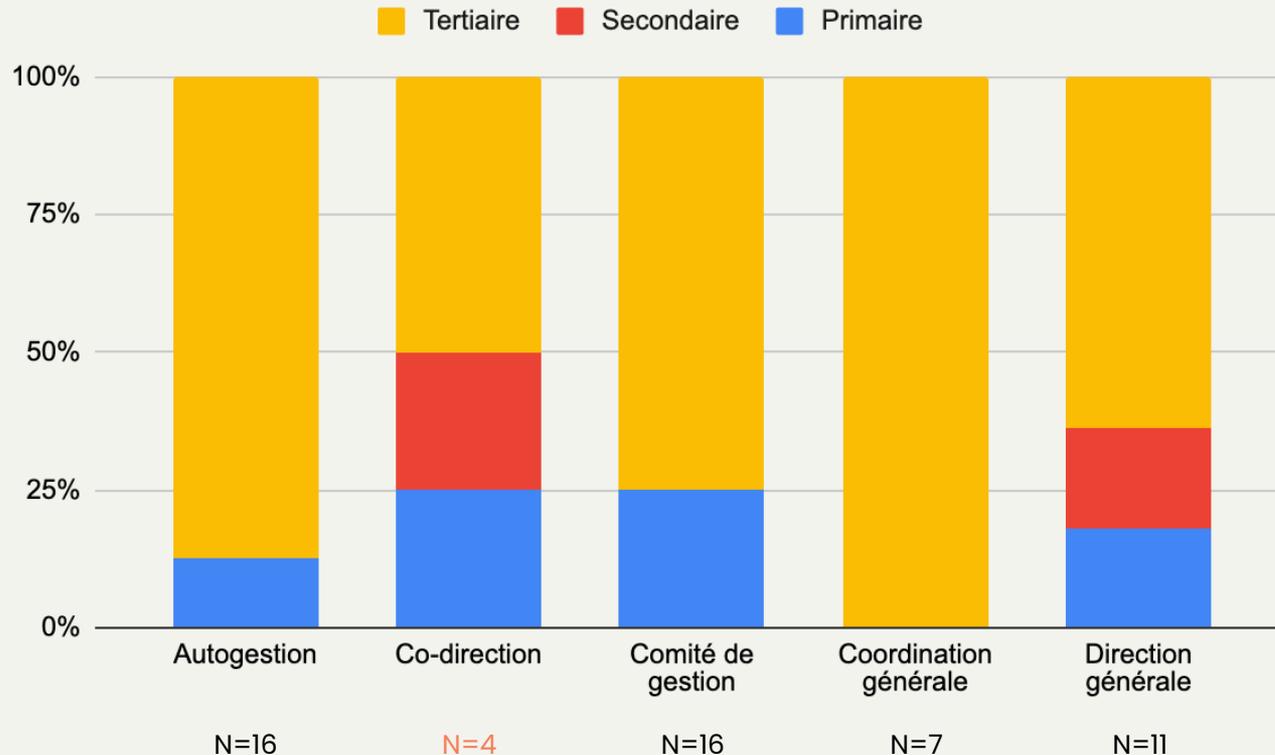
...dans les **grands centres urbains** (Montréal, Capitale-Nationale)...

Milieu d'implantation selon la forme de direction



...et opérant dans le secteur des **services**.

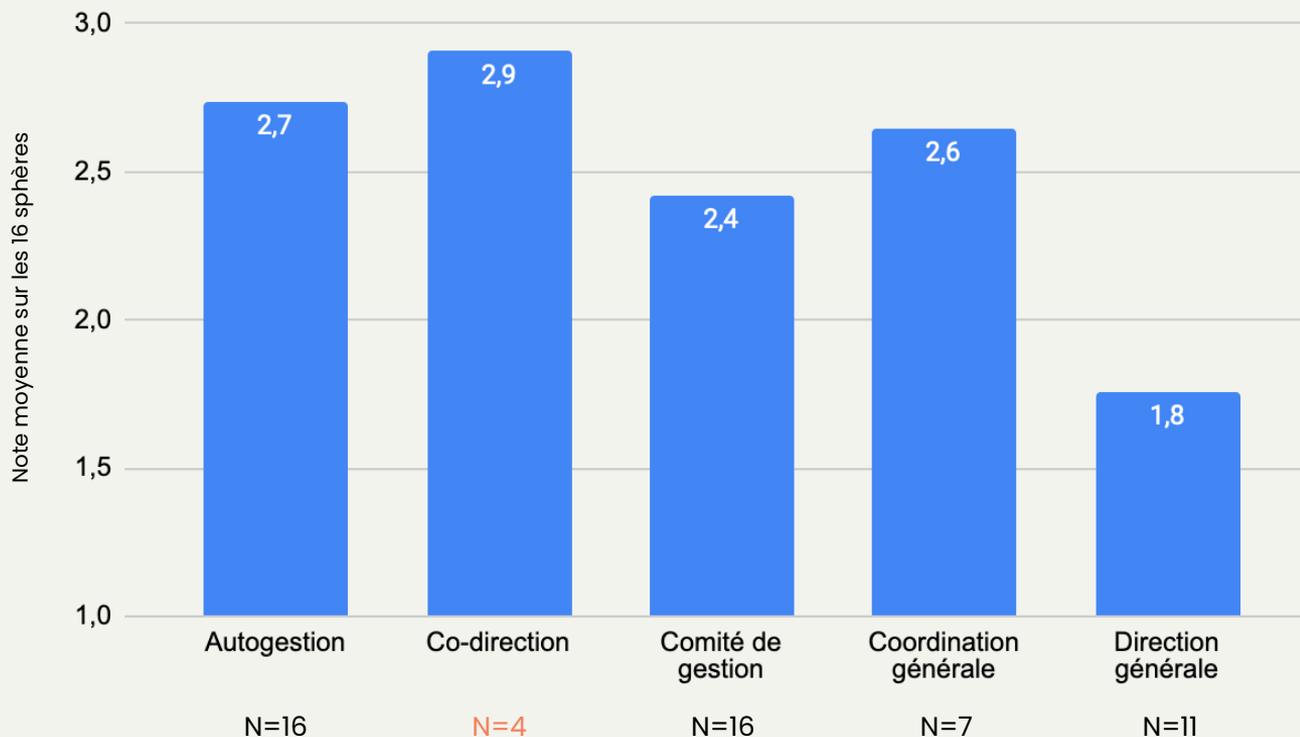
Secteurs d'activité selon la forme de direction



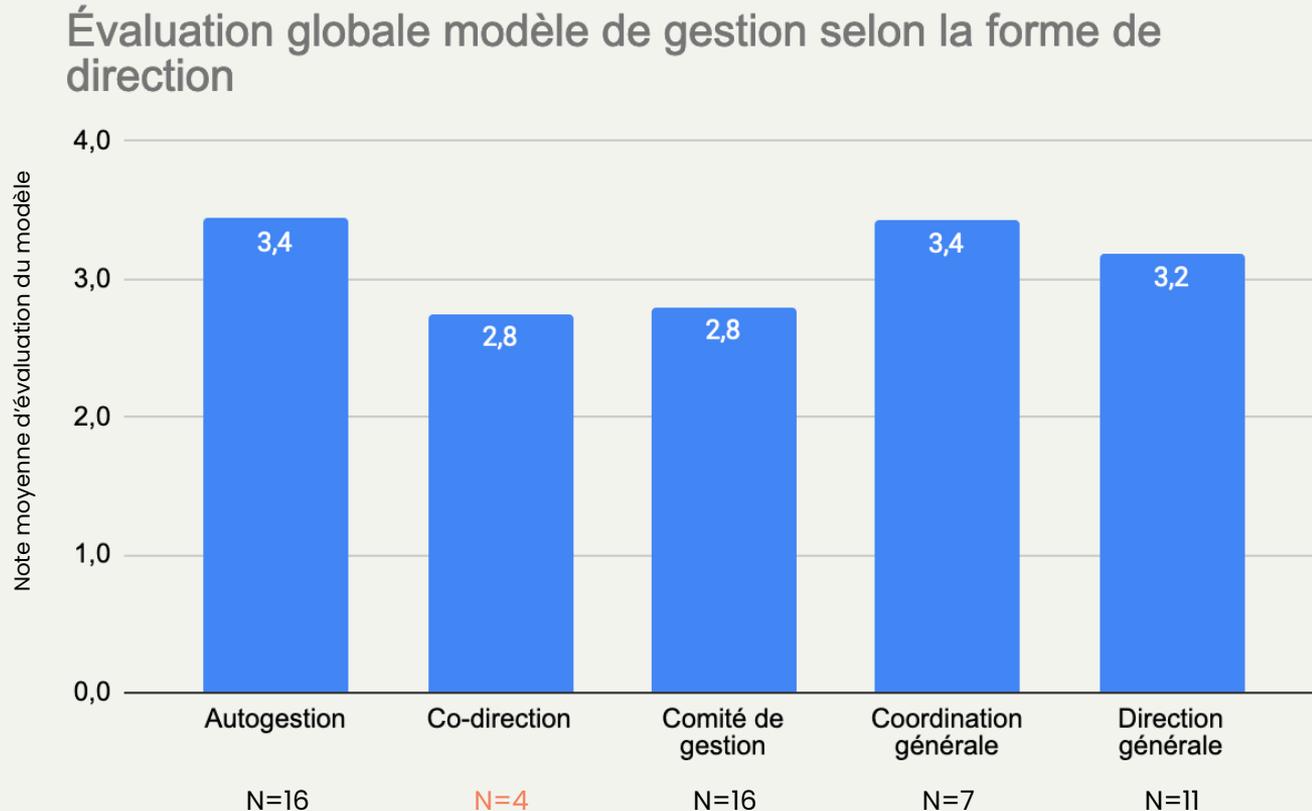
Pour rappel, parmi les répondants de notre enquête, le primaire compte surtout des coopératives en agriculture et foresterie ; dans le secondaire, en construction ; dans le tertiaire, dans une grande variété de secteurs liés aux services (services-conseils, restauration, commerce, informatique, etc.).

Les **sphères** de contrôle par les membres sont **réduites** dans les modèles à **direction générale**...

Moyenne sphère selon la forme de direction



...**sans pour autant affecter** significativement l'**évaluation** globale du modèle.





Réseau COOP

7. **Typologie** des modèles

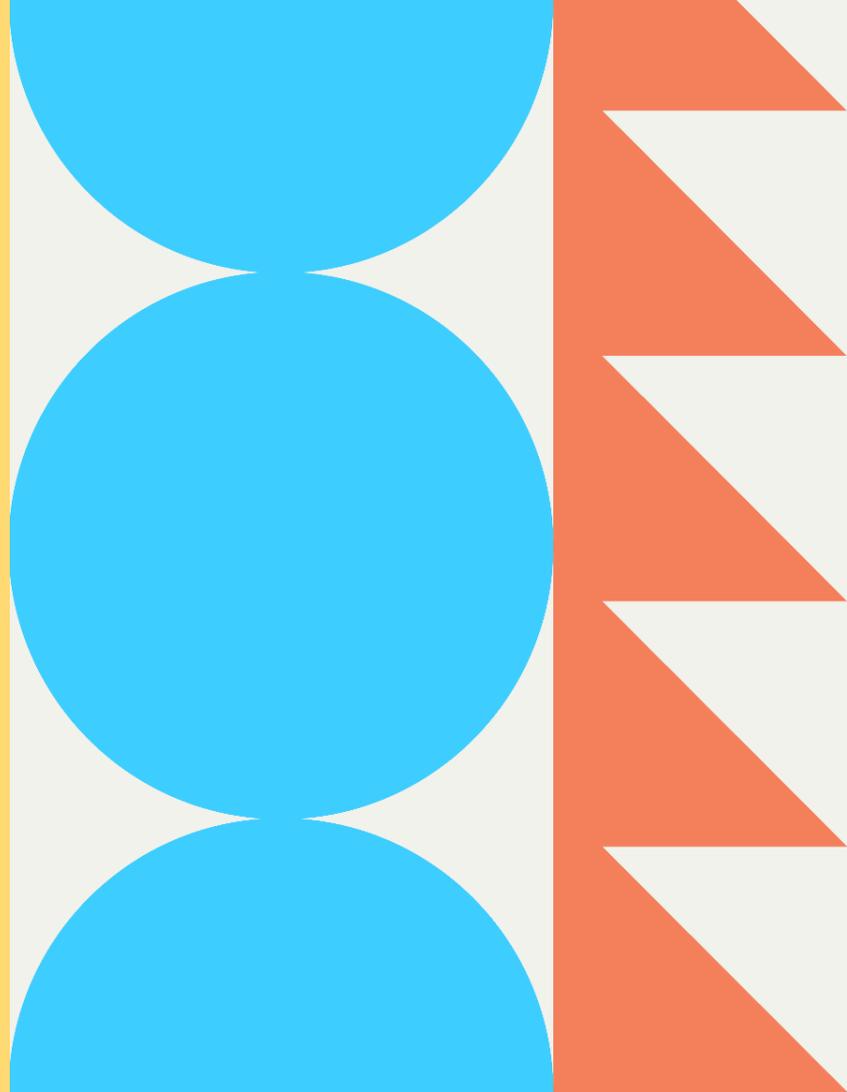


Fig. 1 Typology of worker cooperatives

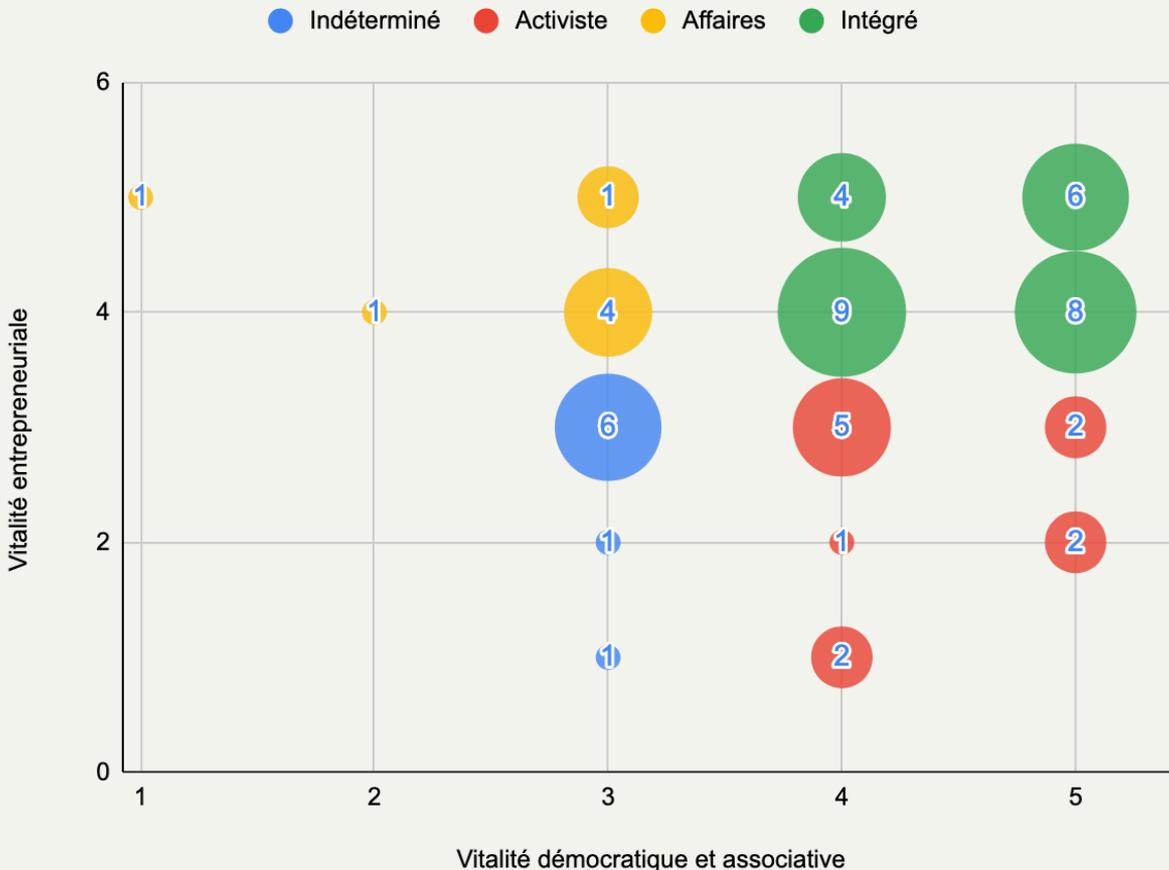
| | | | |
|---|------|-------------------|------------|
| | | - Association | + |
| + | Firm | Business-oriented | Integrated |
| - | | Induced | Activist |

Vuotto (2012) propose de catégoriser les CT sur deux axes en fonction :

1. de leur vitalité **entrepreneuriale**,
2. de leur vitalité **associative** ou démocratique.

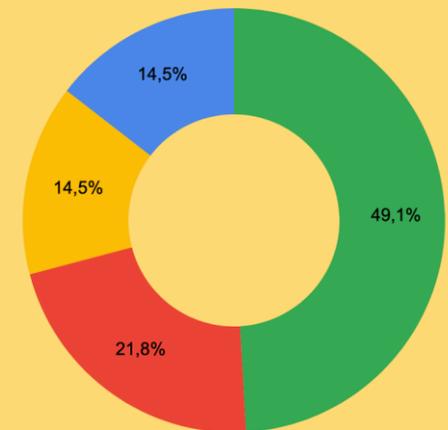
S'en dégage **4 types** idéaux.

Position des coopératives de travail québécoises selon la classification de Vuotto



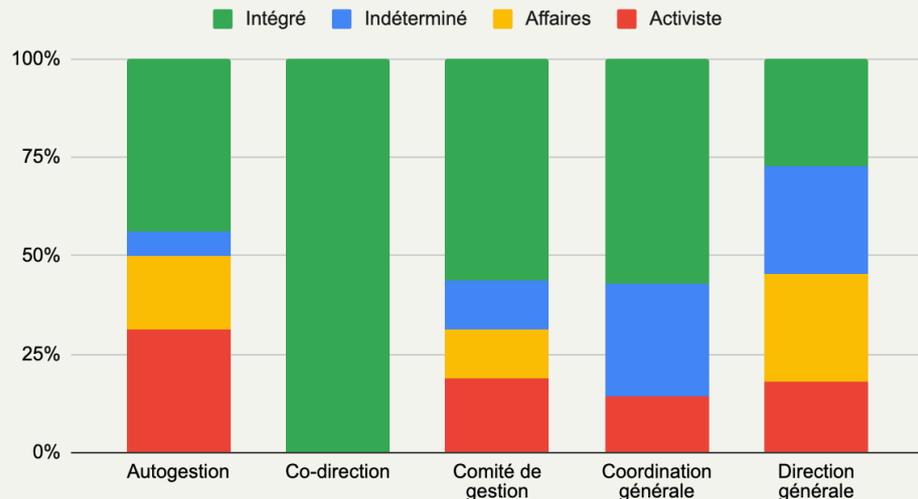
Les CT interrogées sont légèrement plus portées vers l'aspect **associatif** qu'**entrepreneurial**.

Près de la moitié correspondent au modèle « **intégré** ».

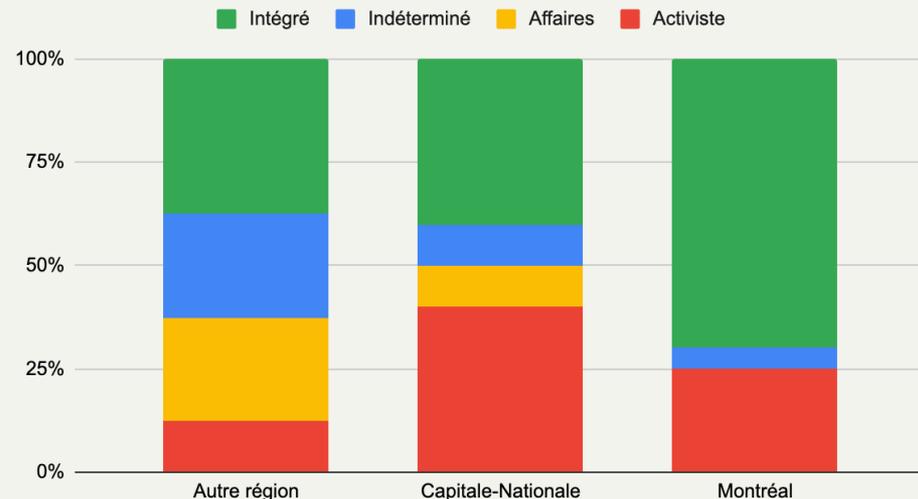


Le modèle « **intégré** » se retrouve plus souvent dans les coops à modèle « **intermédiaire** » (et à **Montréal**).

Type (Vuotto) selon le modèle de gestion

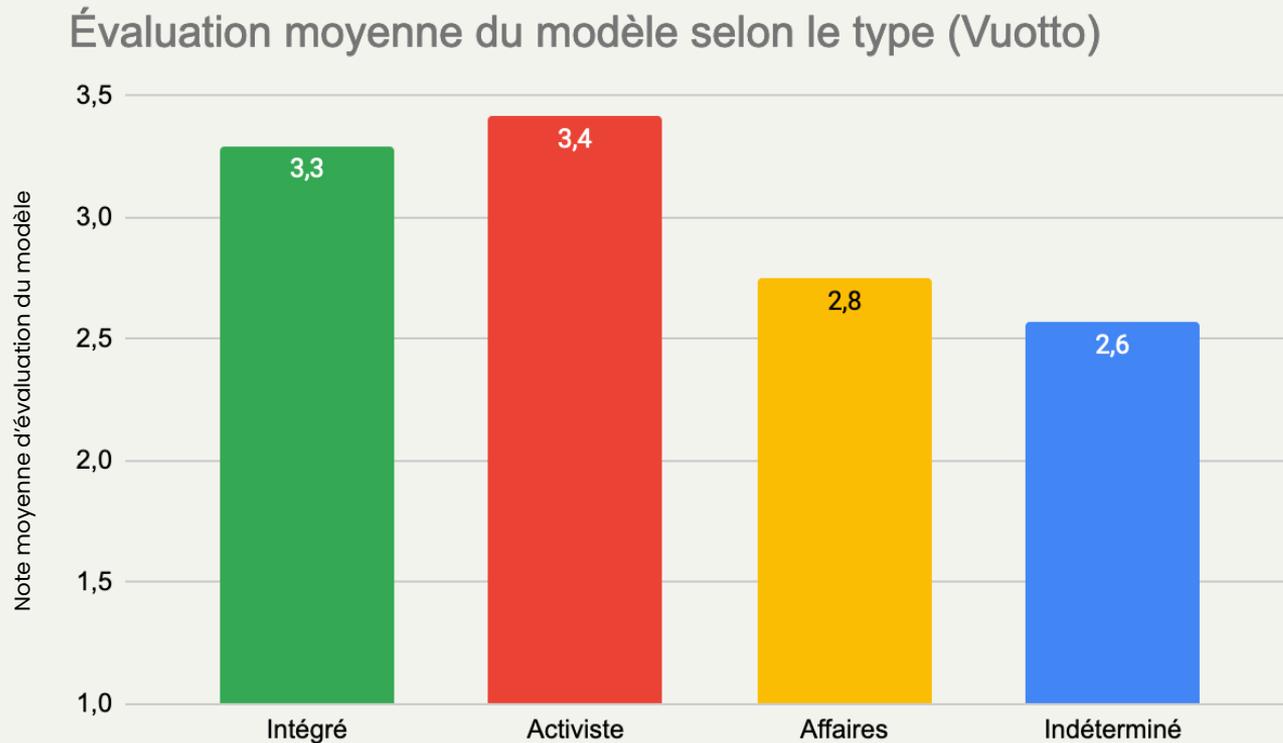


Type (Vuotto) selon la région



Le modèle « activiste » se retrouve quant à lui plus souvent dans les coops en autogestion (et à Québec).

Les modèles « **intégrés** » ou « **activistes** » sont mieux évalués.



Typologie : à discuter



Merci à nos partenaires

Avec la participation financière de

Québec 

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

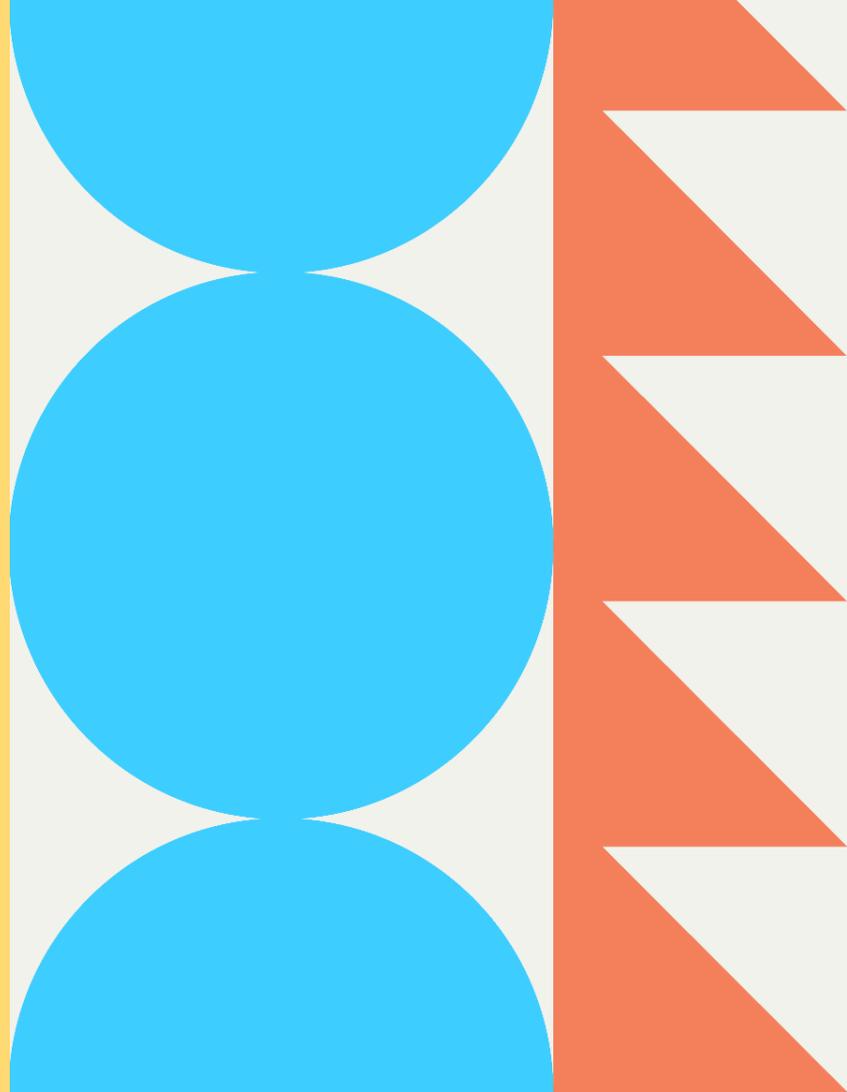
SSQ
assurance


LaCapitale
Assurance et
services financiers



Réseau COOP

ANNEXES



Question 3.8 : Ressources pour la participation (Bernstein, 1976)

Énoncés complets

Est-ce que les membres bénéficient ...

- de l'information nécessaire pour prendre des décisions éclairées sur la gestion de la coop
- d'un droit de critiquer les décisions prises sans conséquences négatives
- d'une instance de gestion des conflits indépendante de la direction
- de la possibilité de décider du partage des excédents



Question 3.9 : Degrés de contrôle (Bernstein, 1976)

Énoncés complets

Lesquels de ces énoncés sont applicables à votre coop ?

- Les membres peuvent faire des suggestions mais il revient à la direction/gestion de les accepter ou rejeter, sans nécessairement donner de raison)
- La direction/gestion informe les membres avant un changement ; les membres peuvent donner leur avis mais la décision revient à la direction/gestion
- Les membres peuvent exprimer des critiques et des suggestions et en discuter avec la direction/gestion
- La direction/gestion délègue certaines décisions aux membres
- Les membres ont un droit de veto sur les décisions ou changements décidés par la direction/gestion
- Les membres et les gestionnaires/dirigeants co-décident de tout
- Les membres ont ultimement le pouvoir de prendre toutes les décisions (au-dessus de la direction générale)

Réponses possibles

Jamais

Parfois

Toujours

Ne sait
pas

Non
applicable

Question 3.10 : Sphères de contrôle (Bernstein, 1976)

Énoncés complets

Sur lesquels de ces éléments les membres exercent-ils un contrôle direct ?

- Les conditions concrètes de travail (horaire, lieu, choix des tâches, etc.)
- Les règles de sécurité
- Les procédures de travail (comment le travail est fait)
- Le recrutement et la formation
- Les promotions
- Les avantages (assurances collectives et autres)
- Les licenciements
- Les salaires et bonus
- La recherche et développement
- Le choix des produits et marchés, la fixation des prix
- Le choix des dirigeants
- Le lien avec d'autres entités : filiales, partenaires (dans le cas d'un groupe)
- Les investissements dans des machines ou équipements
- Les investissements dans des bâtiments
- Le partage des excédents
- La recherche de financements, le lien avec les banques

| Réponses possibles | | | | |
|--------------------|--------|------|-------------|----------------|
| Faible | Modéré | Fort | Ne sait pas | Non applicable |

Typologie de Vuotto (2012)

Questions posées

5.1 Comment évaluez-vous la vitalité entrepreneuriale de votre coop ?
(on entend ici la capacité à saisir les opportunités pour assurer le développement économique de la coop)

5.2 Comment évaluez-vous la vitalité démocratique et associative de votre coop ?
(on entend ici l'implication dans les prises de décisions stratégiques visant le développement de la coopérative et la participation active aux CA et AG)

