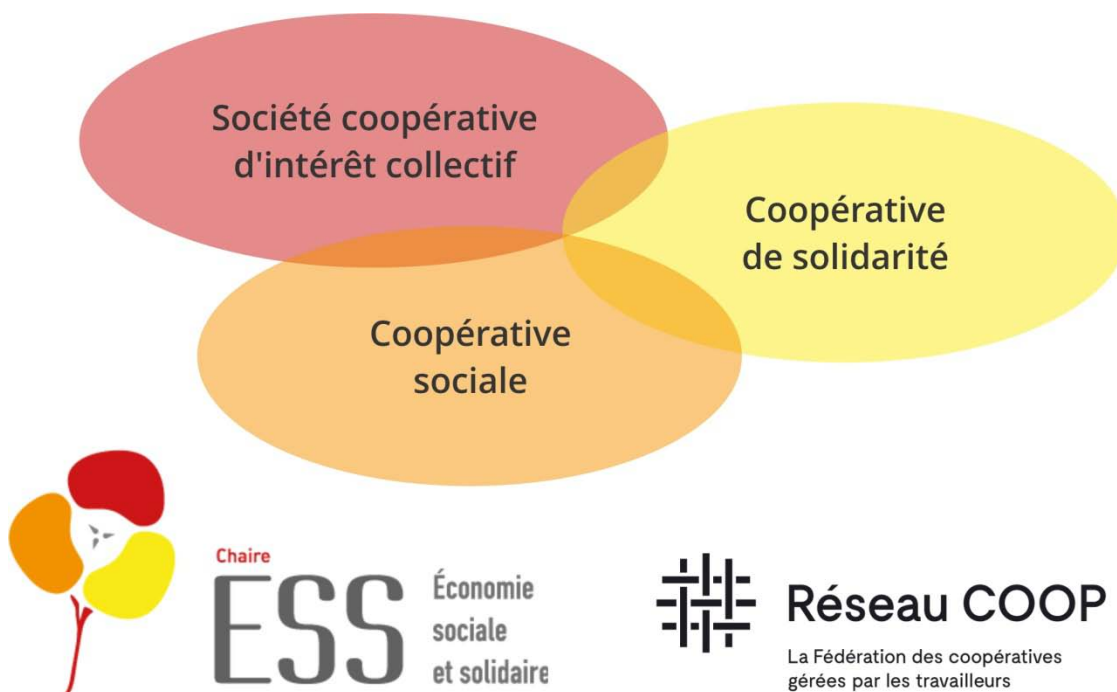


Jean-Pierre Girard

Coopératives à partenaires multiples Pour une gouvernance solidaire

Préface d'Amélie Artis (France) et Isabel Faubert-Mailloux (Québec)



Coopératives à partenaires multiples Pour une gouvernance solidaire

Jean-Pierre Girardⁱ

Il s'agit d'une traduction d'un texte originalement édité en 2015 dans une publication de l'Alliance coopérative internationale qui a donc été diffusé en anglais et en espagnol. À la fin, le texte est enrichi d'un ajout inédit par l'auteur. Référence originale : Girard, Jean-Pierre 2015. « Governance in solidarity » in International Cooperative Alliance (eds) *Cooperative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity*, Bruxelles, pp. 127-133.

Coopératives à partenaires multiples Perspective française

Les coopératives à partenaires multiples furent instituées en France par la loi n°2001-624 du 17 juillet 2001, portant diverses réformes d'ordre social, éducatif et culturel, afin de compléter la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947, portant statut de la coopération. Elles sont nommées "société coopérative d'intérêt collectif" (S.C.I.C), elles institutionnalisent la coopération entre des salariés, des usagers, des bénévoles, des collectivités publiques, des associations, des entreprises et des financiers dans le but d'organiser une activité commerciale avec des finalités d'utilité sociale et des règles de fonctionnement dérogatoires d'une société commerciale.

Les S.C.I.C sont par essence des organisations sociales complexes, leur réussite dépend de leur capacité à faire converger les visions divergentes de leurs parties prenantes. Or comme toute organisation sociale, les conflits sont inhérents à l'action collective et s'expriment par des rapports de domination : entre les classes sociales, entre les capitalistes et les travailleurs, entre les managers et leur subordonnés. Face à ces formes de dominations, la coopérative est un ensemble de principes, de règles formelles et informelles qui a pour but de résorber les formes de domination du système économique capitaliste, tout en utilisant certaines de ces caractéristiques (monnaie, salariat, concurrence). La S.C.I.C incarne la recherche d'un équilibre entre ces tensions autour d'un intérêt collectif orchestré par la coopération.

Cependant, la coopération ne va pas de soi : elle n'est ni spontanée ni nature. C'est le point de départ de la sociologie des organisations et en particulier de l'analyse stratégique au sens de Crozier et Friedberg (1981)¹. En économie, la coopération entre les entreprises ou à l'intérieur des entreprises existe parfois, mais les agents économiques peuvent préférer des relations d'autorité (par exemple le salariat) ou de concurrence (par exemple l'échange sur le marché). Dès lors, la coopération est un mode de coordination des agents économiques qui nécessite, comme les autres modes de coordination, de s'interroger sur les conditions d'existence et de faisabilité.

Les auteurs qui ont travaillé sur la coopération et sur le mouvement coopératif ont mis en lumière ces conditions. Elles sont aujourd'hui abordées sous la question de la gouvernance des coopératives à partenaires multiples. Comme nous le suggère Henri Desroche², les conditions sont liées à la transparence des informations, le partage de la décision et l'éducation à la coopération.

¹ Crozier M. et E. Friedberg 1981. *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*, Seuil Paris.

² Desroche H. 1976. *Le Projet coopératif : Son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, Les éditions ouvrières, Paris.

Dans les pages qui suivent, Jean Pierre Girard s'inscrit dans ce questionnement et il nous propose une typologie des partenaires, des tensions, mais surtout des recommandations pour les dépasser dans le cas des coopératives à partenaires multiples.

Cette compréhension de la gouvernance solidaire, comme la nomme Jean Pierre Girard mérite toute notre attention, du fait de la croissance des S.C.I.C et de leur mobilisation dans des projets territoriaux de coopération.

Amélie Artis

Maître de conférences en Économie

Chercheur au laboratoire PACTE

Titulaire de la Chaire ESS de Sciences Po Grenoble

Univ. Grenoble Alpes, CNRS, Science Po Grenoble, PACTE

Coopératives à partenaires multiples Perspective québécoise

Depuis les vingt dernières années, le modèle de la coopérative de solidarité a pris un essor sans précédent au Québec. En 2016, les coopératives de solidarité représentaient 49% de la totalité des coopératives non financières créées cette année-là (MEI, 2019³). À ce jour, plus de 500 coopératives de solidarité figurent au répertoire du Ministère Économie et Innovation. La nécessaire solidarité qu'impliquent ce modèle et sa gouvernance ouverte attire de nombreuses personnes – entrepreneurs et intervenants socio-économiques. Pourtant, selon un recensement interne effectué par le Réseau COOP, près de 50 % de ces coopératives seraient inopérantes. Plusieurs ont été constituées sans être parvenues à démarrer des activités économiques. D'autres n'ont pas survécu à la mobilisation initiale des communautés souhaitant une réponse coop à leurs besoins.

Malgré le potentiel de la formule et sa pertinence pour le développement des collectivités, le modèle comporte des enjeux de gouvernance dont il faut prendre en compte afin d'apprécier le plein potentiel de ce modèle. Le Réseau COOP accompagne des coopératives de solidarité depuis près de 15 ans et nous constatons l'importance de bien communiquer les avantages et défis du modèle aux promoteurs dès la phase de démarrage.

Afin de valider certaines hypothèses et mieux comprendre les enjeux spécifiques aux coopératives à partenaires multiples, le Réseau COOP a réalisé entre décembre 2017 et mars 2018, une revue de la littérature et 7 entrevues dirigées avec des coopératives de solidarité. Cette étude nous a permis de constater plusieurs enjeux au niveau de la gouvernance qui freine le développement d'affaires de ces coopératives, notamment :

- Une mauvaise compréhension des rôles de chacun
- Une gouvernance ouverte qui favorise davantage une représentativité des communautés qu'une réelle volonté de développement d'affaires
- Une faible implication des membres travailleurs dans la gestion de la coopérative

Contrairement à une certaine croyance, la coopérative de solidarité n'est pas plus simple à gérer qu'une coopérative n'ayant qu'une seule catégorie de membre. Selon notre étude, il apparaît clairement que les problématiques propres aux différentes catégories de

³ Ministère de l'Économie et de l'Innovation (Québec) 2019. Évolution des constitutions de coopératives non financières de 2008 à 2017. Récupéré le 12 février 2020 de <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/etudes-analyses/analyses-du-secteur-cooperatif/statistiques/evolution-des-constitutions-de-cooperatives-non-financieres-de-2008-a-2017/>

membres (consommateurs • travailleurs • producteurs) s'additionnent et se multiplient dans le cas des coopératives de solidarité.

Peu de documentation porte en effet sur la gouvernance des coopératives. Pourtant, une fine connaissance des dynamiques associatives propre à ce type de structure est essentielle, tant au démarrage pour faire un choix éclairé sur le modèle d'entreprise le plus approprié, tant dans la phase de développement pour s'assurer d'une cohésion du groupe et du maintien d'une vision partagée.

Comme l'évoque Jean-Pierre Girard, il est important de reconnaître la grande hétérogénéité entre les coopératives de solidarité. Elle peut prendre de multiples formes, tantôt s'apparentant à une coop de travail, tantôt à un OBNL. Il n'existe pas de loi d'airain permettant de guider toute intervention auprès d'une coopérative de solidarité. Quiconque intervient auprès d'une coopérative de solidarité doit se pencher à la fois sur son contexte d'implantation, son historique, la composition de son *membership*, ses dynamiques de pouvoir de même que les rôles et responsabilités dévolus à chacun tant sur papier que dans la réalité.

Isabel Faubert Mailloux

Directrice générale

Réseau de la coopération du travail du Québec (Réseau COOP)

La Fédération des coopératives gérées par les travailleurs

Introduction

Ce texte identifie des points clés et les idées connexes visant à configurer les paramètres de la gouvernance des coopératives à partenaires multiples (CPM)ⁱⁱ. Ce contenu s'appuie sur divers projets de recherche et des écrits tant au niveau national qu'international, mais aussi à partir d'expériences terrains de l'auteur à titre de consultant et membre de conseil d'administration de CPM.

La première partie propose un survol du modèle des CPM et dans une perspective internationale, de la façon dont ce type de coopérative s'est développé. La seconde section porte sur la notion d'acteur et suggère une typologie simple de la base de sociétariat pour les CPM des différents pays, car il n'existe pas d'approche unique en cette matière. Puisque par définition, les CPM peuvent intégrer des catégories de membres aux intérêts différents, cela signifie potentiellement de travailler avec un certain degré de tension entre des intérêts variés.

Cette tension est traitée dans la troisième section y compris la question du cycle de vie de la coopérative et le défi de conserver un sentiment d'appartenance des nouvelles générations de membres au sein de la coopérative.

La section suivante approfondit le principe de démocratie en tant que composante clé de l'identité coopérative et encore plus, au sein d'une CPM. Sans engagement dynamique et sans possibilité de participation active des diverses catégories de membres, cela pourrait engendrer une perte de sentiment d'appartenance à la coopérative, un déséquilibre entre les diverses catégories de membres et à terme, pourrait provoquer l'élimination d'une catégorie de membres. Comment concevons-nous la démocratie dans une CPM afin d'habiliter chacune de ces catégories de membres? La démocratie délibérative est considérée comme l'approche la mieux adaptée pour un conseil d'administration comptant diverses catégories de membres.

La dernière section aborde les opérations quotidiennes d'une CPM et insiste sur l'importance d'une définition claire des rôles et responsabilités associées à la distribution du pouvoir au sein de la coopérative; la nécessité d'une communication interne et externe efficace régie par la règle de la transparence et la pertinence de disposer des compétences en gestion d'une telle organisation.

1. Le contexte des coopératives à partenaires multiples

Face aux revendications sociétales émergentes et complexes, souvent au carrefour du social et de l'économique, une forme complexe de coopération multipartite est en mesure de créer des partenariats fructueux dans la société civile et attirer l'attention dans un nombre croissant de pays. Le nom –coopérative à partenaires multiples, fait simplement

référence à la présence de plusieurs catégories de membres ou catégories de parties prenantes. Il peut s'agir, par exemple, d'utilisateurs et de travailleurs, mais cela peut également inclure des bénévoles, des partenaires financiers et des membres de soutien. Quels que soient les catégories de membres et leur nombre, il y a nécessité que l'ensemble des catégories se sente solidaire de la mission de l'organisation.

Sur le plan juridique, dans certains cas, les CPM ont été légalement reconnues ayant ainsi des dispositions spécifiques, des règles détaillées concernant, par exemple, les catégories de membres ou les droits de vote pour chaque catégorie de membres au sein du conseil d'administration. D'autres fois, les CPM évoluent sans autres balises légales que celles s'appliquant à l'ensemble des coopératives donc, ne tenant pas compte de celles avec plusieurs catégories de membres.

Dans ce dernier cas, la CPM a la responsabilité de définir ses propres règles d'adhésion dans son règlement de régie interne. Dans certains cas, les CPM sont limitées à des secteurs d'activités spécifiques comme les coopératives sociales en Italie. Ainsi, dans ce cas, elles doivent évoluer dans la prestation de services sociaux, santé et éducation (coopératives de type A) ou de réinsertion professionnelle de personnes défavorisées (coopérative de type B) ou dans des cas plus rares, une combinaison des deux.

Dans d'autres pays, il peut arriver qu'aucun champ spécifique d'intervention ne soit prescrit, de sorte que les CPM peuvent œuvrer dans une grande variété de secteurs y compris dans un contexte de multiactivités. On parle alors de coopérative multifonctionnelle, par exemple, des organisations actives à la fois dans l'agriculture et la santé, les services financiers et l'exploitation d'un magasin général.

Dans l'exemple italien, il existe souvent des relations contractuelles entre la coopérative et les autorités publiques ou parapubliques (gouvernement local, provincial ou régional) ainsi que la possibilité qu'un représentant de ces autorités puisse siéger au conseil d'administration de la coopérative. Il faut cependant s'assurer du maintien de l'autonomie et de l'indépendance de la CPM.

Enfin, selon la situation et le contexte, une CPM pourrait être soutenue par un mouvement social ou organisée en fédération pour bénéficier du réseautage, du partage de connaissance ou de financement. De même une CPM pourrait être un projet d'un groupe isolé de personnes sans liens avec d'autres ressources, y compris des programmes de formation spécifiques en matière de gouvernance. Dans ce dernier cas, considérant qu'il n'existe pas de ressources spécialisées, la pérennité de l'organisation est plus incertaine.

Vis-à-vis ces facteurs et tenant compte de la relative nouveauté du modèle de la CPM en tant que forme reconnue par rapport au modèle prédominant de la coopérative à sociétariat unique, nous avons besoin d'examiner l'impact de la gouvernance sur de telles

coopératives. La littérature sur la gouvernance suggère que la présence de plusieurs parties prenantes est susceptible de compliquer considérablement la gouvernance, car chaque partie prenante a des intérêts différents et potentiellement conflictuels. De trouver une direction commune est un défi. La gouvernance de telle organisation est encore plus exigeante lorsque la coopérative évolue dans plus d'un secteur d'activités. Cependant, une mission claire et une solidarité objective entre ces parties prenantes peuvent réduire la probabilité de l'apparition de ces tensions.

2. Parties prenantes et typologie des CPM

Selon une perspective historique, dans une très large mesure, dans leur configuration de gouvernance, les coopératives ont adopté le modèle à une seule catégorie de membre – travailleurs ou utilisateurs, en plus de privilégier la concentration dans un seul secteur d'activité, par exemple, la finance, l'agriculture, le logement. Dans ce modèle, la coopérative a comme finalité la satisfaction des besoins de ses membres, besoins en termes de prix, coûts, qualité, accès ou autre, au lieu de chercher à maximiser le retour sur l'investissement. La structure démocratique de la coopérative –assemblée générale, conseil d'administration, autres comités de gouvernance doivent donc conserver comme point de repère la satisfaction des besoins des membres. C'est la raison d'être de la coopérative et une condition cruciale pour assurer sa pérennité.

Au fil du temps, avec des succès et des échecs –y compris des cas de démutualisation, la compréhension de ce qui peut rendre la gouvernance de telle coopérative plus efficace a évolué. L'expérience italienne avec les coopératives sociales introduit une définition différente des acteurs coopératifs. Dans les années 60 et 70, les attentes croissantes de la société civile italienne à la participation et l'organisation des services sociaux, associés à l'incapacité de l'État providence à répondre aux besoins des personnes dans le besoin, par exemple, ayant un handicap ou une dépendance, les sans-abri ou les mineurs éprouvant des difficultés d'insertion sur le marché du travail, ont jeté les bases de l'émergence des coopératives socialesⁱⁱⁱ.

Il est important de noter qu'au cours des 20 premières années de développement de ces coopératives – soit de 1970 à 1990, il n'y avait pas de loi spécifique pour ce type de coopérative. Ce n'est qu'en novembre 1991 que le gouvernement italien a adopté l'habit juridique qui allait désormais encadrer ces organisations, soit la loi 381. Même si la loi ne requiert pas obligatoirement de structure de gouvernance multipartite, une coopérative sociale peut compter des membres utilisateurs, des membres travailleurs, des membres bénévoles, des membres individuels qui contribuent au financement, des personnes morales, et des personnes morales impliquées dans le développement et le financement des coopératives sociales. En fait, la plupart des quelque 10 000 coopératives sociales en Italie^{iv} utilisent cette disposition d'un sociétariat multiparties. De nombreux autres pays

ont décidé de suivre le modèle italien en promulguant une loi pour les CPM –le Portugal, la France (sous le nom de société coopérative d'intérêt collectif, SCIC), la Grèce, les provinces du Québec (coopérative de solidarité) et du Manitoba au Canada, entre autres exemples, mais, c'est important de le préciser, chaque législation correspond à des attentes spécifiques. D'autres pays reconnaissent ce type de coopérative, mais ont puisé leur inspiration ailleurs que dans le modèle italien comme c'est le cas au Mexique, au Venezuela, au Vietnam et en Uruguay^v ou ont adopté le modèle de CPM sans en préciser la forme dans la loi comme c'est le cas en Croatie^{vi}. Aujourd'hui, lorsque nous parlons des CPM, la configuration des parties prenantes est donc complexe^{vii} :

- Dans certains pays, nous pourrions avoir plusieurs catégories de membres alors qu'au conseil d'administration, une seule catégorie de membres serait représentée;
- Dans d'autres pays, toutes les catégories de membres sont représentées sur le conseil d'administration, chaque catégorie comptant au minimum un membre et;
- Dans certains cas, le cadre juridique détermine les catégories de membres possibles sans souplesse pour ajouter des catégories de membres supplémentaires, par exemple, limiter ces catégories à des membres utilisateurs, des membres travailleurs et des membres de soutien tel que c'est le cas au Québec.

Ainsi, la forme de CPM présente de nombreuses nuances et complexités, mais le fil conducteur est la présence de plusieurs catégories de parties prenantes dans la base associative de la coopérative.

3. Les tensions entre les catégories de membres

La constitution d'une coopérative à une seule catégorie de membres en termes de besoins des membres est un processus clair et facilement gérable : si elle est une coopérative de consommateurs, elle cherchera à offrir les meilleurs produits de qualité à un prix compétitif; si c'est une coopérative de travailleurs, le défi est de proposer des emplois intéressants avec de bonnes conditions de travail et une rémunération juste. La question de définir les besoins des membres dans une CPM est plus exigeante. Par exemple, comment la coopérative va-t-elle concilier l'intérêt des utilisateurs qui cherchent à payer le prix le moins élevé pour l'achat d'un produit ou service et celui des travailleurs qui vont plutôt chercher à maximiser leurs gains notamment sur le plan salarial?

Au moment de la création de la coopérative, la mission doit être telle qu'elle puisse unir l'ensemble des intérêts en plus de susciter la participation de toutes les parties prenantes intéressées, c'est-à-dire les catégories de membres. Ainsi, le contexte dans lequel la CPM est constituée est important : est-ce que la coopérative s'appuie sur le soutien d'un mouvement social et devient de ce fait, un mécanisme qui facilite le dialogue entre les différentes parties prenantes? Il sera plus facile de démarrer une CPM avec des

intervenants déjà expérimentés dans la gestion du bénévolat ou au sein d'organisations qui sont ouvertes à la discussion d'enjeux confrontant différents points de vue.

En outre, il faut tenir compte du cycle de vie^{viii} de la coopérative afin de composer avec les défis de gouvernance qui émergent à mesure qu'il y a un renouvellement du sociétariat générant ainsi une modification dans le niveau d'engagement et que dans ce contexte, la solidarité entre les diverses catégories de membres devient plus exigeante. La littérature est très claire à ce sujet, lorsqu'une nouvelle coopérative est constituée, elle bénéficie généralement d'une forte adhésion des premières générations de membres, une ouverture à la discussion et aux compromis pour assurer le succès de cette création. Cette dynamique est facilitée par la taille du sociétariat qui à l'origine est généralement modeste facilitant la connaissance des uns et des autres. Ainsi, dans les premières années, chacun s'engage sans trop calculer son temps pour contribuer à la pérennité du projet.

Cela peut même inclure un degré élevé de contribution bénévole de diverses catégories de membres.

Au fil du temps, la composition et la taille des catégories de membres sont susceptibles de changer. La coopérative accueille de nouveaux membres et les membres fondateurs vont éventuellement quitter la coopérative. Dans la plupart des cas, la coopérative embauche du personnel rémunéré, en remplacement des bénévoles. Se développe ainsi une relation plus impersonnelle entre les membres. À ce stade, il peut être plus difficile de gérer les tensions entre les diverses catégories de membres. Promouvoir le bien commun avant l'intérêt spécifique de chacun des groupes est un prérequis qui peut être menacé sans les compétences et le soutien d'une formation appropriée à ce type de gestion.

Cette dynamique peut être accentuée par d'autres considérations. Ainsi, les membres travailleurs pourraient décider de se syndiquer. Dans ce contexte, comment la coopérative va-t-elle répondre aux attentes de ses membres travailleurs et à la création d'une unité syndicale^{ix}? Par ailleurs, quel peut-être l'impact de l'ouverture de l'adhésion à des organismes publics ou parapublics incluant l'enjeu d'une éventuelle représentation de ces organismes au conseil d'administration de la coopérative alors que la coopérative obtient des contrats des dits organismes?

La coopérative a-t-elle la capacité de gérer ces situations complexes où l'autonomie de l'organisation pourrait être menacée? Enfin, plus globalement, comment aborder la question des tensions entre ces différents groupes d'acteurs?

Il n'y a pas de réponse simple, car c'est dans l'ADN de ce type de coopérative d'accueillir les différents acteurs avec des intérêts variés. Un point de référence important est certainement la mission que s'est donnée la coopérative à son origine. Pourquoi des individus ont-ils décidé, à un certain moment, de constituer une CPM? À partir du

moment où diverses parties prenantes décident de créer une telle coopérative, forcément, elles se sont entendues sur la finalité de ce projet pour aller de l'avant.

C'est en quelque sorte la pierre angulaire de la CPM : le ciment qui convainc les différentes catégories de membres d'œuvrer ensemble autour d'un projet collectif. Que se passe-t-il au bout de 5 ou 10 ans lorsque les membres fondateurs quittent leur poste au conseil d'administration ou mettent fin à leur association à la coopérative? Les nouveaux membres du conseil d'administration savent-ils pourquoi la coopérative a été créée? Et qu'en est-il de la gestion? Est-ce que les impératifs de la gestion quotidienne, les enjeux financiers ou de ressources humaines ou encore, l'exacerbation de la concurrence, ont effacé de la mémoire collective l'histoire de l'organisation? Comment la coopérative entretient-elle la fonction de gardien et de promotion de sa mission auprès des diverses catégories de membres?

La coopérative a le double défi de rappeler aux diverses catégories de membres pourquoi elle a été créée,^x mais se doit d'assurer sa pérennité en tant qu'entité regroupant diverses catégories de membres.

Par ailleurs, si l'environnement d'affaires de la coopérative change de façon radicale, est-ce que les diverses parties prenantes vont participer à la mise à jour de la mission de la coopérative? Si dans le cadre de cette modification de la mission, le consensus parmi les diverses catégories de membres n'est pas obtenu, un ou plusieurs groupes pourraient ne pas se retrouver dans la nouvelle formulation. Ce scénario augmente le risque qu'une catégorie de membres domine une autre et à terme, que la coopérative se transforme en coopérative unisociétaire ou ultimement, que la coopérative disparaisse.

Soutien de la participation des membres et promouvoir la démocratie délibérative pour l'habilitation des membres de CPM^{xi}

Ce pouvoir démocratique n'est pas lié à l'importance du capital (comme c'est le cas avec le modèle d'entreprise détenu par les investisseurs), mais par les individus selon la règle: un membre, une voix.

Tel que cité dans le Plan directeur de l'Alliance coopérative internationale pour une décennie des coopératives, au cœur de la démocratie, nous avons la notion de participation :

«Co-operatives are sites for learning how to participate in democratic decision-making, and, as such, they generate public good which exceeds their economic imperative. Thus, democratic participation in co-operatives supports both better business decisions and stronger community^{xii}.”

Étant donné que les CPM accueillent diverses catégories de membres, ces coopératives doivent exceller dans la participation de toutes les catégories de membres. La coopérative doit être consciente de la situation spécifique de chaque groupe de membres et soutenir leur participation. Quelle est la meilleure approche pour mener des discussions fécondes et inclusives et des processus de prise de décision au sein de la CPM, notamment par le conseil d'administration? Puisque nous avons besoin de la participation de tous les types des membres, l'approche de la démocratie délibérative est suggérée. Cette approche se concentre sur la délibération comme un moyen de produire des choix éclairés et validés socialement. Il s'agit de la notion de démocratie plurielle ou encore de démocratisation de la démocratie. Il est important de garder à l'esprit que la démocratie est non seulement la participation ou le choix, mais aussi le renforcement des capacités pour faire des choix, des choix pour le bien commun ou l'intérêt général. Ceci est important, car les coopératives n'œuvrent pas pour maximiser les profits, mais ont d'autres préoccupations, telle la satisfaction des besoins des membres et/ou avoir un impact positif sur la communauté.

Par définition, les CPM nécessitent dialogue, arbitrage, effort et compromis pour donner un sens à la démocratie. Un processus requis par un ensemble diversifié de parties prenantes avec différents types d'engagement avec la coopérative.

La démocratie délibérative « nécessite un gros investissement d'efforts, un processus d'apprentissage, la formation d'un capital social et un climat de confiance^{xiii} ». Dans une étude terrain menée auprès de quatre CPM au Québec (Canada) de 2004 à 2007, seulement une CPM semblait capable de gérer une démocratie délibérative efficace, et ses membres ont largement bénéficié de ce type de délibération démocratique en plus de bénéficier d'un engagement plus marqué des différentes catégories de membres que ce qui a été relevé dans les autres coopératives de l'étude^{xiv}.

La mise en œuvre de la démocratie délibérative requiert des ressources pour donner aux différentes catégories de membres les possibilités d'apprentissage. À certains égards, la démocratie délibérative est similaire à la notion "démocratie lente" (*slow democracy*) une nouvelle tendance venant des États-Unis et s'inspirant de la vieille notion d'assemblée municipale (*town meeting*) : en se donnant le temps au sein du processus démocratique, à l'échelle locale, on peut voir des processus inclusifs, délibératifs et axés sur les citoyens^{xv}. Cette voie de l'expression démocratique contraste avec l'idée très populaire dans les écoles de commerce de prise de décision rapide dans un environnement hostile nourri par la concurrence.

Diriger un tel processus de démocratie délibérative n'est pas facile, il faut de la pratique et de l'expérience. Sans une formation et une préparation appropriées, il serait très difficile pour un nouveau président de conseil d'administration de piloter un tel processus de prise de décision démocratique sans risque de dommages collatéraux comme glisser dans la micro gestion. À ce jour, il y a peu de formation disponible à ce sujet, mais on

relève un intérêt croissant^{xvi}. Ce n'est pas seulement une question de capacité ou de compétence du leader, mais vivre une dynamique de démocratie délibérative au sein d'une CPM nécessite l'accord de toutes les parties prenantes. C'est un choc culturel que de s'engager dans un tel processus dans un contexte de quasi-hégémonie de la démocratie représentative couplée à l'idée de décision rapide. Les avantages de la démocratie délibérative comme le montrent un nombre croissant d'études sont de permettre une fine évaluation des options et des résultats escomptés en plus de renforcer le sentiment des membres de l'organisation.

La participation et la démocratie délibérative doivent être gardées à l'esprit au sein d'une CPM. Tel qu'indiqué par Münkner^{xvii}, les règlements sont d'une importance cruciale pour atteindre cet équilibre. Les règles doivent permettre une répartition raisonnable et acceptée des droits de vote, une représentation au sein du conseil d'administration et une répartition appropriée du pouvoir.

4. Les défis de la gestion des CPM ^{xviii}

Est-il possible de gérer une CPM d'une manière qui reconnaît la contribution de toutes les catégories de membres tout en mettant en œuvre des politiques internes qui reflètent ces sensibilités? Avec un nombre croissant de CPM dans divers pays, la réponse est oui, mais dans les faits, comment cela s'exprime? Les points clés comprennent :

1. Une définition du pouvoir, des rôles, des responsabilités et du respect du domaine d'activité
2. De la transparence dans les décisions et communication
3. Une préparation adéquate et un rôle de leadership des membres du conseil d'administration
4. Des compétences en gestion

Pouvoir, rôles, responsabilités et respect

Dans une coopérative avec divers intervenants, il est essentiel que chacun comprenne clairement son rôle et les attentes de chaque partie prenante. Par exemple, prendre le temps de lire et de comprendre les règlements de régie interne est très pertinents, mais considérons-nous cette activité comme obligatoire pour les nouveaux membres du conseil d'administration? Les élus doivent comprendre leur rôle lorsqu'ils siègent au conseil d'administration d'une CPM – soit de défendre un intérêt commun plutôt que l'intérêt personnel lié à leur catégorie de membre.

En ce sens, le conseil d'administration d'une CPM n'est pas une table de négociation pour débattre des préoccupations spécifiques d'un groupe de membres. Au lieu de cela, le

conseil doit se concentrer stratégiquement sur l'intérêt général de la coopérative (intérêt commun).

Par exemple, la personne ou le groupe de personnes représentant les membres travailleurs pourrait partager avec le conseil d'administration la sensibilité de ce groupe de membres lors d'une discussion sur la coopérative, mais ce n'est pas l'occasion d'engager une discussion sur le salaire ou le personnel. Pour les membres utilisateurs, le même principe s'applique: le conseil n'est pas le lieu où se battre pour le prix des services offerts par la coopérative.

Transparence et communication

Traiter des différents intérêts et des différentes parties prenantes nécessite de la transparence dans le processus décisionnel pour éviter les tensions et la méfiance. Le conseil d'administration et la direction générale (DG) doivent être aussi clairs que possible dans les processus de prise de décision. Interconnectée avec cette notion de transparence est celle de la communication. Le défi est de partager des informations pertinentes par rapport à une surdose par le biais de divers canaux de communication, ce qui dans ce dernier cas, entraînera un manque d'intérêt des membres. Une sélection de bases des informations qui seront partagées est probablement nécessaire. Et comment fonctionne la communication? La communication doit être bidirectionnelle, de bas en haut, de haut en bas et horizontale. La communication à sens unique serait une impasse dans un CPM. Étant donné que les CPM sont très souvent liés non seulement aux membres, mais aussi à d'autres parties prenantes non membres, la communication doit être pensée tant sur le plan interne qu'externe. Aujourd'hui, avec les ressources Internet y compris les médias sociaux, il est plus simple que jamais de partager des informations et d'entretenir un dialogue fécond avec les membres.

Préparation et leadership du conseil

Dans une CPM, le conseil d'administration joue un rôle clé en tant que caisse de résonance des besoins et des attentes des membres. En ce sens, idéalement, chaque catégorie de membres doit être représentée au conseil d'administration. Ces administrateurs doivent être bien préparés et soutenus dans ce rôle essentiel pour exprimer les attentes de leur catégorie de membres, mais aussi en matière de performance de la coopérative et de connaissance du cadre juridique de l'organisation. En outre, ils doivent être en mesure d'apprécier et d'évaluer la performance de la direction générale et sa propre performance comme conseil.

Compétences en gestion

Les compétences de gestion requises d'une direction générale d'une CPM sont complexes. Outre que les compétences de base à gérer une organisation, la direction générale doit avoir une compréhension claire des besoins des membres et être en mesure d'apprécier leurs différents points de vue.

Il doit également être en mesure de développer l'organisation et assurer sa pérennité. Si, en plus, la CPM est une coopérative œuvrant dans une variété de secteurs, elle recèle encore plus de complexité de gestion. Malheureusement, il n'existe que des ressources éducatives très limitées pour former les DG à ces défis de gestion complexes.

Quelles sont les options? Outre que de suivre un programme de formation spécifique, une autre approche pourrait être un soutien par une DG d'une autre CPM. Selon la taille de la coopérative, la DG doit également s'assurer que les autres gestionnaires sont conscients de la nature spécifique d'une CPM. Un bon moyen d'apprendre dans des organisations aussi complexes est donc le co-apprentissage entre les gestionnaires clés. En ce sens, la capacité de la DG de faciliter la communication est un atout clé.

Conclusion

En somme, les CPM sont relativement nouvelles dans le paysage juridique coopératif, mais elles doivent composer avec des défis sociétaux importants, y compris l'exclusion sociale, la capacité de faire travailler diverses ressources pour la satisfaction d'un intérêt supérieur, etc. Il existe différentes façons de concevoir une CPM en termes de nombre de catégories de membres, de droits de vote et d'autres caractéristiques, mais ce qu'elles ont en commun, c'est la présence d'au moins deux catégories types de membres.

Comme tout autre entreprise, les CPM doivent être économiquement viables, mais comme le souligne ce texte, leur pérennité en tant que CPM est étroitement liée à l'efficacité de leur gouvernance.

Notes

ⁱ Expert-conseil international en entreprises collectives –coopératives et associations; Chargé de cours, programme court de deuxième cycle en entrepreneuriat collectif, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal; Chercheur associé, Chaire de coopération Guy-Bernier, ESG/UQAM. L'auteur tient à remercier l'équipe éditoriale pour les commentaires pertinents.

ⁱⁱ Au cœur des organisations coopératives, nous avons la notion de parties prenantes plutôt que d'actionnaires. La définition du dictionnaire Oxford de partie prenante est: *désigner un type d'organisation ou de système dans lequel tous les membres ou participants sont perçus comme ayant un intérêt pour son succès.*

ⁱⁱⁱ Girard, Jean-Pierre, Enzo Pezzini et Isabelle Mailloux 2000. "Les coopératives sociales italiennes: description et éléments de réflexion sur le contexte québécois", Montréal, *Cahier de recherche 115*, Chaire de coopération Guy-Bernier (UQAM) en collaboration avec la Corporation de développement économique communautaire Centre-Nord, 43 p.

^{iv} Plus de 14 000 en 2020.

^v Ces informations sont tirées de : Girard, Jean-Pierre (Eds) 2014. *Better Health & Social Care: How are Co-operatives & Mutuals Boosting Innovation & Access Worldwide? An international survey of co-operatives and mutuals at work in the health and social care sector (CMHSC 14)*, Montreal, LPS Productions, 271 p.

http://productionslps.com/wp-content/uploads/2014/10/International-survey-co_op-and-mutual-Health-and-social-care-CMHSC-14.pdf

^{vi} Novkovic, Sonja et Tea Golja 2015. "Co-operatives and the civil society: Potential for local co-operative development in Croatia", *Journal of Economic and Organizational Diversity*, p. 153-169

^{vii} Vézina, Martine et Jean-Pierre Girard 2014. "Multi-stakeholder Co-operative Model as a Flexible Sustainable Framework for Collective Entrepreneurship: An International Perspective" dans Gijssels, Caroline, Li Zhao et Sonja Novkovic (eds) *Co-operative Innovations in China and the West*, Londres, Palgrave MacMillan, p. 64-80.

^{viii} Vienney, Claude 1994. *L'économie sociale*, Paris, Édition la découverte, 126 p.

^{ix} C'est le cas dans certaines coopératives œuvrant en service à domicile au Québec (Canada).

^x Cela peut-être fait par divers médias, des sessions de formation, du mentorat, de courts vidéos, etc.

^{xi} Cette partie s'inspire de la publication suivante : Lévesque, Benoit, Patrick de Bortoli et Jean-Pierre Girard 2004. "Social Cohesion and Deliberative Democracy: A Challenge for Co-operative in Building the Common Good", dans Fairbairn Brett et Nora Russell (eds) *Co-operative membership and globalization New Directions in Co-operative Research and Practice*, Saskatoon, Center for the Study of Co-operative, University of Saskatchewan, p. 51-62

^{xii} International Co-operative Alliance 2012. "Blueprint for a co-operative decade", p. 8

^{xiii} Lévesque, De Bortoli, Girard, op. cit., p. 59

^{xiv} Girard, Jean-Pierre avec la collaboration de Geneviève Langlois 2008. "Les coopératives de solidarité: une forme organisationnelle pour renforcer la cohésion sociale? Synthèse d'une recherche", Montréal, ARUC-Économie sociale, Université du Québec à Montréal, *cahier C-04-2008*, 44 p.

^{xv} Slowdemocracy.org

^{xvi} <http://slowdemocracy.org/slow-democracy-resources>

^{xvii} Munkner, Hans 2004. "Multi-stakeholder co-operatives and their legal framework" dans Borzaga, Carlo et Roger Spear (eds) *Trends and challenges for Co-operatives and Social Enterprises in developed and transition countries*, Trento, Edizioni 31, p. 49-82

^{xviii} Cette section s'inspire abondamment d'un essai de maîtrise rédigé par 3 étudiantes sur la gouvernance de CPM au Québec sous le nom de coopérative de solidarité : Tremblay, Andrée-Anne, Hadjia Saidou Kindo Indatou et Maria Cecilia Zuluaga 2007. "La bonne gouvernance dans les coopératives de solidarité", Sherbrooke, IRECUS, Université de Sherbrooke

http://www.usherbrooke.ca/irecus/fileadmin/sites/irecus/documents/essais/tremblay_indatou_zuluaga_es_sai.pdf

Addendum inédit

Par ses contraintes de publication en 2015, le texte original n'approfondissait pas certaines particularités propres à la gouvernance des coopératives à partenaires multiples. Ce qui est ici fait.

Inclusion des parties prenantes : éviter la barrière économique

Il est courant d'observer dans des CPM des niveaux de souscription de parts de qualification qui varie d'une catégorie de membres à l'autre selon les capacités financières des diverses catégories. Cependant, il faut s'assurer du réalisme de ces demandes. Ainsi, si la somme demandée pour l'acquisition d'une part est trop élevée, elle pourrait freiner l'adhésion. Par exemple, si dans une CPM, on décidait de demander l'équivalent d'un mois de salaire à titre de part de souscription des membres travailleurs, ceci aurait de fortes chances de nuire à l'adhésion de plusieurs membres de cette catégorie. On se retrouverait ainsi avec une présence symbolique de cette catégorie de membres dans la coopérative et partant, une représentativité limitée. Il ne faut oublier que pour cette catégorie de membres, on peut aussi prévoir un mécanisme de retenue salariale pour payer le coût de la part de qualification.

Une formation tenant compte des caractéristiques des membres et leurs contraintes

Tel que développé dans ce texte, il est utile de rendre accessible aux diverses catégories de membres des formations permettant de mieux comprendre les exigences d'une saine gouvernance pour une CPM. Il faut cependant s'assurer que ces membres puissent comprendre. En effet, si la coopérative compte une catégorie de membres désavantagée sur le plan de l'éducation ou autres, il faut ajuster la formation en conséquence, par exemple, faire appel à des stratégies pédagogiques sur mesure, de type andragogie ou autres approches d'éducation aux adultes.

De plus, il faut également s'assurer de l'accès à ces formations, par exemple, par un emménagement de l'horaire pour la catégorie membre travailleur de la coopérative ou la mise à la disponibilité d'une formation en ligne. Sans ces emménagements, cette participation au conseil d'administration pourrait possiblement en souffrir ce qui priverait le partage de la perspective de cette catégorie de membres.

La démocratie délibérative : de la théorie à la pratique

Si l'idée peut paraître séduisante, la mise en œuvre de la démocratie délibérative exige temps et volonté. Ce modèle de démocratie est fort différent de la démocratie représentative qui est le modèle dominant dans plusieurs entreprises collectives. Il ne faut donc pas sous-estimer le temps requis pour la transition d'un à l'autre et se donner le temps des ajustements requis. Cette démarche implique aussi d'être d'accord avec un processus d'essais erreurs. Ce droit à l'erreur doit donc être formellement reconnu comme composante de la mise en place d'un modèle de démocratie délibérative et accepter le temps inhérent à sa mise en œuvre.

Remerciements

À Amélie Artis et Isabel Faubert-Mailloux qui respectivement au nom de la chaire d'Économie sociale et solidaire de Sciences Po Grenoble, Université de Grenoble-Alpes et du Réseau de la coopération du travail du Québec ont aimablement accepté de co-publier ce texte en plus d'y signer un mot de contextualisation propre au S.C.I.C. (France) et au coopérative de solidarité (Québec).

Jean-Pierre Girard
Lyon (France)
Mars 2020
Jpg282000@yahoo.ca