

# Comment passer de la « gang de chums » à l'entreprise

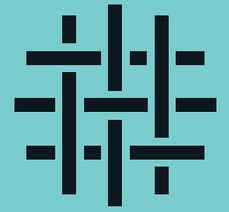
Réflexion autour du statut de membre



Réseau COOP

La Fédération des coopératives  
gérées par les travailleurs

# Introduction

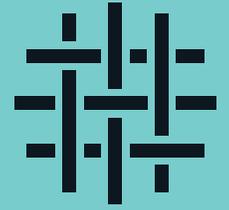


Le texte qui suit est la première ébauche d'une réflexion autour du statut de membre d'une coopérative de travail en démarrage. Il tente de refléter les observations et les questions soulevées par le développement de certains projets et coopératives. Il résume les conversations que nous avons eues avec des coopératives opérant depuis quelques années sur les relations entre les membres, l'association coopérative et l'entreprise coopérative. Bien que le texte soit axé d'avantage sur les dilemmes rencontrés par les coopératives dites « de services », les interrogations qu'elles suscitent peuvent servir de balises aux coopératives évoluant dans d'autres secteurs.

Au cours des trois dernières années, nous avons remarqué une croissance du nombre de coopératives « de services ». Elles se caractérisent par le fait qu'elles vendent principalement du temps de travail et que leurs frais sont constitués majoritairement de salaires (et parfois d'un local et de matériel). Comme la majorité d'entre elles évoluent dans des marchés où la concurrence est forte, tant de la part d'entreprises privées que de travailleurs autonomes, il peut s'écouler un certain temps avant que les activités de l'entreprise puissent générer des salaires pour tous les membres fondateurs. Les contraintes économiques engendrent quasi inévitablement un roulement des membres et des inégalités entre eux. À l'inverse, si l'entreprise coopérative se développe très rapidement, les membres sont souvent obligés d'improviser des ajustements à l'association afin de répondre aux impératifs du marché.

Il est normal au démarrage que le développement des activités économiques de l'entreprise prenne une telle part de l'énergie des membres fondateurs qu'il se fasse au détriment d'une réflexion approfondie sur l'association coopérative. Les promoteurs et promotrices de projets coopératifs se disent, avec raison d'ailleurs que, s'il n'y a pas de revenus, de toute façon il n'y aura pas d'association. Plusieurs coopératives se contentent donc d'adapter le modèle de rédaction des règlements de régie interne et remettent le débat sur le statut de membre à une date ultérieure, c'est-à-dire après le début des opérations selon la philosophie de « nous sortirons la pelle lorsqu'il neigera ». Par contre, les frustrations engendrées par le sentiment d'iniquité entre les membres peuvent affecter et même compromettre les activités économiques. Il ne s'agit pas ici d'encourager les promoteurs et promotrices de projets coopératifs à se doter de contrats de membres « en béton », mais au contraire, de définir un contrat de membre souple, adapté à leur situation et surtout, évolutif. En résumé, la capacité de résoudre les tensions inévitables liées au développement des activités économiques est grandement fonction de la qualité de la vie démocratique d'une coopérative de travail.

# 1. Modes d'organisation des coopératives de travail



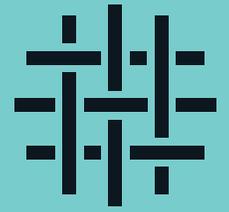
Lorsque les activités des coopératives de services ne génèrent pas assez de revenus pour fournir des salaires à temps plein pour tous les membres, la question qui se pose est « sur quel principe devons nous redistribuer les revenus ? ». Quelles que soient les règles qui seront appliquées, elles seront inévitablement imparfaites pour certains membres. De plus, comme la coopérative ne peut générer des salaires pour tous les membres, certains devront trouver des revenus à l'extérieur de la coopérative et il s'agira alors de tracer la ligne de démarcation entre les contrats individuels et ceux de la coopérative. Les membres ayant une disponibilité restreinte risquent de se démobiliser et se comporter en employés au détriment des autres.

D'un autre côté, l'équipe de promoteurs comprend souvent des personnes qui ont une disponibilité au travail très différente : étudiants, chômeurs, travailleurs précaires. Ou alors, seules quelques personnes profitent de subventions salariales et les autres sont bénévoles. Même si cette situation peut simplifier la tâche de l'équipe de promoteurs, elle n'est pas sans créer des situations potentiellement conflictuelles. Les personnes qui travaillent à temps plein sur le développement de la coopérative (bien souvent bénévolement...) risquent alors de se retrouver dans la situation où ils sont « les employés » des autres membres. En outre, les membres ayant le poids du développement de la coopérative sur le dos peuvent s'épuiser et quitter la coopérative. Ce seront d'autres membres qui profiteront de leurs efforts. C'est ce qu'on appelle l'iniquité entre les différentes générations de membres.

À l'inverse, lorsque l'entreprise coopérative se développe rapidement, il arrive que les promoteurs élargissent leur marché cible et qu'ils obtiennent des contrats qui ne correspondent pas aux compétences des membres. Ils doivent alors embaucher des contractuels ou recruter de nouveaux membres auxiliaires. Le dilemme est alors que la coopérative se développe au détriment des membres qui ont travaillé pour la développer. Il y a donc un « taux d'effort » inéquitable entre les membres d'une même coopérative.

Dans les deux cas, plusieurs coopératives se dotent, temporairement ou non, d'un fonctionnement qui se rapproche davantage de la coopérative de producteurs. La coopérative de producteurs suppose que le contrat et les revenus qu'un membre apporte à la coopérative vont d'abord au membre à l'exception d'une partie pour les « services communs » (loyer, promotion, etc.). Il s'agit en fait d'un réseau de travailleurs autonomes regroupés sous un chapeau coopératif . En général, les membres optent pour le mode d'organisation en « coopérative de producteurs » lorsque que les membres 1) tirent une partie de leurs revenus de l'extérieur, 2) visent un développement limité de la coopérative et 3) maintiennent les coûts fixes au plus bas niveau.

# 1. Modes d'organisation des coopératives de travail



La consultation a fait ressortir des caractéristiques communes à plusieurs coopératives de travail « classiques ». Notons qu'il faut que la coopérative ait atteint un certain niveau d'activités pour réunir ces conditions.

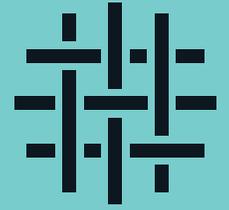
- Tous les contrats des membres passent par la coopérative
- La distribution du travail lié aux contrats se fait (dans l'ordre) selon la compétence, l'ancienneté et enfin la disponibilité
- Tous les membres sont responsables de la vente des contrats
- Il existe une politique de prix sinon les offres de services sont discutées en équipe
- Le prix déterminé pour un contrat est en moyenne 2,5 fois le salaire facturable au client
- Les services et les compétences de la coopérative sont ciblés. Si on ne possède pas les compétences pour réaliser un contrat, on préfère sous contracter une autre coopérative. On limite donc l'embauche de « contractuels » temporaires
- Le statut de membre est clair

Nous ne voulons pas ici prêcher l'orthodoxie de la coopération du travail. Nous croyons que ce mode d'organisation peut répondre aux besoins des coopératives de travail à la condition qu'il soit consenti par les membres. Les membres doivent ainsi comprendre les implications et respecter globalement les principes de la coopération du travail :

1. Procurer du travail à ses membres
2. Permettre à tous les travailleurs de devenir membre-propriétaire de la coopérative
3. Confier la gestion de la coopérative aux membres travailleurs
4. Respecter le principe d'indépendance entre le pouvoir et le capital investi (1 membre = 1 vote)
5. Limiter les intérêts sur le capital investi
6. Préserver le caractère inaliénable de la coopérative (ne peut être vendue)

La situation des membres d'une coopérative de travail en développement ressemble à celle d'un groupe de colocataires : il se peut que les choses aillent de soi dans l'harmonie, mais plus souvent qu'autrement, on doit se donner des règles pour la vaisselle et le ménage. Certaines coopératives peuvent aussi décider temporairement de se doter d'un mode de fonctionnement se rapprochant de la coopérative de producteurs. Afin de ne pas perdre de vue l'objectif premier de la coopérative de travail, Joël Le Bossé de la coopérative Pythagore suggère de limiter ce choix dans le temps (par exemple 1 an) et qu'il soit remis en question par les membres à chaque assemblée générale annuelle.

# 1. Modes d'organisation des coopératives de travail



La figure 1 tente d'illustrer certaines caractéristiques des coopératives de travail qui se donnent un fonctionnement de coopératives de producteurs. Intuitivement, nous pouvons dire que plus les opérations et les relations entre les membres sont simples, plus l'organisation des activités sur le mode «coopérative de producteurs» est envisageable. Par contre, le modèle classique des coopératives de travail est plus adapté lorsque les activités et incidemment, les relations entre les membres sont plus complexes. Il s'agit bien sûr d'intuitions plutôt que du fruit d'une analyse poussée.

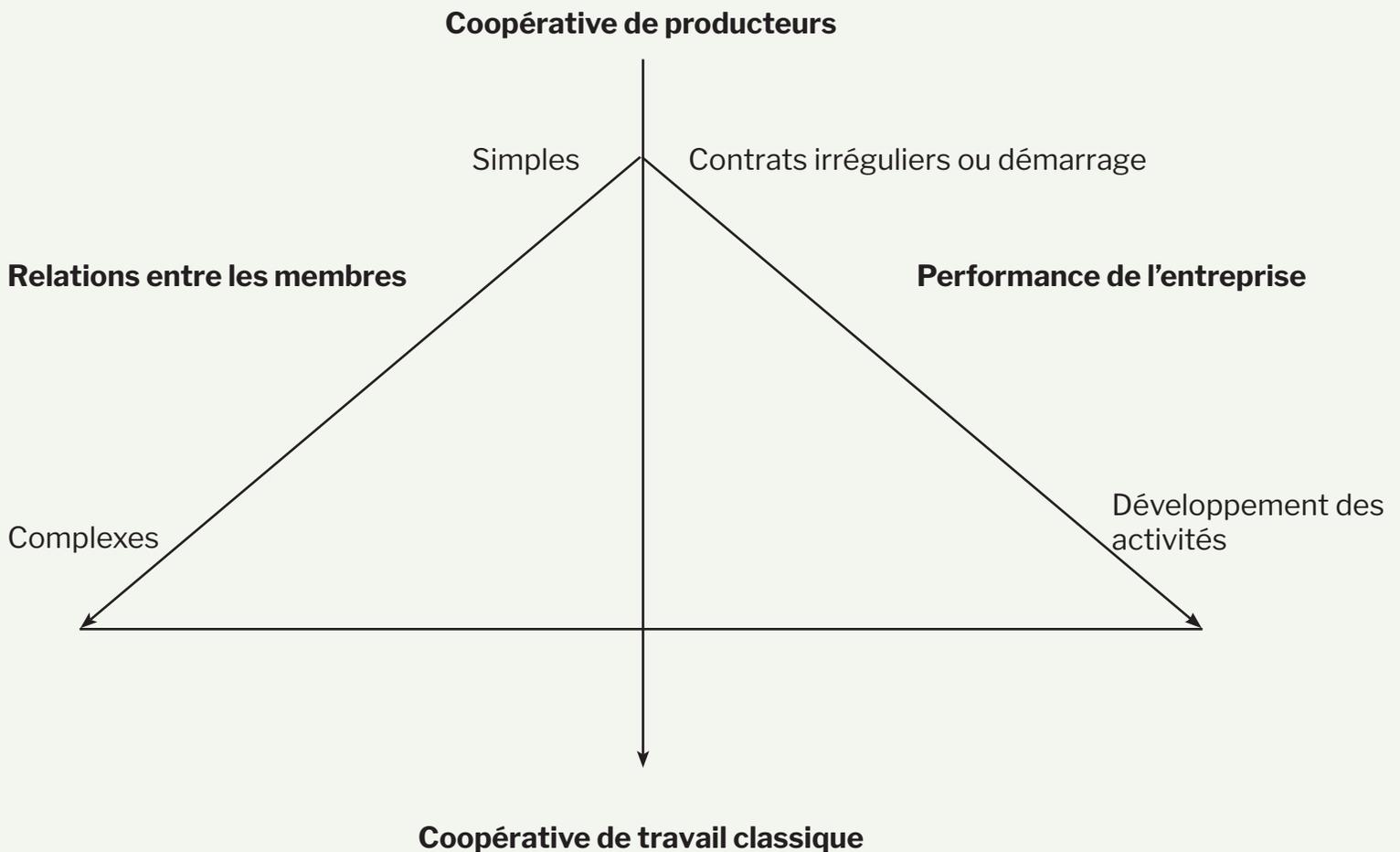
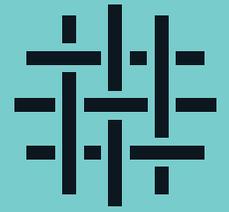


Figure 1

## 2. Facteurs pouvant influencer les relations entre les membres



### 2.1. Détermination du marché cible et des services offerts

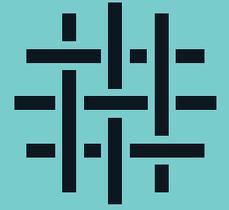
Bien que la rédaction du plan d'affaires permette de cibler le marché, le positionnement, les compétences distinctives et les avantages concurrentiels de la coopérative de travail, il est rare que le marché se développe exactement selon le comportement rationnel que nous lui prêtons. Il est sain de s'adapter au marché et de se développer selon les opportunités qui se présentent. Par contre, si les opportunités qui se présentent ne correspondent pas aux compétences des membres, il faut décider collectivement s'il est judicieux de recruter de nouveaux membres avant même d'avoir généré du travail pour les membres actuels. Comme il s'agit de décisions stratégiques importantes, elles ne peuvent être prises par un seul membre et il faut faire du « cas par cas ». Nous ne pouvons que vous conseiller de tenir des réunions d'équipe à chaque nouveau contrat qui dépasse votre mandat initial. Après quelques années d'opérations, la majorité des coopératives connaissent avec plus d'exactitude leur marché et leurs champs de compétences. Le roulement des membres, normal au cours des premières années, force souvent la coopérative en démarrage à ajuster ses offres de services aux compétences de ses membres. Là encore, l'équipe doit cerner avec le plus d'exactitude possible le profil des coopérateurs recherchés en fonction des complémentarités et des ressemblances.

### 2.2. Distinction entre les contrats individuels et les contrats de la coopérative

Cette ligne de démarcation pose problème pour les coopératives constituées principalement d'anciens travailleurs autonomes. En effet, ceux-ci ont l'impression de perdre une partie de la rémunération qu'ils gagnaient auparavant en totalité. De plus, les travailleurs autonomes peuvent offrir des contrats à des prix moindres que les coopératives et ne voient pas clairement l'avantage d'être membre. La culture dominante est donc d'abord une culture d'employé plutôt que de coopérateurs, ce qui a pour effet que la majorité des gens ont l'impression de louer une partie de leur compétence à un employeur et que le reste leur appartient et qu'ils peuvent en disposer en propre.

Il est possible de faire un compromis en créant une période de transition entre le passage de travailleur autonome à membre d'une coopérative de travail. Les membres peuvent ainsi déterminer quels seront les contrats qui iront à la coopérative ou au membre durant cette période transitoire. Par contre, la plupart des coopératives classiques consultées se disent assez intransigeantes à ce sujet : tous les contrats individuels passent par la coopérative et sont gérés par celle-ci sauf exceptions. Cette intransigeance a pour effet de forcer les membres auxiliaires à prendre une décision et de se comporter en propriétaires d'entreprise : il vaut mieux perdre quelqu'un de très compétent qui n'accepte pas les valeurs coopératives que de pousser continuellement sur un employé démotivé. De l'autre côté, la coopérative a intérêt à clarifier ses attentes vis-à-vis ses membres et à formuler son « avantage coopératif ». Si cet avantage n'est pas clair pour l'équipe de démarrage, il ne sera pas mobilisant pour quelqu'un de l'extérieur.

## 2. Facteurs pouvant influencer les relations entre les membres



### 2.3 Organisation des ventes

Le point précédent nous amène directement à l'organisation des ventes. Sur ce point, il existe une grande variété de possibilités qui ont toutes des avantages et des inconvénients.

1. Une seule personne est responsable des ventes
  - a. Salaire horaire
  - b. Salaire à commission
3. Tous les membres sont responsables des ventes :
  - a. Tout le monde vend mais une seule personne négocie et fait les offres de services
  - b. Toutes les offres de services sont discutées en équipe
  - c. Tout le monde vend et rédige ses propres offres de service
  - d. Il y a une politique claire et les « cas difficiles » sont reportés en réunion d'équipe. (processus plus compliqué puisqu'on doit souvent faire des offres de services assez rapidement.)
  - e. Tout le monde fait ses offres de services en fonction de son jugement
  - f. Chaque membre reçoit une commission sur les ventes (objet de motivation)
  - g. Aucune commission n'est accordée sur les ventes

Certains membres peuvent avoir moins de talent ou d'intérêt pour la vente. Si la coopérative a décidé que tous devaient vendre des contrats afin de responsabiliser les membres face au développement de l'entreprise, il s'agit alors de former les personnes ayant moins d'habileté en ce sens. Toutefois, si un membre se révèle un très bon vendeur, il peut être tentant de lui déléguer totalement les ventes. La personne responsable des ventes doit avoir consenti librement à cet état de chose et non se faire dire : « vas-y, toi, tu es bon ou bonne là-dedans ». Autrement, ce membre risque de se sentir frustré d'être confiné à ce rôle. De plus, déléguer les ventes à une seule personne peut créer de la pression sur celle-ci et déresponsabiliser les autres face au développement de l'entreprise.

Nous n'avons répertorié que deux façons de gérer les contrats :

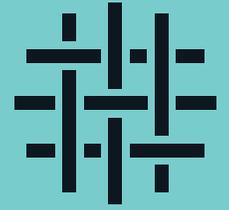
1. les contrats signés par un membre sont gérés par ce membre
2. les contrats sont gérés entièrement par la coopérative selon des règles prédéterminées (compétences, ancienneté et disponibilité)

Il s'agit alors de déterminer des politiques et procédures claires et adaptées aux champs de compétences de la coopérative.

### 2.4 Rémunération des membres et prix des contrats

Idéalement, la coopérative devrait générer des salaires à temps plein pour tous ses membres. Or, nous savons très bien qu'il peut s'écouler un ou deux ans avant d'atteindre le seuil de rentabilité. Dans les coopératives en démarrage c'est, plus souvent qu'autrement, les contrats réalisés qui

## 2. Facteurs pouvant influencer les relations entre les membres



déterminent la rémunération des membres au détriment du temps passé à des tâches non-facturables mais pourtant nécessaires à la gestion. L'enjeu est alors de déterminer un tarif qui permette d'absorber l'ensemble des tâches de la coopérative.

Il est bien souvent difficile de déterminer la valeur d'un contrat : À qui doit-on se comparer ? Est-on suffisamment efficace ? Doit-on accepter un contrat à un tarif plus bas pour faire de la promotion ? Les coopératives en démarrage ont toujours l'impression de fixer des prix trop hauts et que lorsqu'on fixe des tarifs élevés, le client sera très exigeant. De plus, on travaille toujours trop pour réaliser les premiers contrats. Pour faire une politique de tarification, il faut avoir fait des calculs au préalable. La plupart des coopératives consultées en sont venues à la conclusion que l'efficacité du temps accordé à un contrat est de 40 %. Bref, pour un contrat constitué principalement d'honoraires, si on paye les membres 20 \$/heure, il faut demander 50 \$/heure au client. On peut faire le raisonnement inverse : On calcule le temps facturable au taux horaire de la coopérative et on le multiplie par un facteur qui va de 2 à 4 fois ce taux horaire.

Les coopératives en démarrage doivent juger l'ensemble de la situation : plus le contrat est long, plus le ratio d'efficacité du temps de travail est élevé. Souvent, il est plus avantageux de baisser les tarifs pour obtenir un contrat de 50 jours que de chercher absolument à avoir une politique de tarification fixe pour des contrats de 5 jours. Encore une fois, la clef des ajustements est la discussion entre les membres.

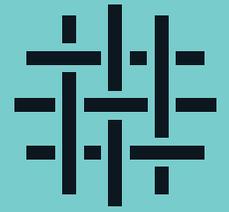
Le même raisonnement prévaut lorsqu'il y a des périodes mortes et des périodes de forte demande. La plupart des coopératives consultées disent qu'il faut que les membres soient au courant de la situation afin qu'ils puissent prendre des décisions éclairées.

### 2.5 Contrat de membre et clarification des statuts de membres

Compte tenu de ce qui a été souligné, on comprend qu'il est important que les coopératives en démarrage réfléchissent à des mécanismes de gestion des conflits et des crises. Une des personnes consultées suggère même d'utiliser la disposition de la loi permettant que moins de 25% des sièges du Conseil d'administration soient occupés par des gens de l'extérieur de la coopérative qui ne sont pas directement concernés par les problèmes. En effet, il a remarqué dans les coopératives de solidarité que ces personnes ont été fort utiles pour aider à gérer les crises, à la condition toutefois qu'elles comprennent bien leur rôle. De plus, il conseille aux coopérateurs et coopératrices de réfléchir davantage sur le statut de membre auxiliaire. Présentement, ce statut est « l'antichambre » du statut de membre. Il serait peut-être possible de réserver ce statut aux travailleurs à temps partiel ou aux contractuels qui désirent le demeurer.

Finalement, pour reconnaître le travail effectué par les membres fondateurs dans des tâches indispensables au démarrage mais ne rapportant pas directement de rémunération (rédaction du plan d'affaires, démarches légales, promotion, demandes de financement et gestion du dévelop-

## 2. Facteurs pouvant influencer les relations entre les membres



pement) et dans un souci d'équité minimale, une coopérative peut décider en assemblée générale que des allocations ou honoraires soient versés à ces membres fondateurs. Ces allocations pourraient être versées sous forme de parts privilégiées. Ainsi, lorsque ces membres devront quitter, ils pourront recevoir dans les mêmes conditions que les parts privilégiées investies par les autres membres, la valeur de ces parts. En d'autres mots, la coopérative s'engage aujourd'hui à remettre un jour à ces membres fondateurs une partie ou la totalité de la valeur investie de leur temps et de leur énergie. Il s'agit par ailleurs souvent d'une valeur symbolique comparée aux heures réelles investies.

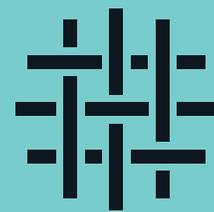
La rédaction d'un contrat de membre est aussi fortement conseillée pour les coopératives de services en démarrage. Ce contrat force la coopérative à clarifier ses attentes face aux membres et conduit les membres potentiels à se positionner face à leur statut afin de prendre une décision éclairée. Par contre, nous recommandons de faire un « contrat » évolutif et souple qui permette à la coopérative de faire face aux changements et à son développement.

### 2.6 Qualité de la vie démocratique

Malgré qu'il soit difficile de prédire les problèmes ou les succès de la vie associative d'une coopérative, la coopérative Orion estime qu'il est possible d'identifier un certain nombre de capacités collectives et de conditions générales favorisant la dynamique organisationnelle.

1. Capacités développées par les membres d'une équipe de travail efficace :
  - Capacité de se mobiliser autour des objectifs de l'équipe. Cette capacité est proportionnelle à l'importance pour le membre des résultats concrets poursuivis par l'équipe
  - Capacité de se solidariser avec les autres membres. Cette capacité est proportionnelle à l'importance de la qualité de ses relations interpersonnelles avec les autres membres, de son plaisir à travailler avec eux et de sa conviction qu'il a besoin de leur apport pour réaliser les objectifs de l'équipe
  - Capacité de chaque membre, en terme de connaissances, d'habiletés et de comportements, de gérer et d'entretenir la dynamique collective.
2. Conditions permettant de maintenir la vie démocratique
  - Présence d'un « avantage coopératif » important et surtout clair. C'est par l'avantage coopératif que se fait la jonction entre les besoins des membres et les objectifs de l'entreprise.
  - Développement d'une solidarité active, tant dans les périodes de difficultés que dans les périodes de développement
  - Formation des membres à la vie associative

## 3. Résumé des enjeux liés au membership



Comme nous le constatons, les discussions sur le statut de membre ont de nombreuses incidences, tant du point de vue de l'association coopérative que de l'entreprise.

- Équité entre les membres d'une même coopérative
- Équité entre les générations de membres
- Équité entre les travailleurs à temps plein et les travailleurs à temps partiel
- Développement de la coopérative et développement du membre (Avantage coopératif)
- Mobilisation des membres
- Mécanismes démocratiques
- Intégration des nouveaux membres et éducation coopérative
- Détermination du marché cible et des compétences de la coopérative
- Organisation des ventes et prix des contrats
- Structure de rémunération
- Organisation du travail
- Seuil de rentabilité

## 4. Solutions à explorer

Ce document démontre la complexité de la réflexion autour du statut de membre. Nous espérons qu'il vous a aussi démontré que la formule coopérative de travail n'est pas un carcan rigide mais qu'elle doit beaucoup à l'expérience et à l'imagination de ses promoteurs. Il s'agit d'un travail de « défrichage » qui devra être complété par d'autres discussions et enrichi par les expériences des coopératives.

Voici une courte liste des solutions imaginées pour faire face aux difficultés liées à la définition du statut de membre :

- Établir un contrat de membre évolutif
- Adopter temporairement la forme de coopérative de producteurs (à négocier chaque année)
- Sélectionner les membres et s'assurer de leur intégration
- Former et/ou sensibiliser régulièrement les membres aux valeurs coopératives
- Mettre l'accent sur la qualité de la vie démocratique
- Introduire un mécanisme de participation et de discussion
- Reconnaître le « taux d'effort » des différentes générations de coopérateurs
- Clarifier les différents statuts de membres et réfléchir autour du statut de membre auxiliaire
- Fixer des politiques de tarification claires mais évolutives
- Prévoir une évolution de la rémunération
- Définir clairement l'avantage coopératif particulier à chaque coopérative