



# 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

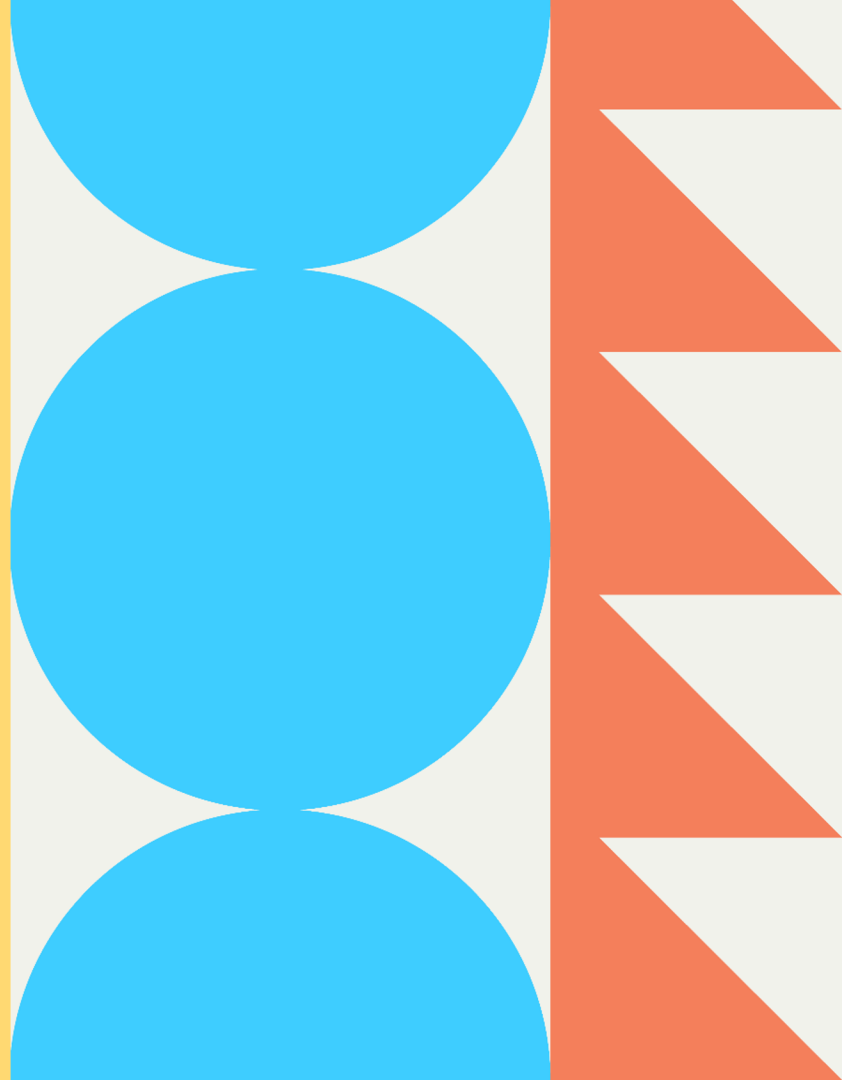
Avec la participation  
financière de :

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 avantages** de chaque type de modèle, compte tenu du contexte des coops

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



## 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 fin 2022
- 59 réponses reçues de 55 coopératives
- Collecte de 10 schémas d'organisation

## Phase de transfert

*Webinaires, outils en ligne  
Site web en cours d'intégration*

# Limites et précautions



Méthodologie quantitative

Un· répondant·e par coop (sauf 4 coops)

Complexité d'interprétation

La phase qualitative permettra d'affiner certains constats et/ou de tester certaines hypothèses émergentes

# 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

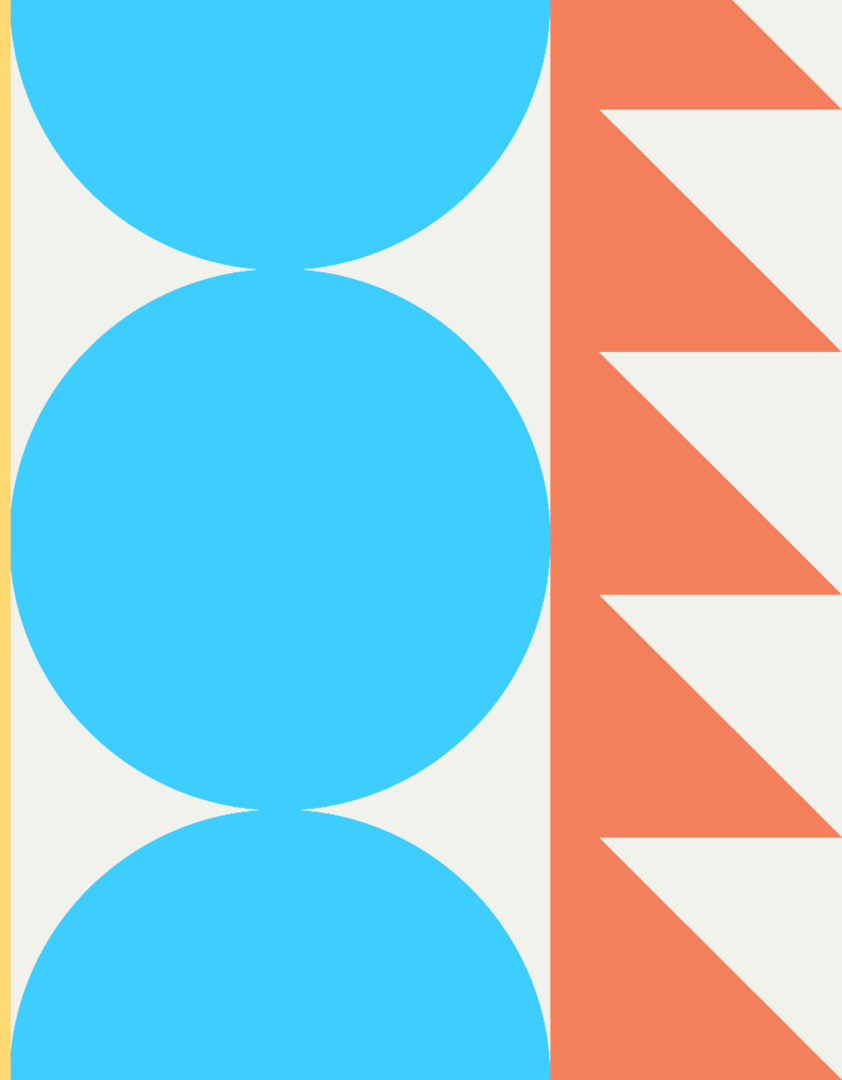
UQÀM | Service aux collectivités





Réseau COOP

## 2. Profil des répondants



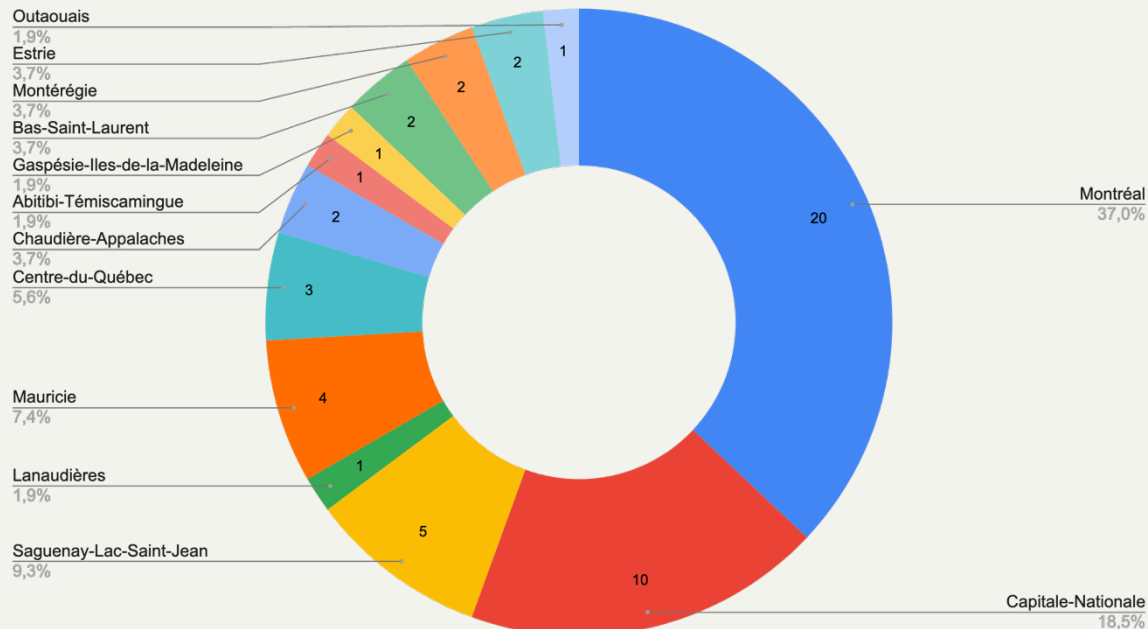


# Des coopératives réparties sur l'ensemble du territoire...

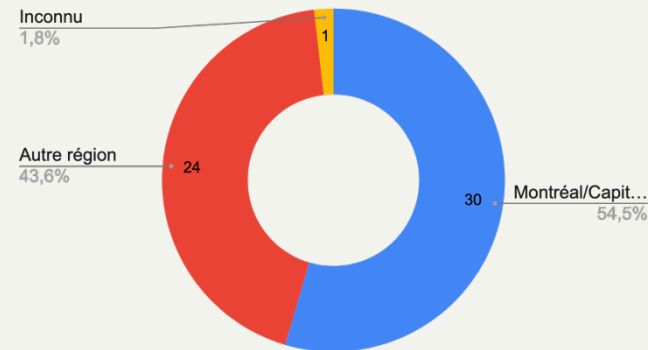
59 réponses

55 coopératives

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

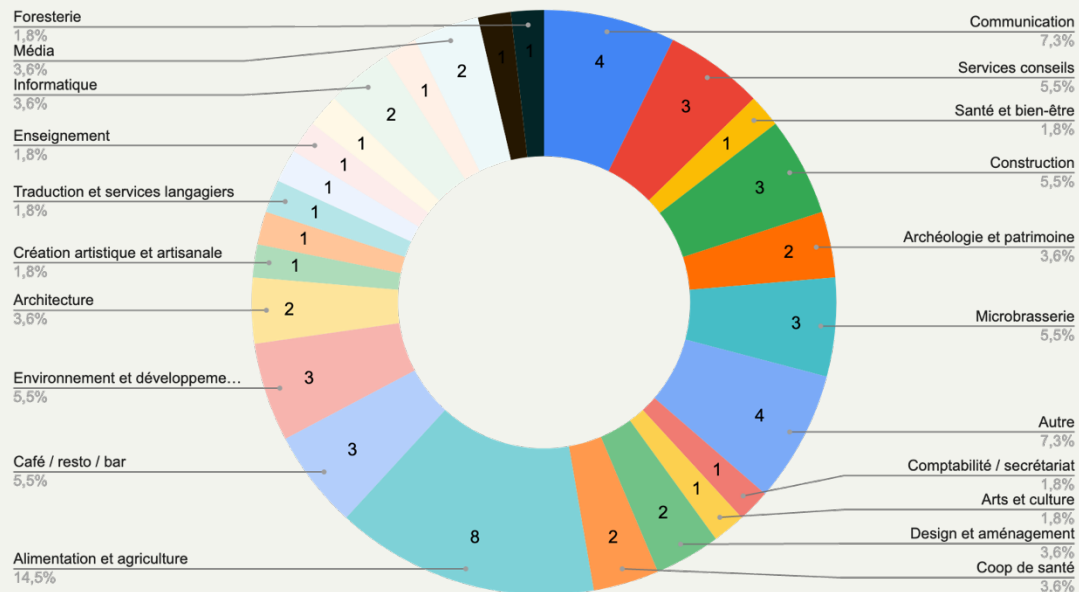


## Distribution des CT par milieu géographique

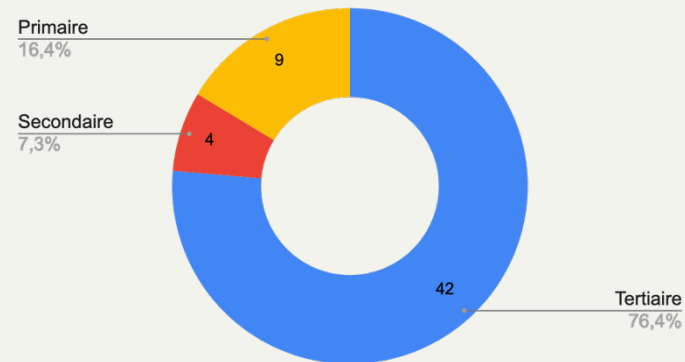


# ...opérant dans une grande variété de secteurs, dont $\frac{3}{4}$ dans le tertiaire...

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



## 2.3a Secteurs d'activité généraux

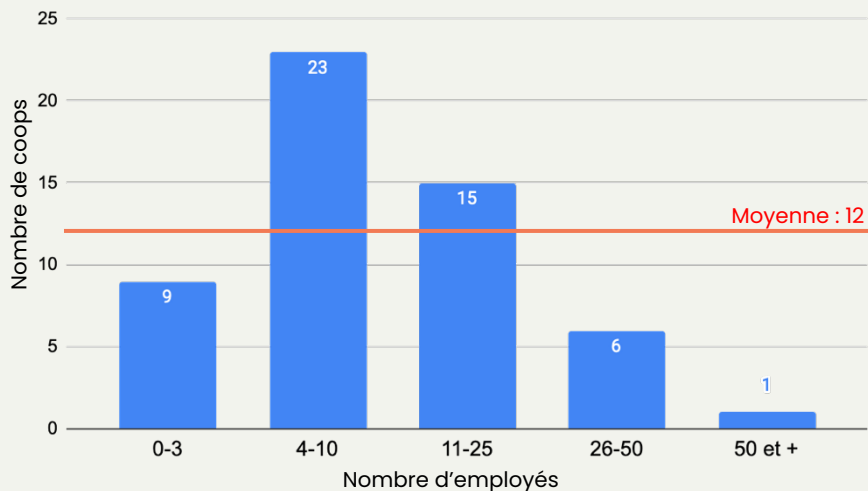


« Le secteur primaire a pour objet l'exploitation des ressources; le secondaire concerne la fabrication industrielle, et le tertiaire est celui des services. » Source : <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/industrie>. Consulté le 29 novembre 2022.  
 Pour les répondants de notre enquête, 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.)

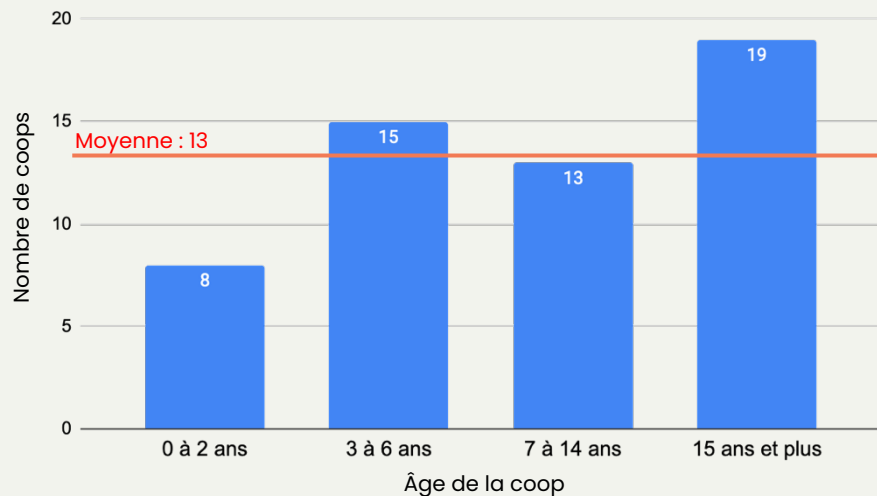


...principalement des petites et moyenne entreprises, d'un âge moyen de 13 ans.

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



2.6c Âge des coopératives



\* CS = Coopératives de solidarité

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

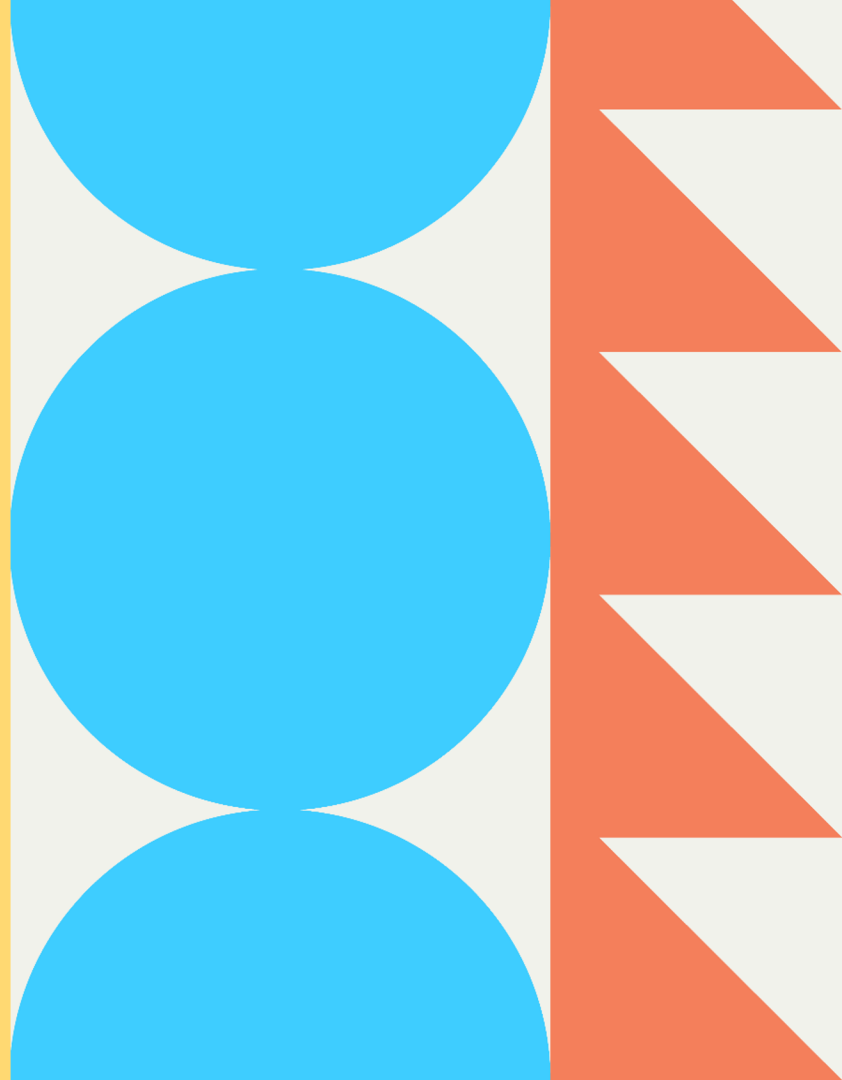




Réseau COOP

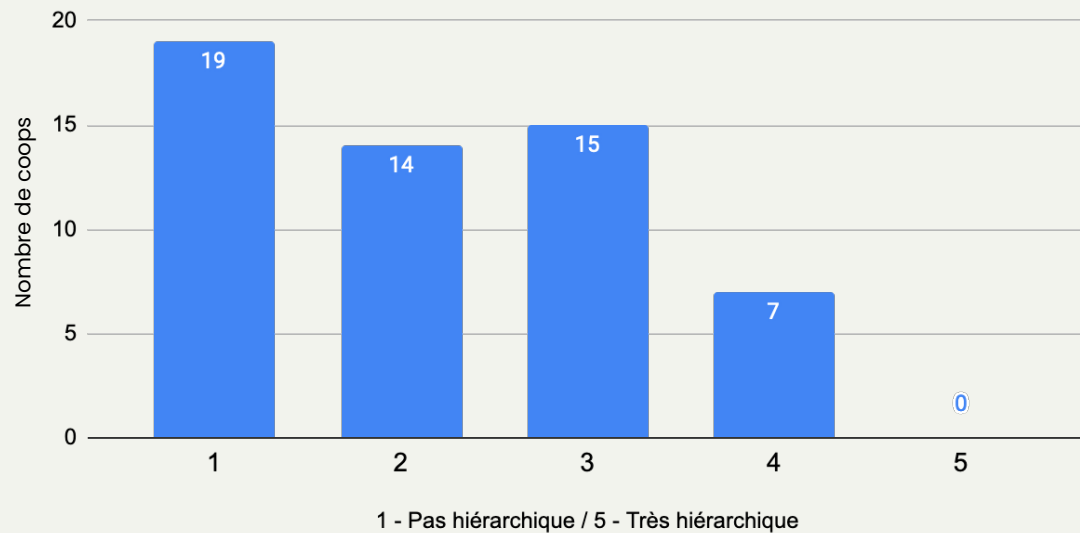
### 3. Principaux résultats : **Gestion**

*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 »

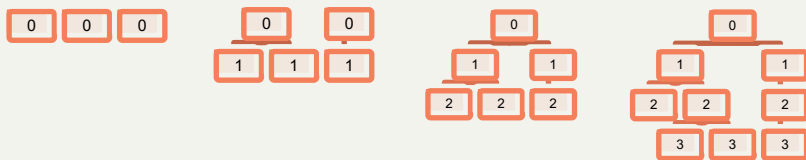
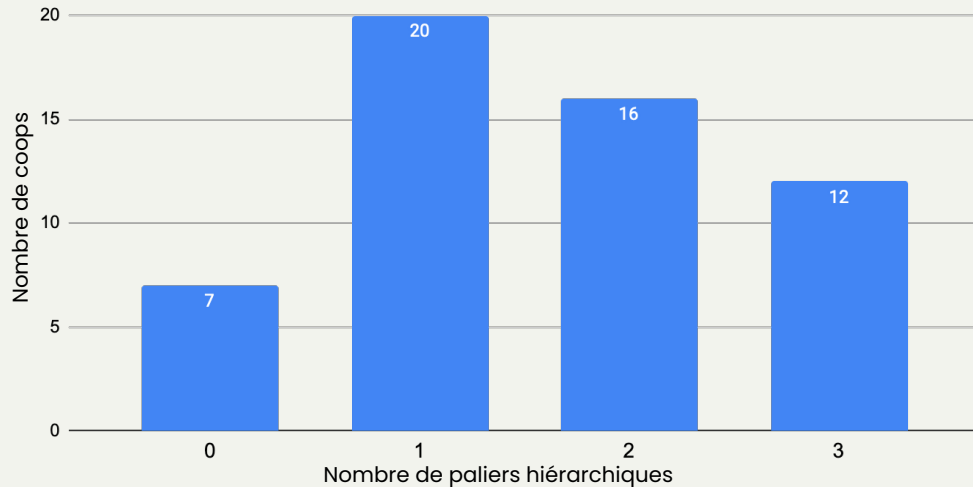
« La quantité de travailleurs exige un minimum de structure »

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

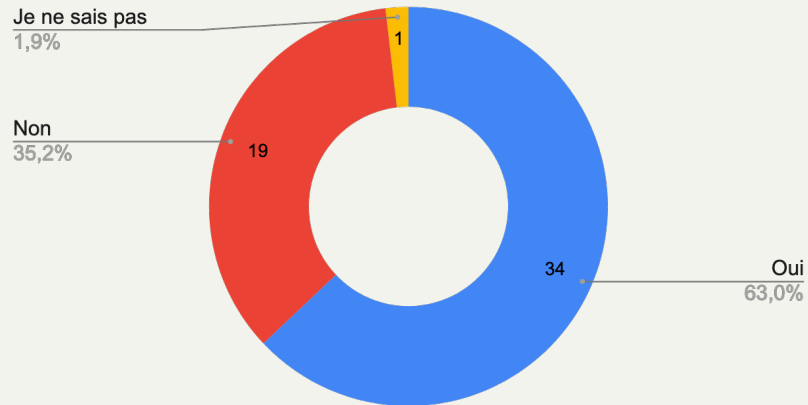


# Les CT comptent peu de paliers hiérarchiques. La majorité ont cependant une représentation formelle de leur organisation.

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) ?

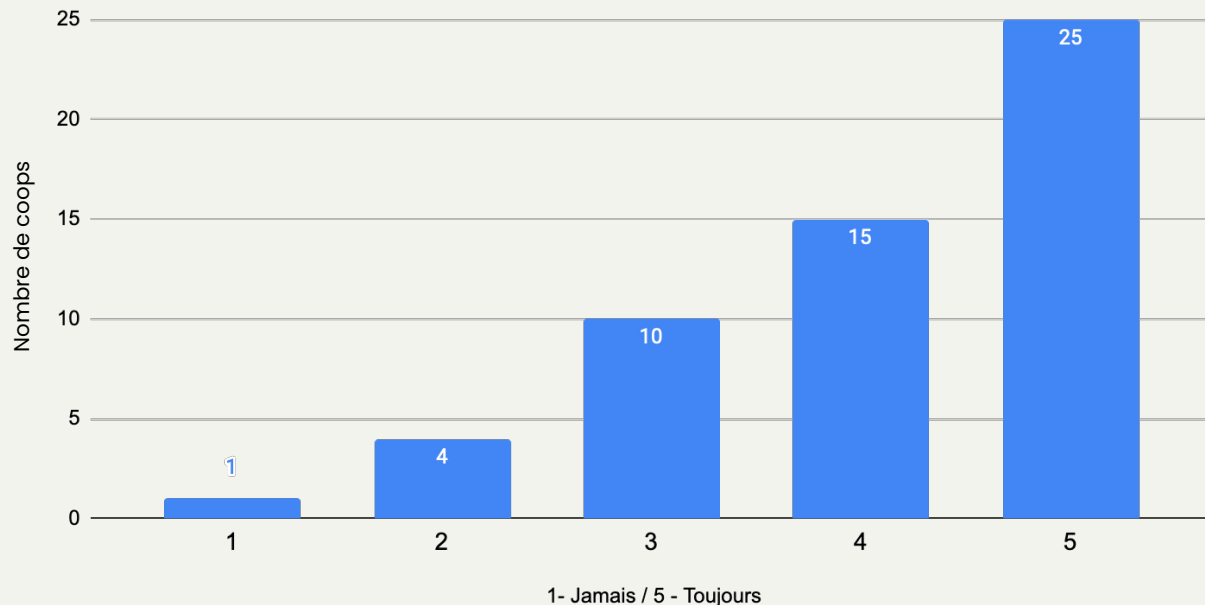


3.4 Avez-vous un schéma organisationnel formalisé : organigramme ou toute autre représentation visuelle des postes ?



# 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 ?



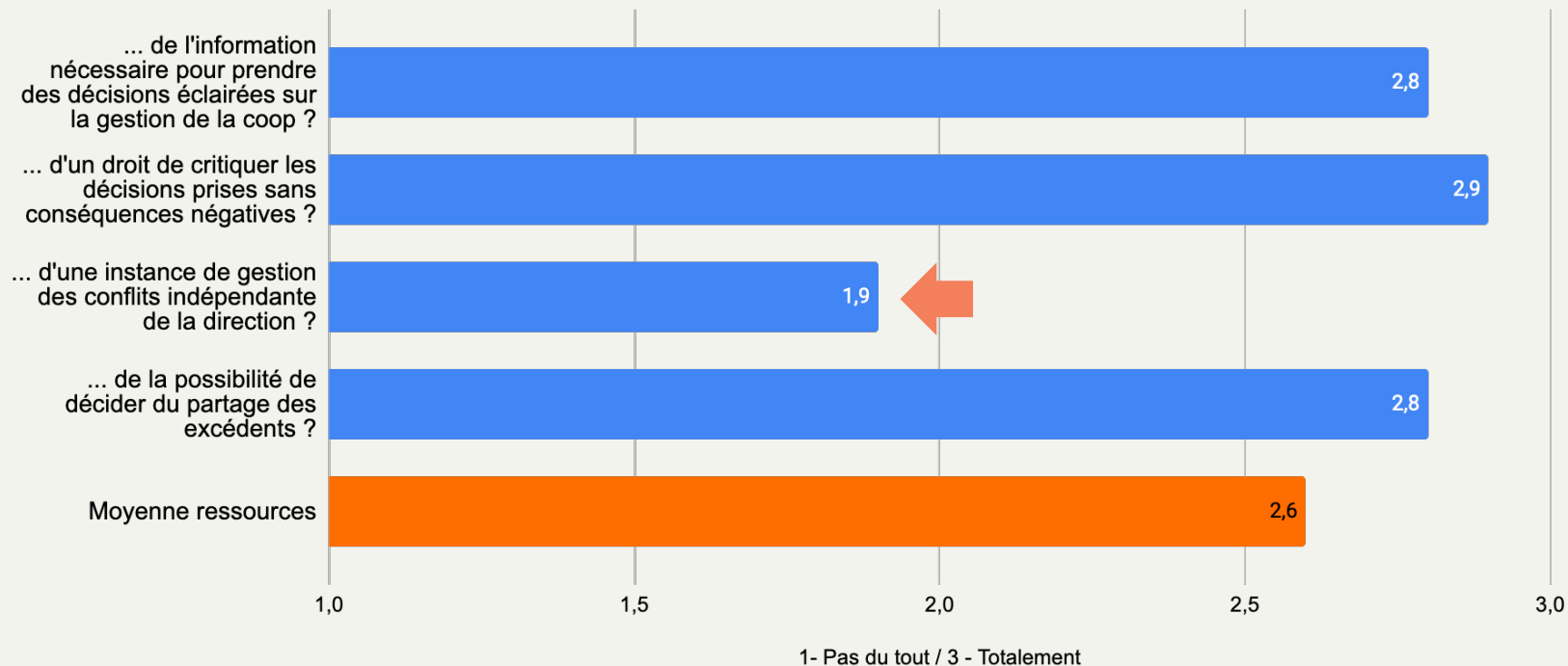
« L'ensemble des décisions sont partagée entre les membres et plus largement avec tous les employés »

« 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 »



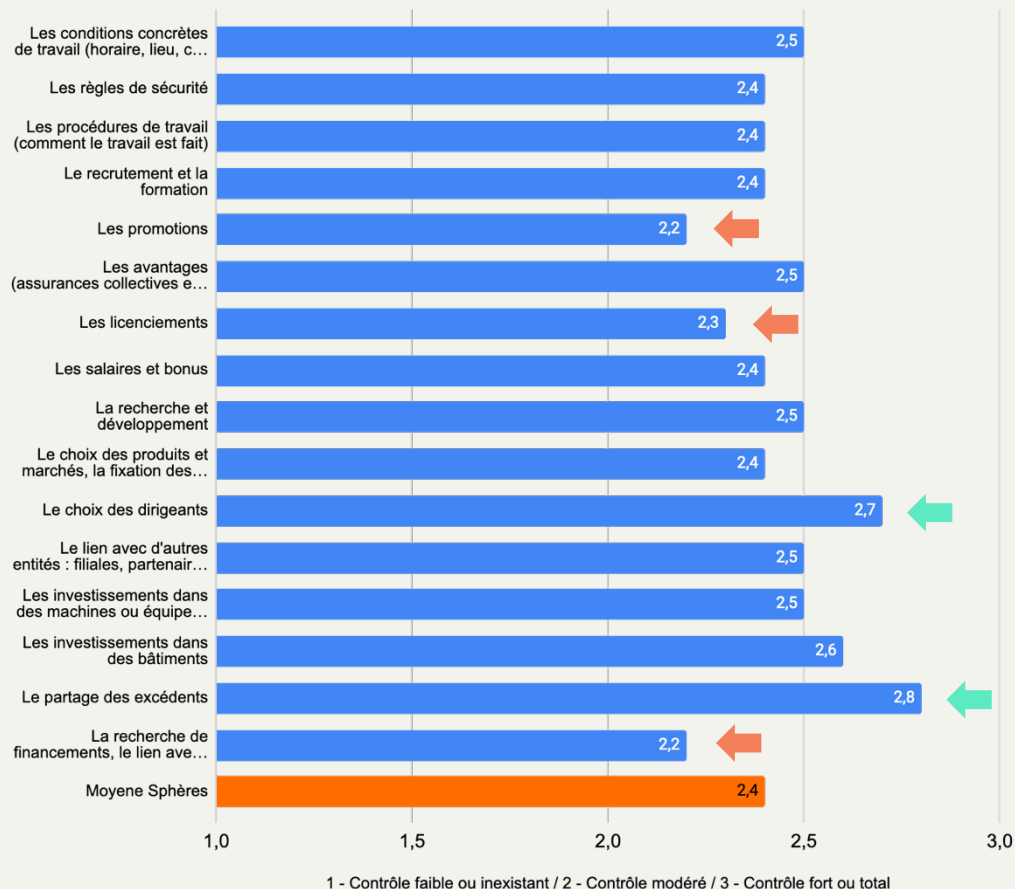
# Les instances de gestion des conflits sont souvent considérées comme manquantes.

## 3.8 Est-ce que les membres bénéficient ...





### 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**.

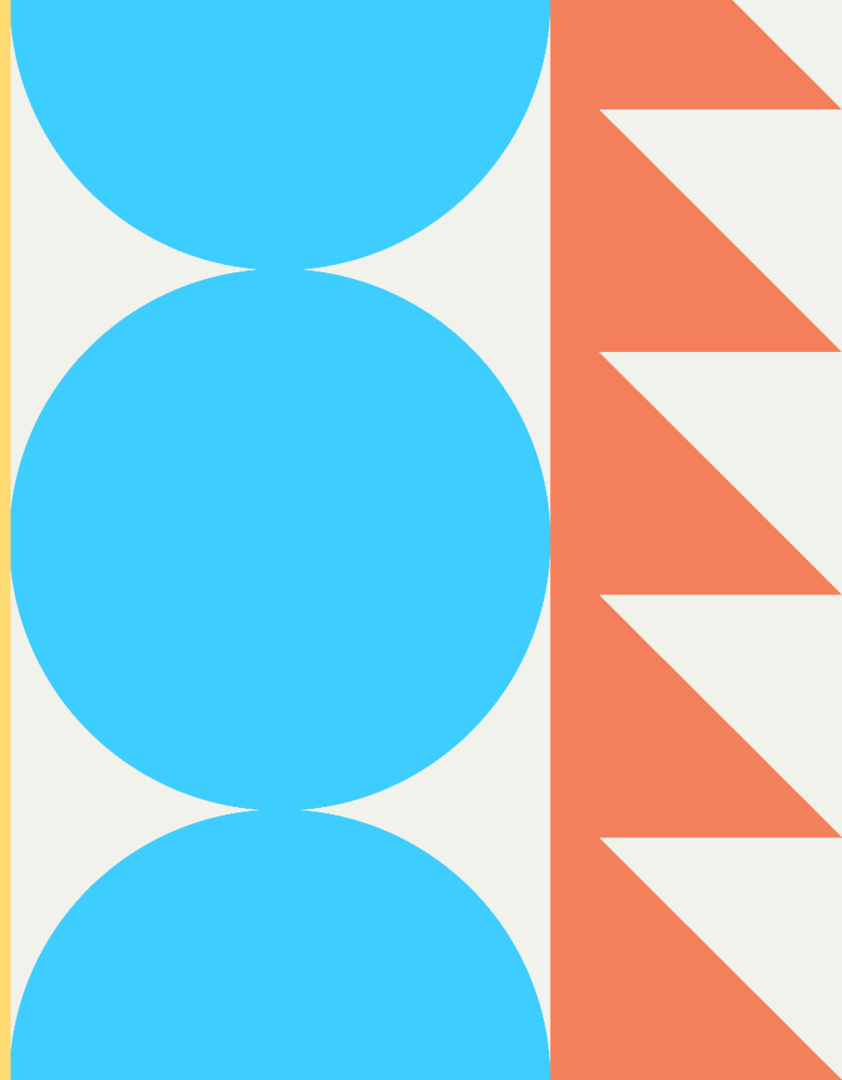




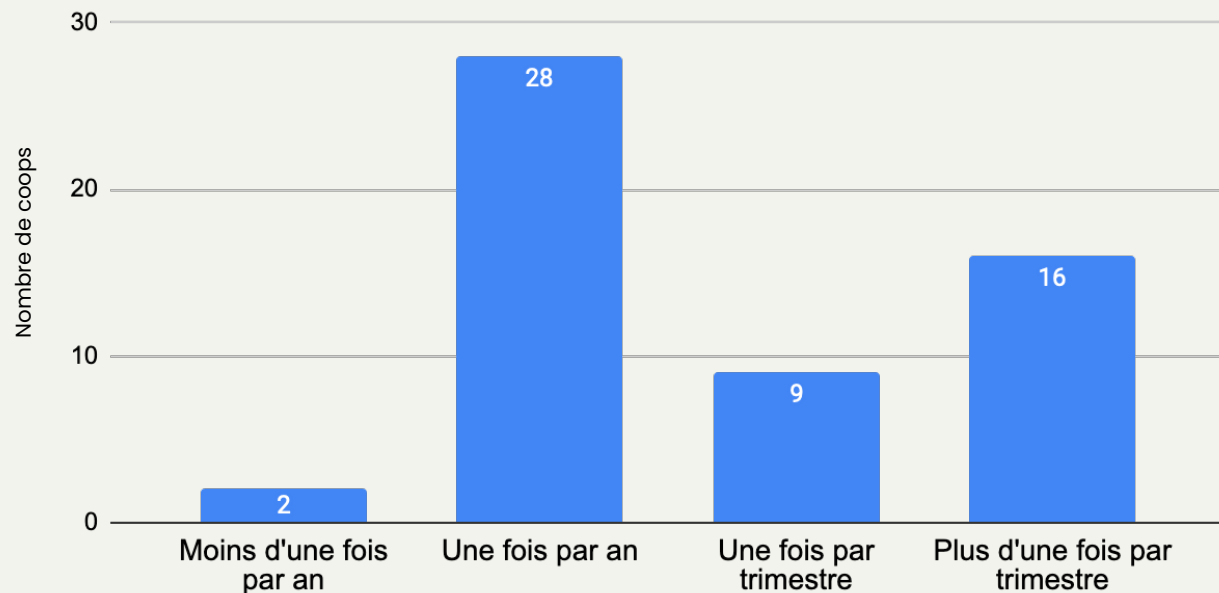
Réseau COOP

## 4. Principaux résultats : **Gouvernance**

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



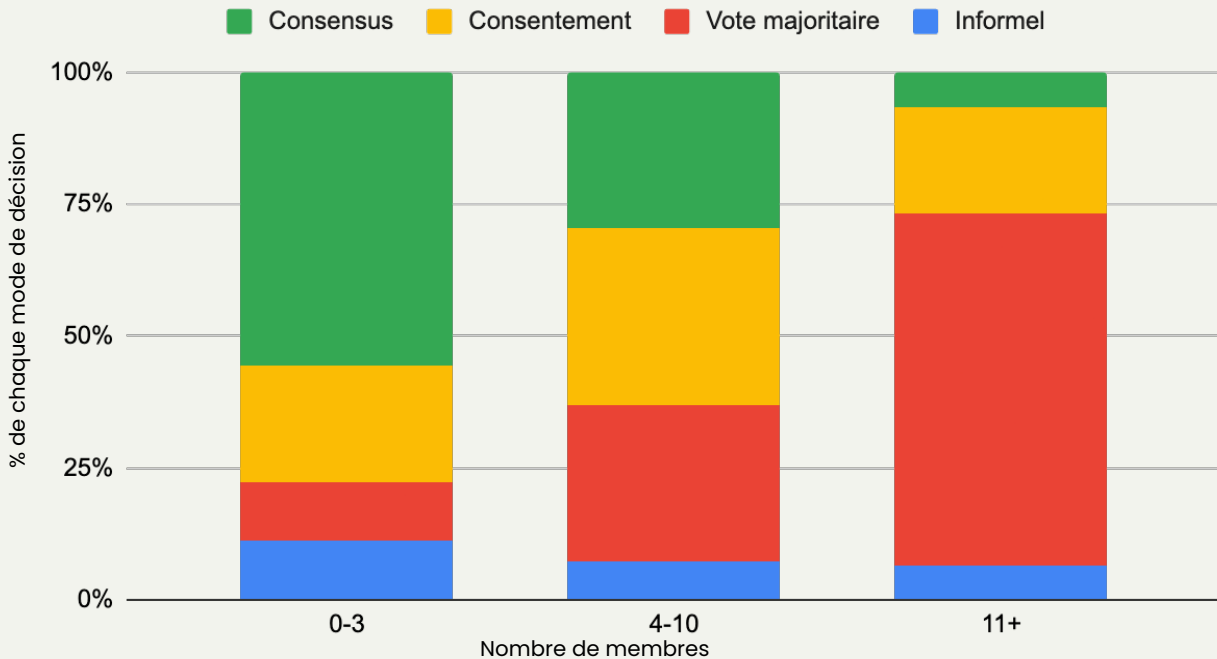
#### 4.8 À quelle fréquence se réunissent tous les membres (en AG ou convention d'administration) ?



L'AG se réunit **plus d'une fois par an** dans près de la moitié des coops.



## Mode de décision selon le nombre de membres

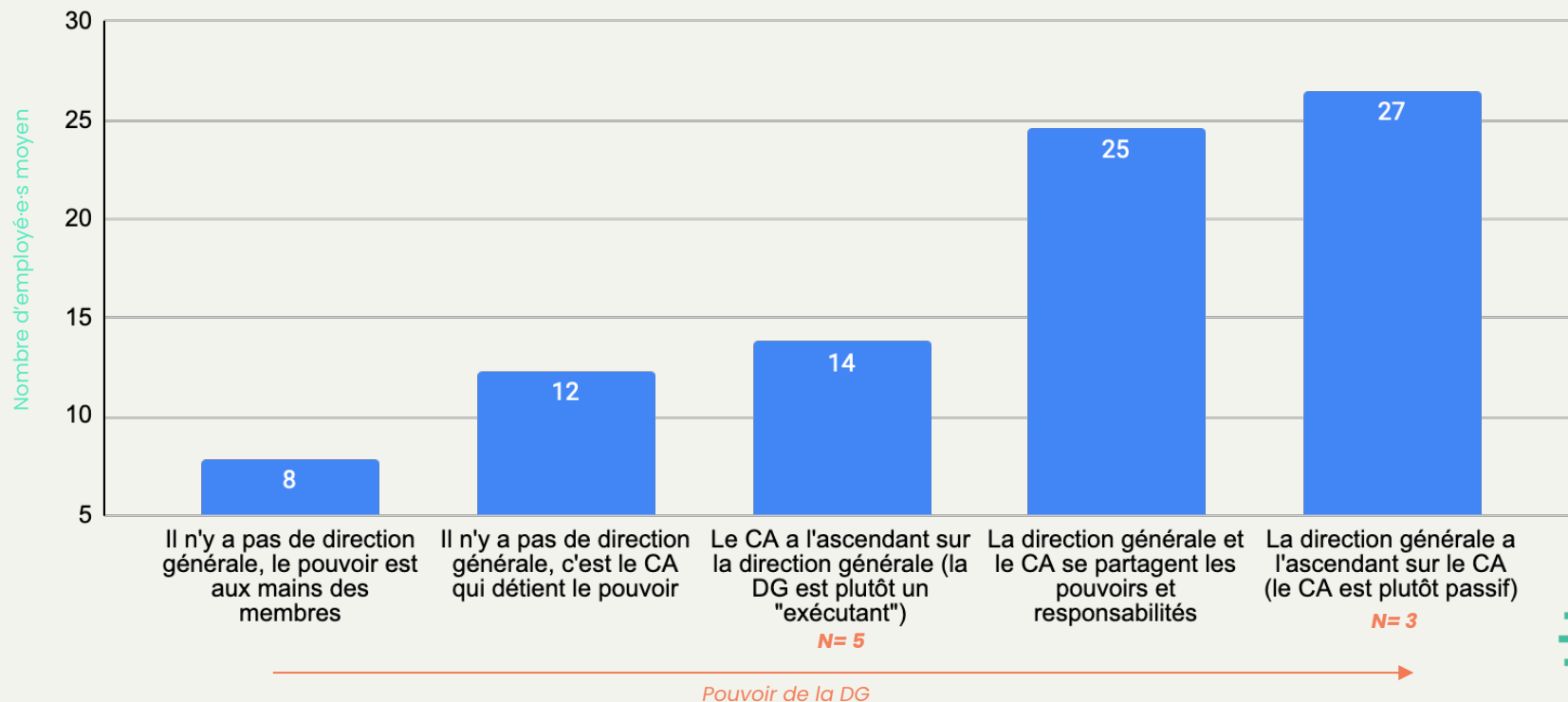


Dans les **plus grandes coops**, la décision par **consensus** disparaît au profit du **vote majoritaire**.



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

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



La majorité des coops n'ont **pas de direction générale**. Quand il y en a une, 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")

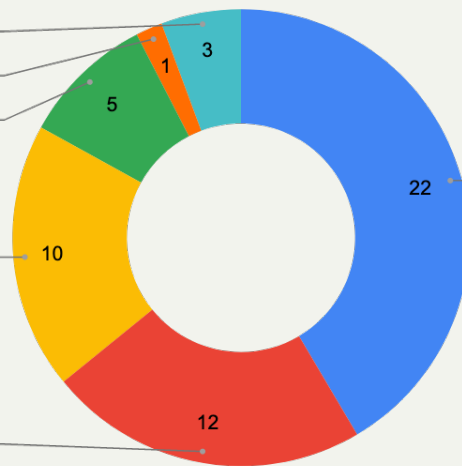
9,4%

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%



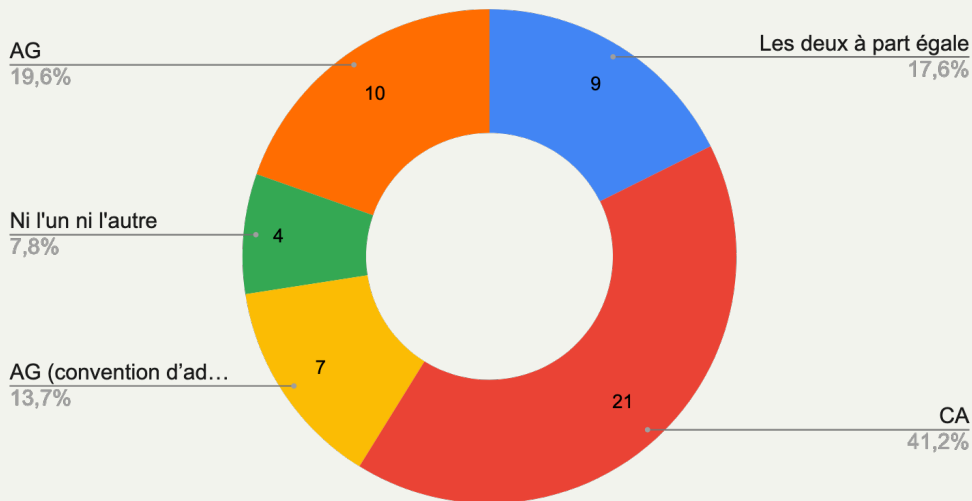
« Pas de direction générale, pas de directeur, hiérarchie de responsabilités mais pas de prise de décision, personne n'a la main mise sur quoi que ce soit »

« 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 »

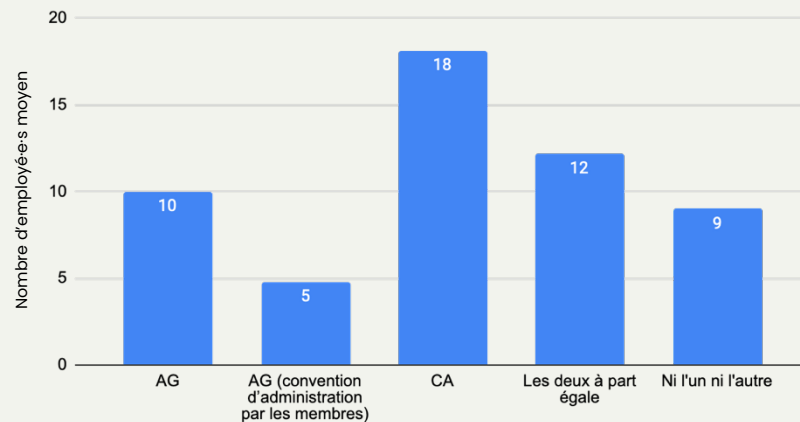


# C'est souvent au sein du **CA** que sont prises les principales **décisions stratégiques**, surtout dans les **grandes coops**.

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



Nombre d'employés moyen par instance principale



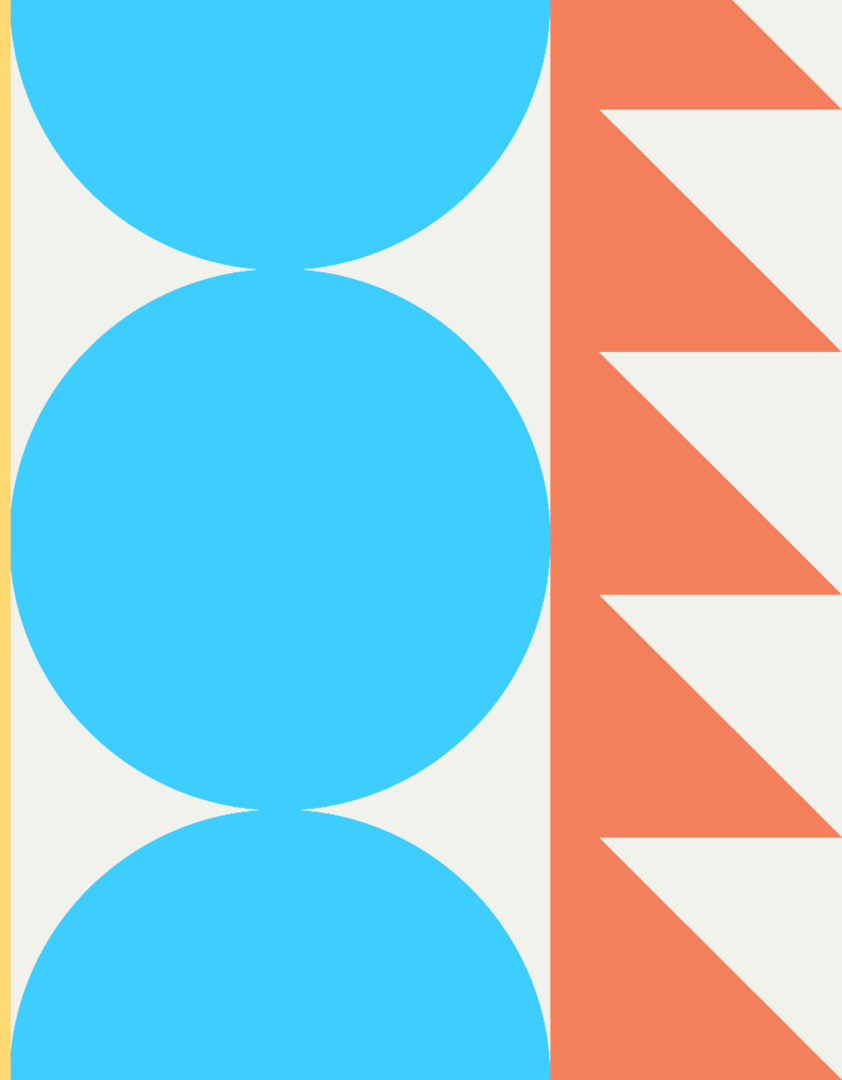
« Sur 6 personnes 2 personnes prennent d'avantage le lead sur les décisions, mais l'ensemble des décisions sont prise en CA avec tous les membres-administrateur »





Réseau COOP

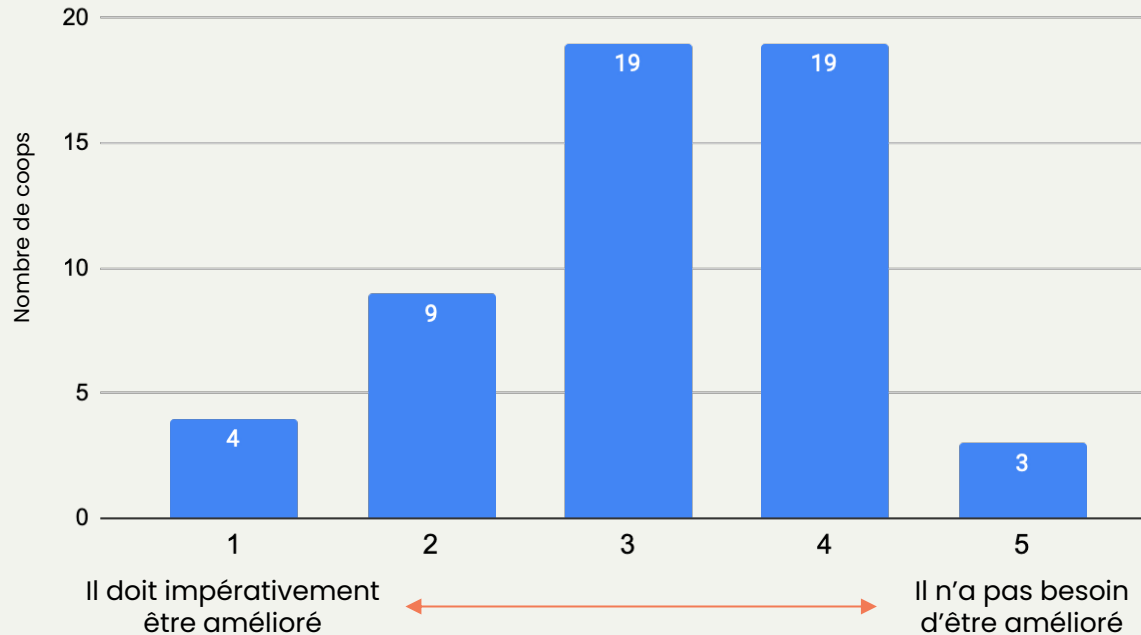
## 5. Déterminants de l'**évaluation** du modèle





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 **ressources** pour participer à la gouvernance, notamment la **motivation**
3. Les **dynamiques en Assemblée générale**

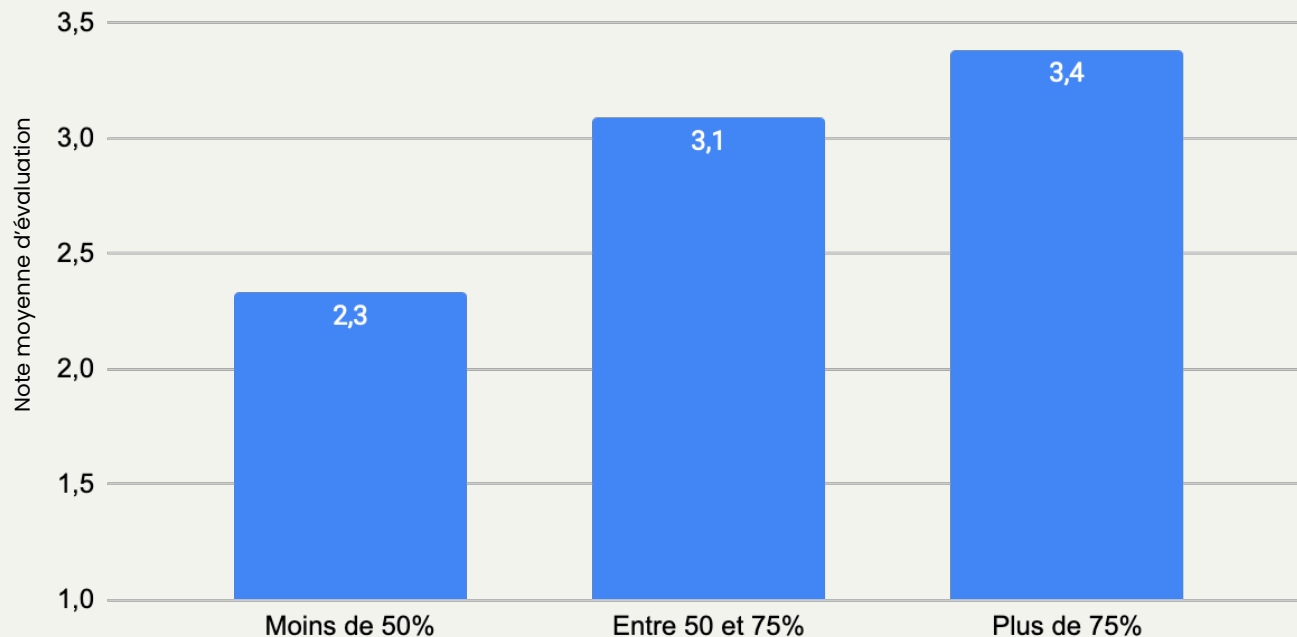
D'autres facteurs ont un effet moindre, mais significatif :

- **Structurels** : secteur d'activité, milieu d'implantation, taille de la coop
- **Organisationnels** : vitalité associative, forme de la fonction direction, nombre de niveaux hiérarchiques, ...



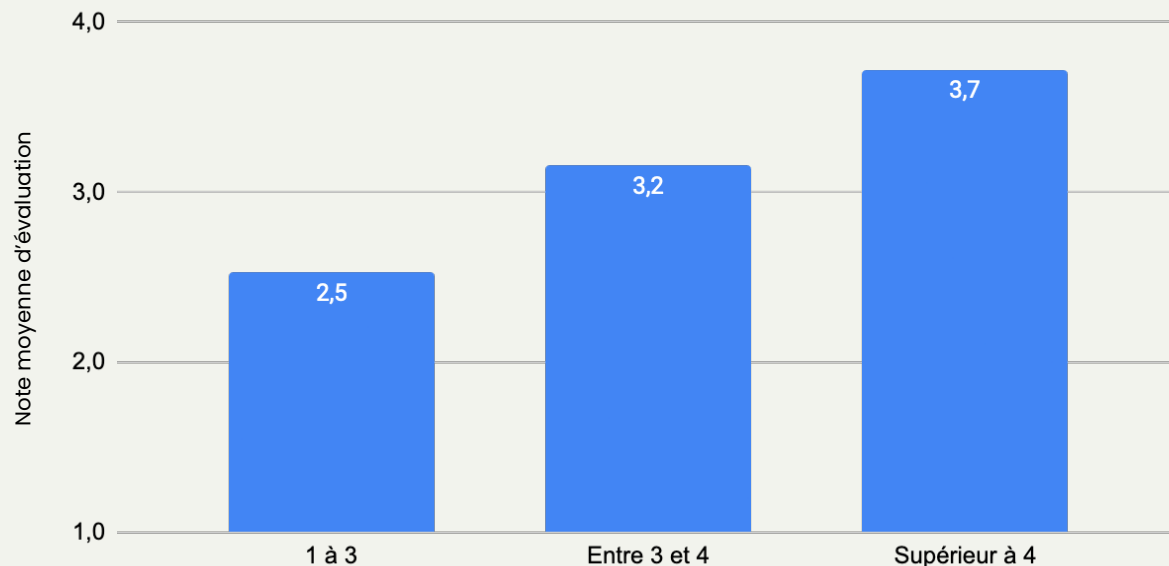
Une **proportion élevée de travailleurs qui sont membres** est corrélée à une bonne appréciation du modèle de gestion.

Évaluation globale du modèle selon le ratio membres/employé·es



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

## Évaluation globale du modèle selon disponibilité des ressources



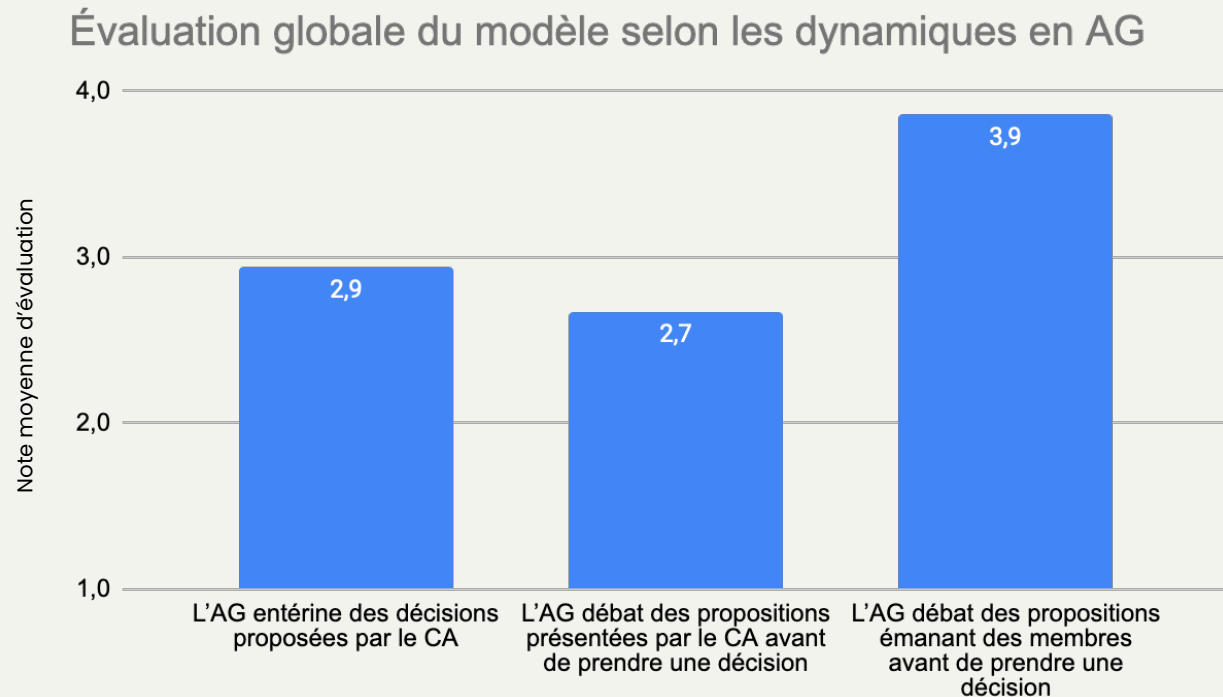
Moyenne des réponses aux questions 4.5 a, b, c et d.

Ressources pour participer pleinement à la gouvernance :

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



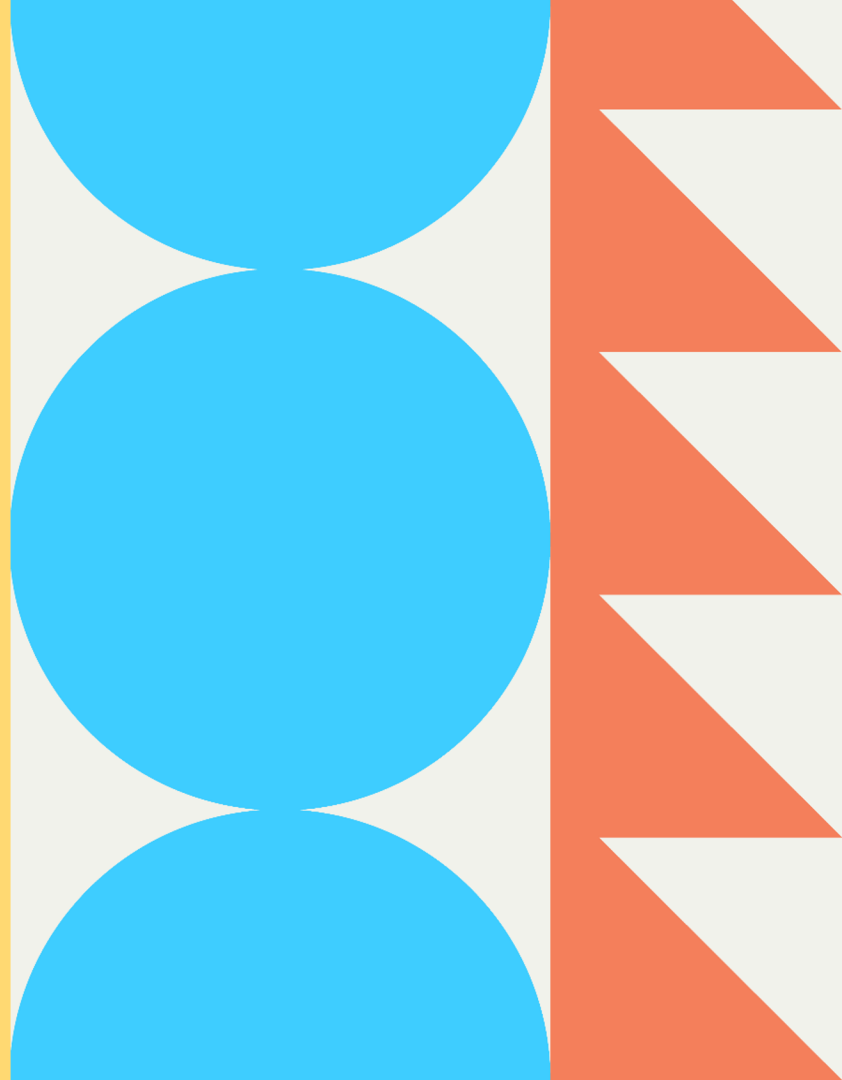
Une assemblée générale qui permet le **débat entre membres** est corrélée avec une bonne appréciation du modèle de gestion.





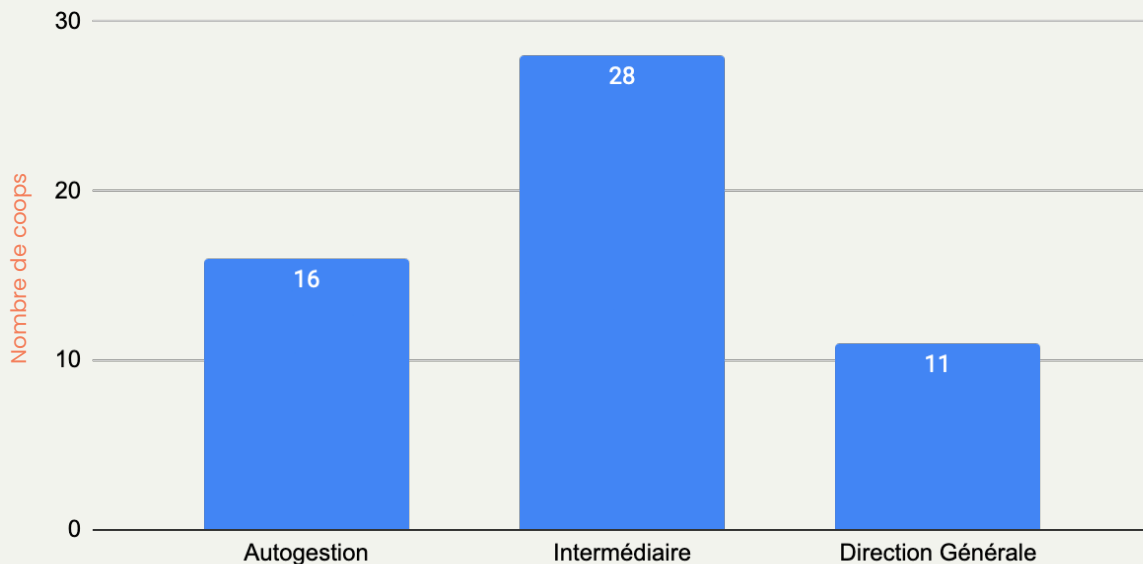
Réseau COOP

## 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 »



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

Les facteurs structurels les plus corrélés à la forme du modèle de gestion sont :

1. La **taille** et **l'âge** de l'organisation
2. Le **milieu** d'implantation
3. Le **secteur** d'activité

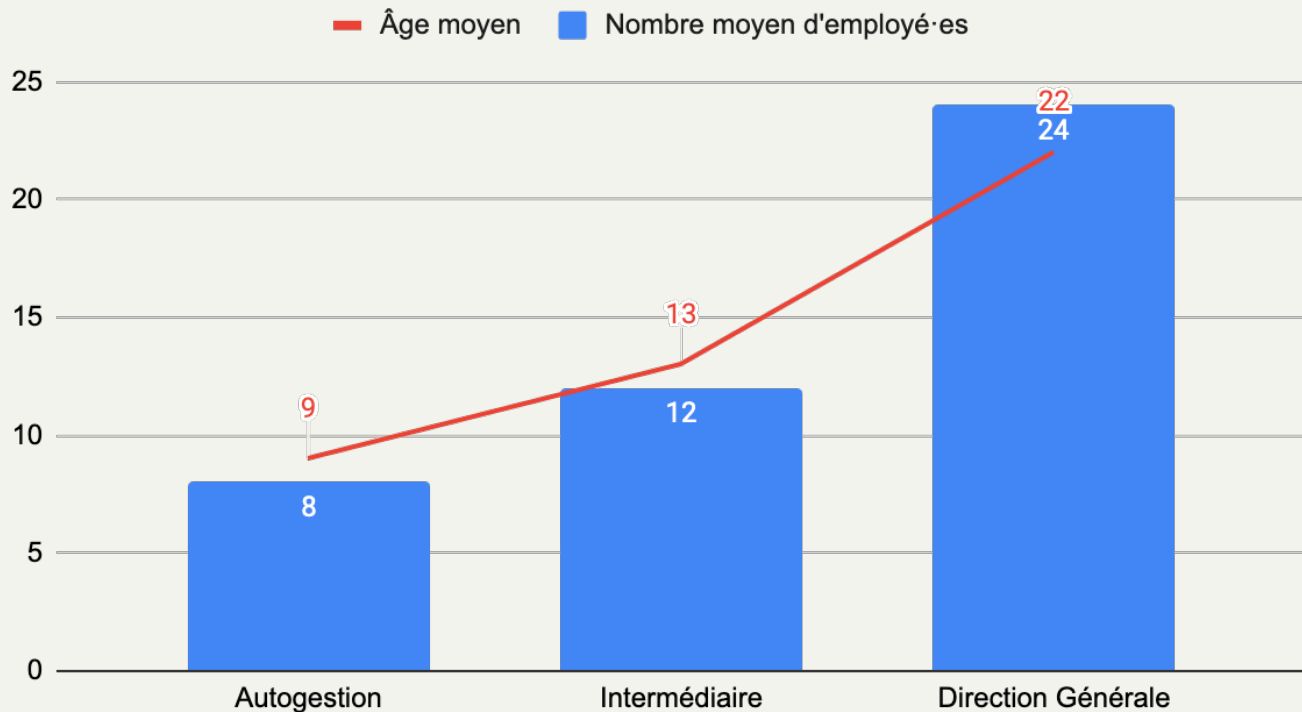
La forme du modèle semble influencer fortement les **dynamiques participatives** de la coopérative : degré et sphères de contrôle par les membres, possibilités de faire des suggestions, de co-décider ou d'exercer un droit de véto, ...





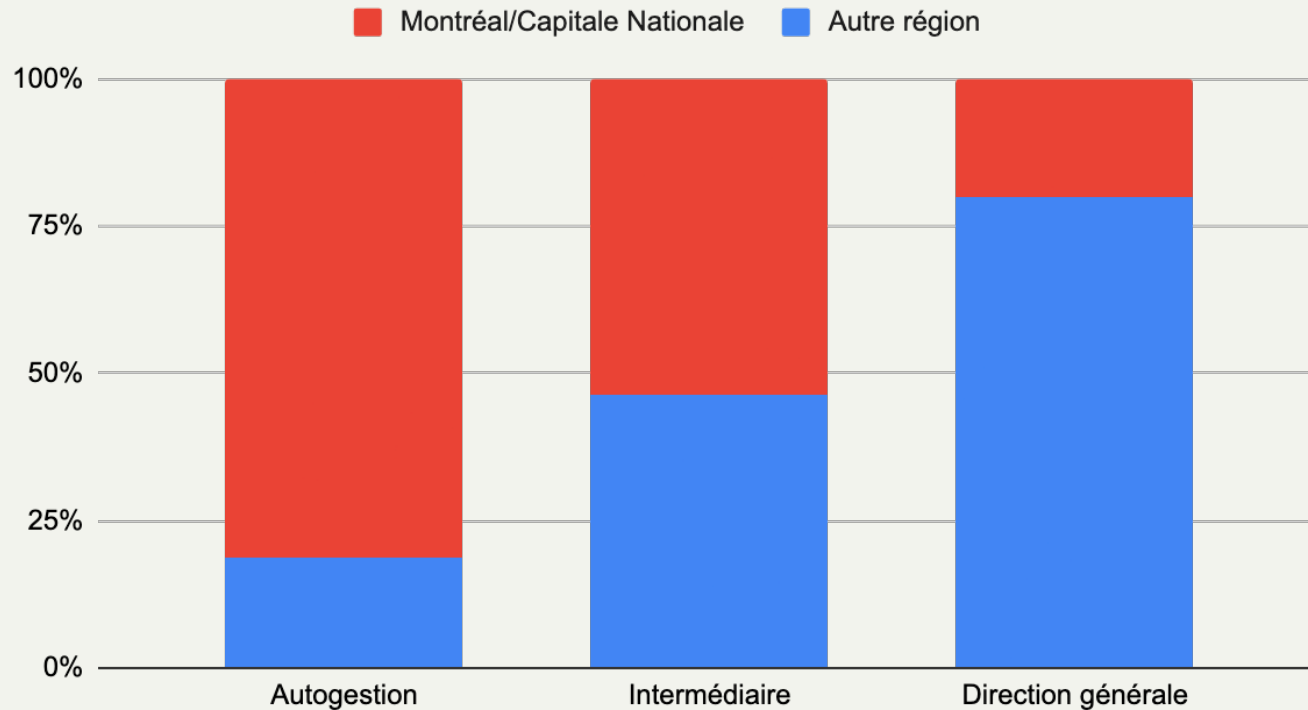
# L'autogestion est majoritairement choisie pour des organisations **de petite taille** et **plus jeunes**...

## Âge et nombre d'employés selon le modèle



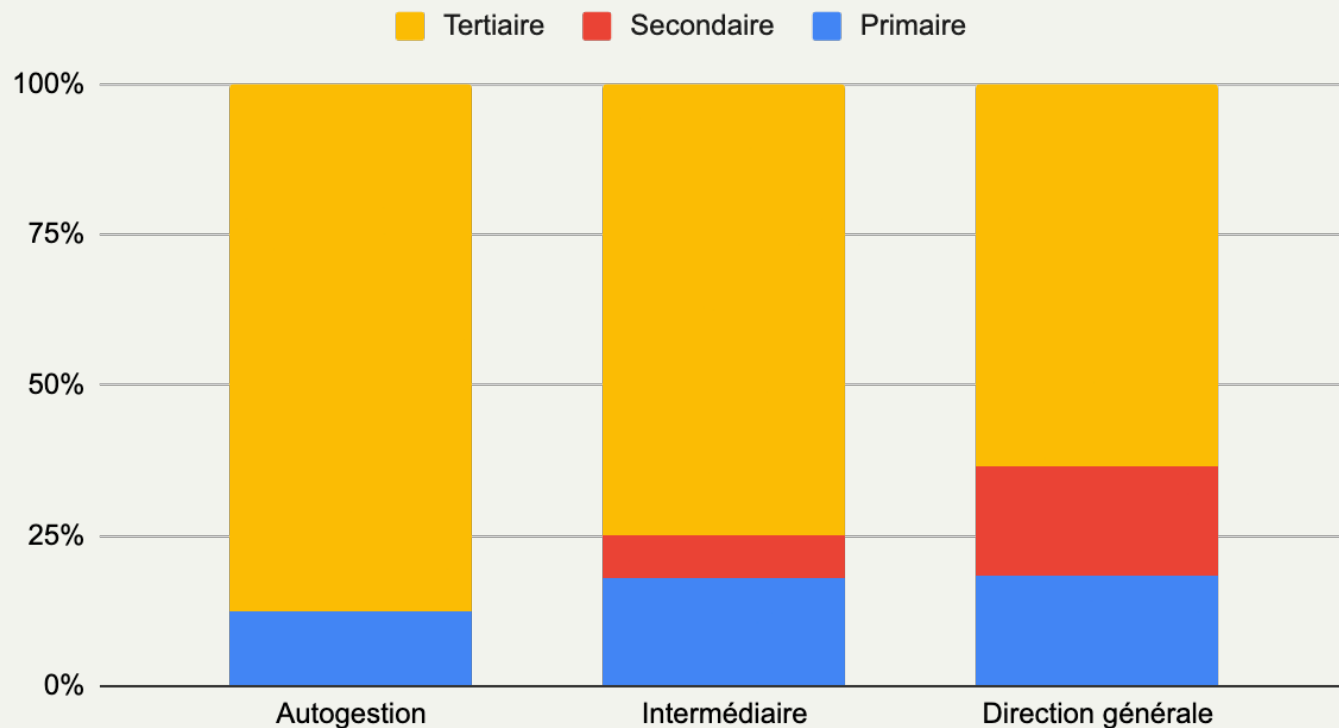
...dans les **grands centres urbains** (Montréal, Capitale-Nationale)...

## Milieu d'implantation selon le modèle



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

## Secteur d'activité selon le modèle

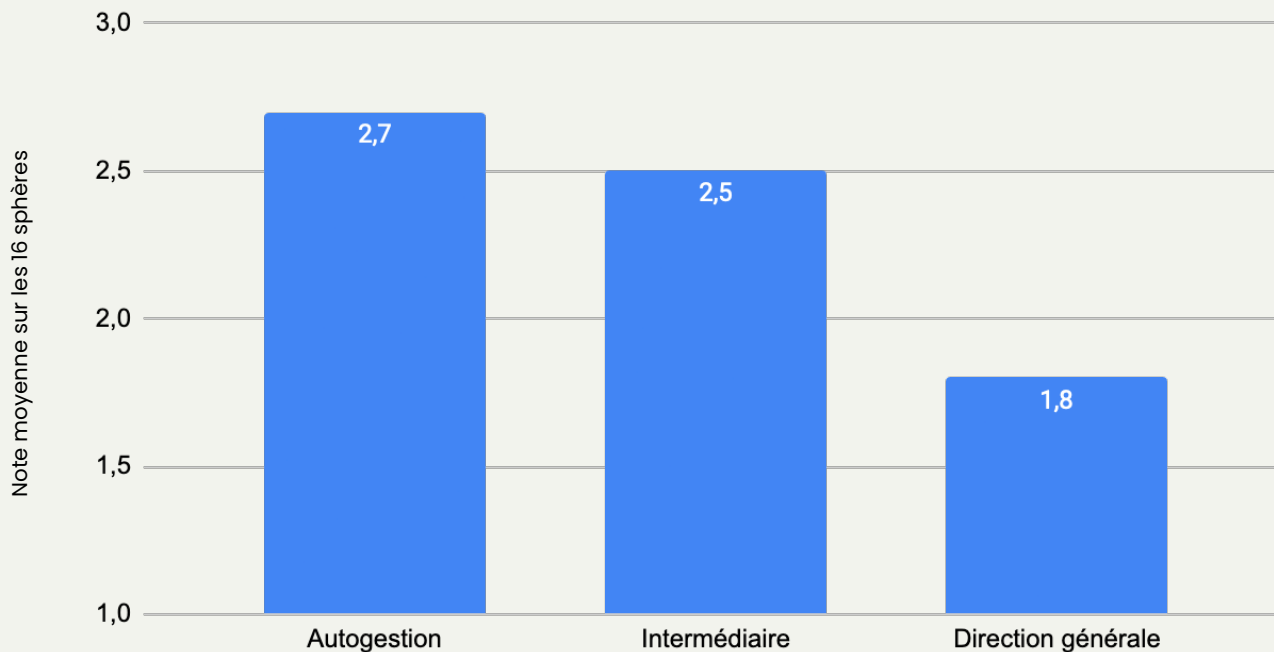


*Pour rappel, parmi les répondants de notre enquête, le primaire compte surtout des coopératives en agriculture et foresterie ; dans le secondaire, en construction ; dans le tertiaire, dans une grande variété de secteurs liés aux services (services-conseils, restauration, commerce, informatique, etc.).*



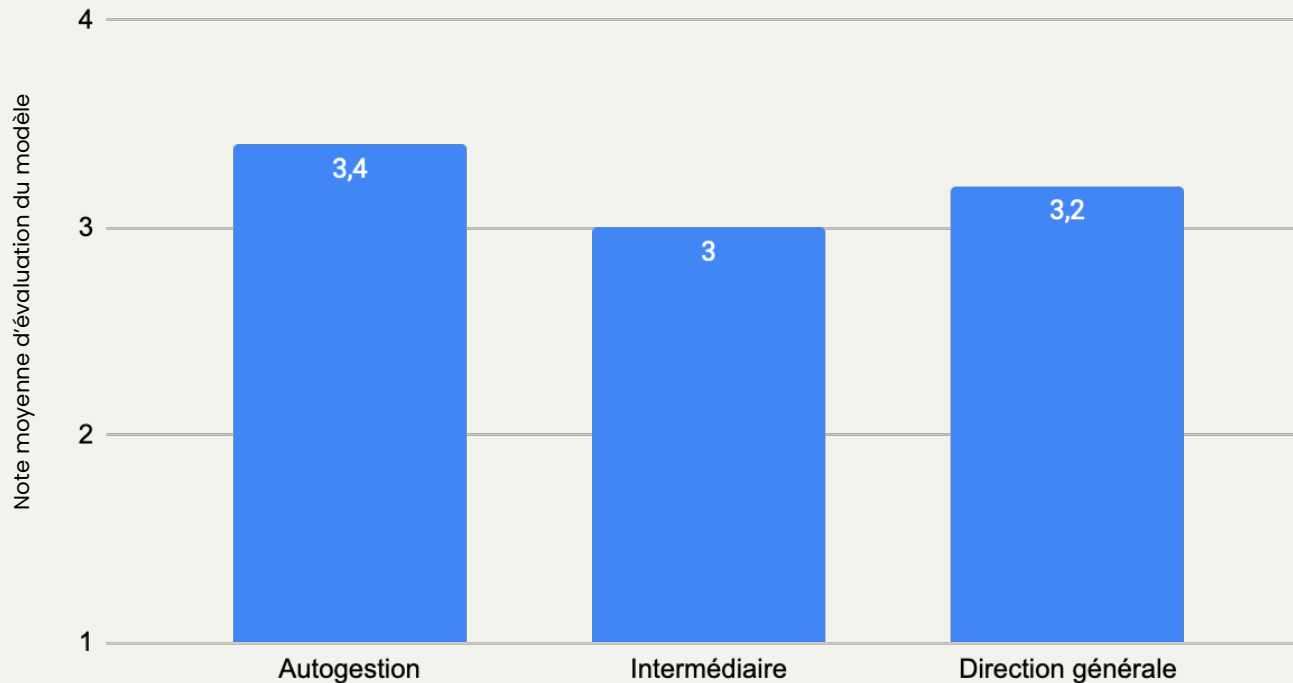
# Les **sphères** de contrôle par les membres sont **réduites** dans les modèles à **direction générale**...

Moyenne des sphères de contrôle selon le modèle



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

## Évaluation globale de l'organisation selon le modèle





Réseau COOP

## 7. **Typologie** des modèles

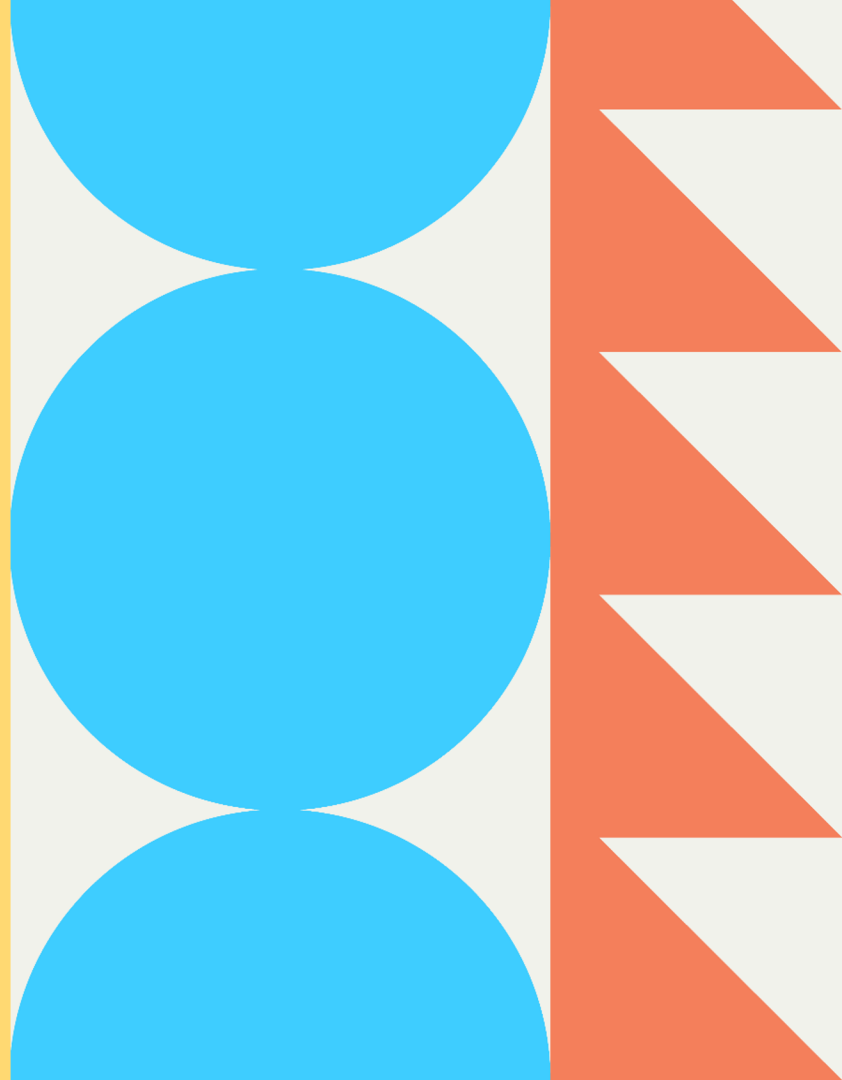


Fig. 1 Typology of worker cooperatives

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

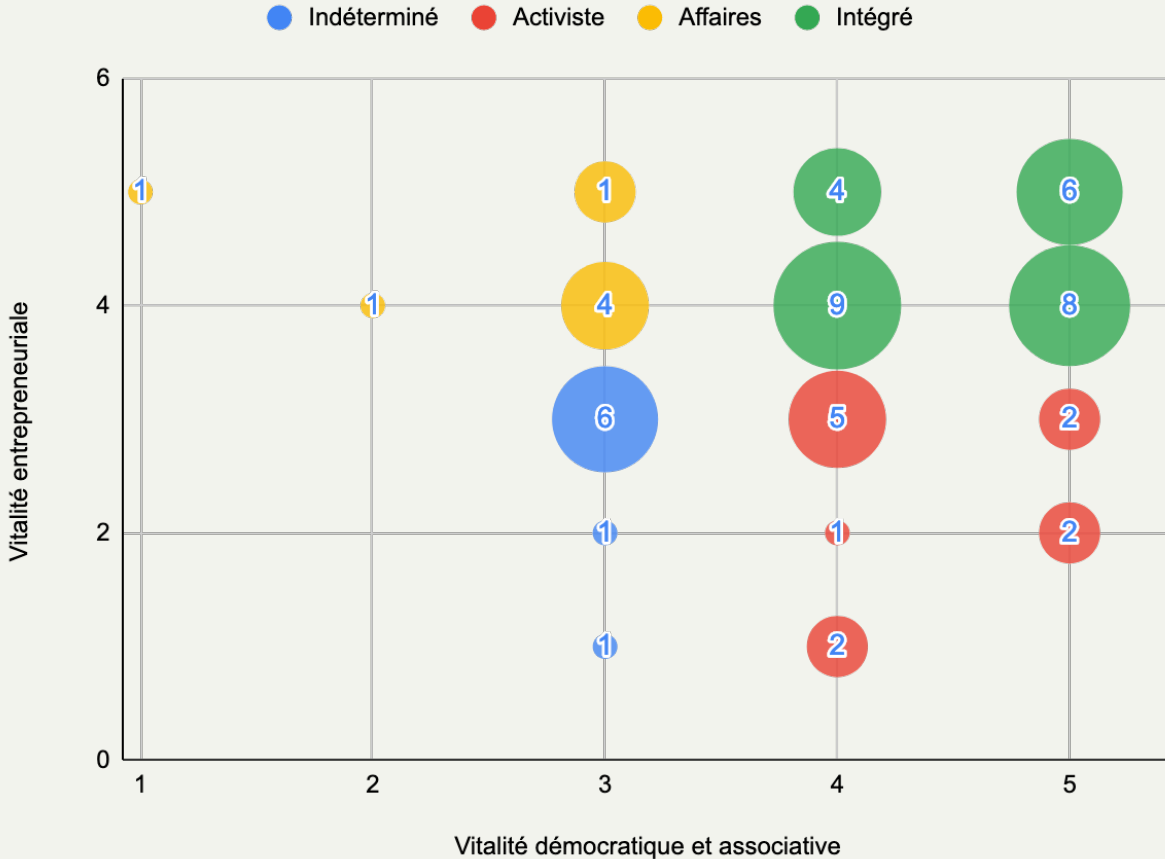
Vuotto (2012) propose de catégoriser les CT sur deux axes en fonction :

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

S'en dégage **4 types** idéaux.

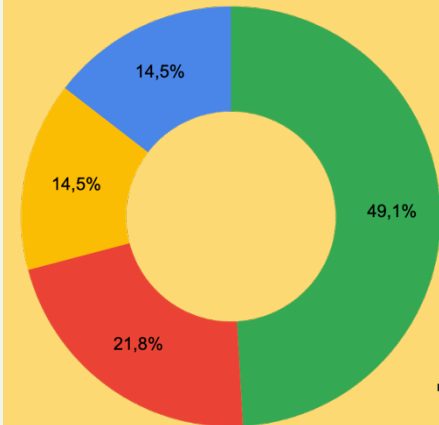


# Position des coopératives de travail québécoises selon la classification de Vuotto



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

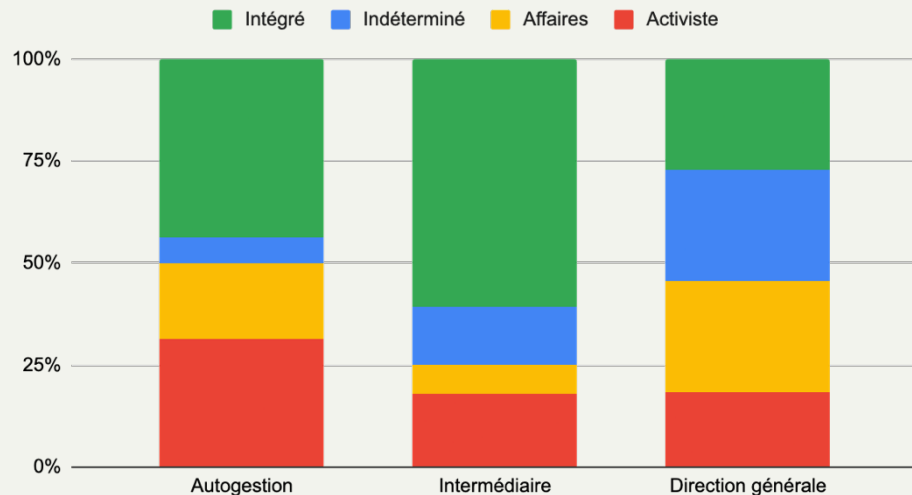
Près de la moitié correspondent au modèle « **intégré** ».



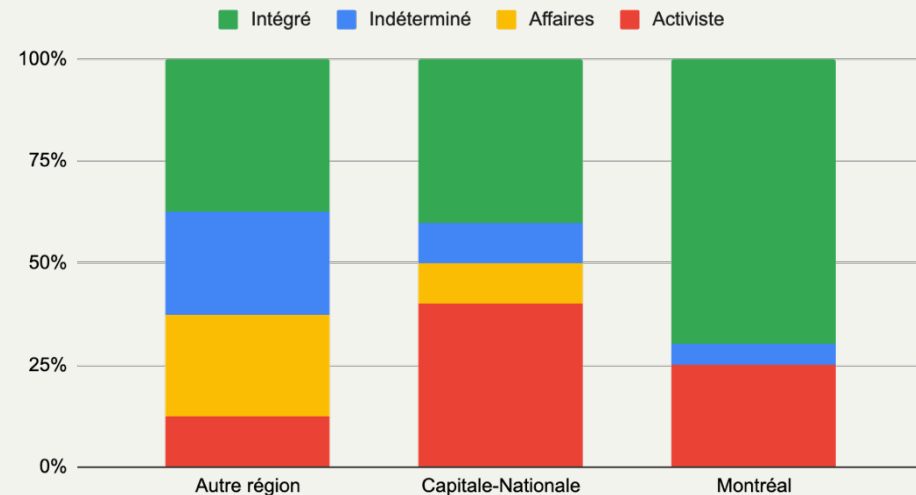


Le modèle « **intégré** » se retrouve plus souvent dans les coops à modèle « **intermédiaire** » (et à **Montréal**).

Type (Vuotto) selon le modèle



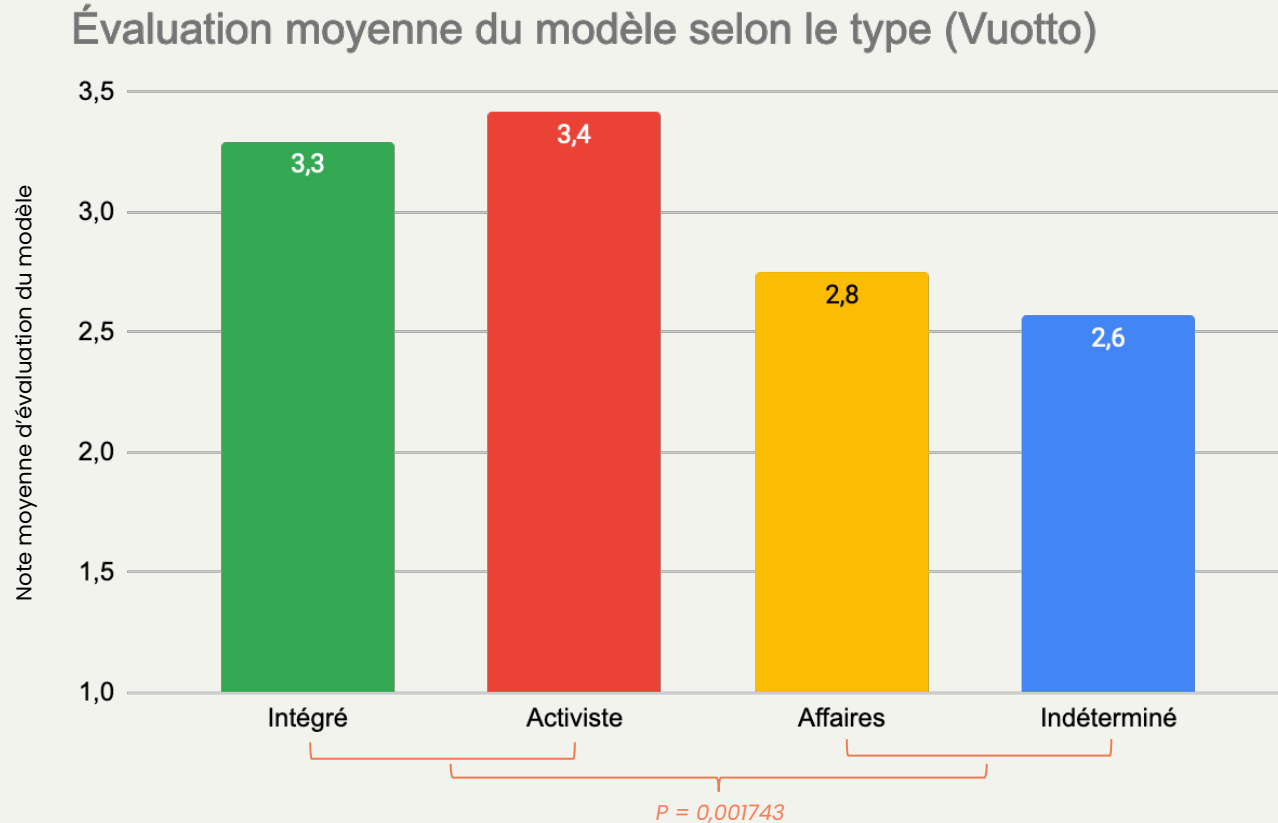
Type (Vuotto) selon la région



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



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



# 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

La Capitale   
Assurance et  
services financiers

Merci à la ville de Montréal pour son soutien financier

Montréal 

Merci aux partenaires du Parcours COOP

 **Desjardins**

P M E  
M T L

 **co-operators**

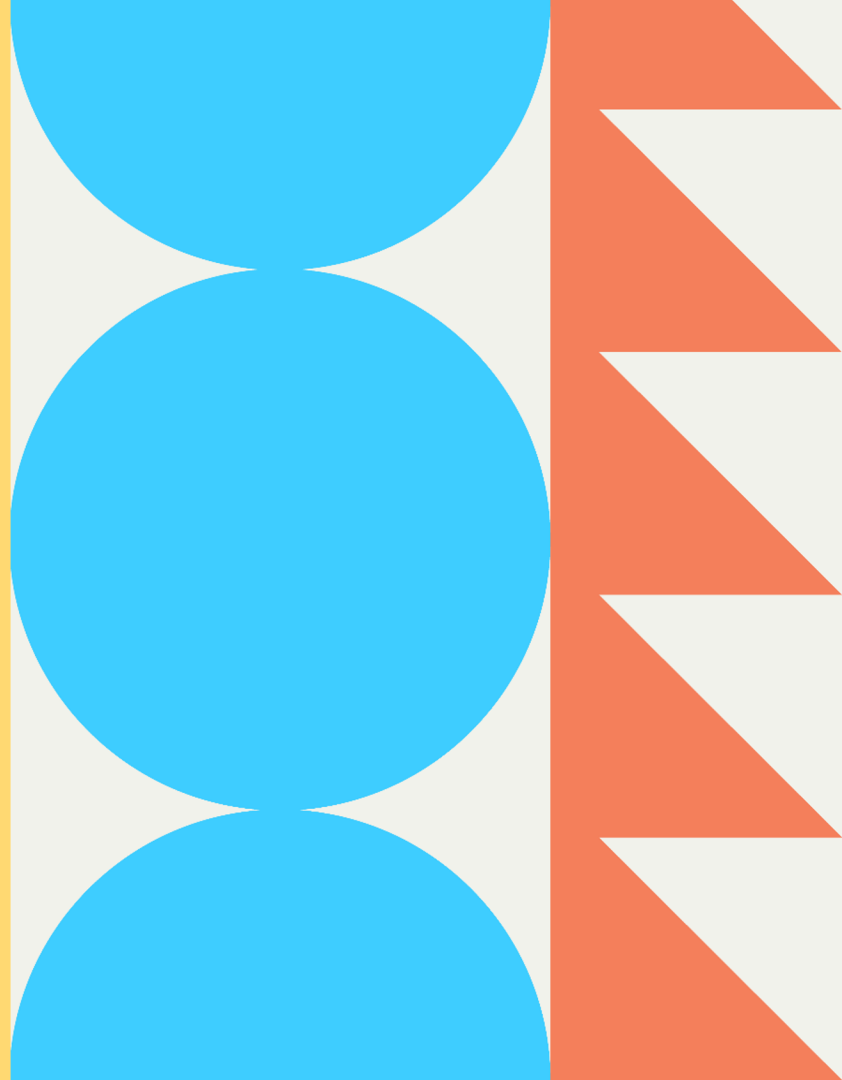
 **RISQ**  
RESEAU D'INVESTISSEMENT  
SOCIAL DU QUÉBEC

Fondation  
pour l'éducation  
à la **coopération**  
et à la **mutualité** 



Réseau COOP

# ANNEXES

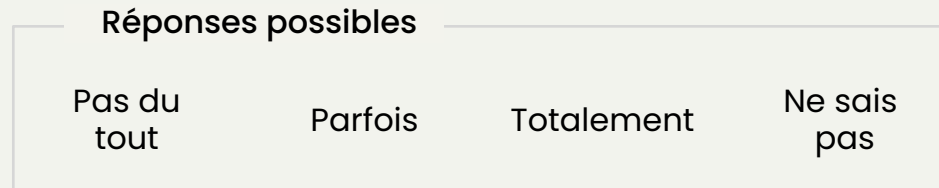


## Question 3.8 : Ressources pour la participation (Bernstein, 1976)

### *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)

