

Vivre la coopération

Alain Bridault, président, *ORION coopérative de recherche et de conseil*

Les états généraux de la coopération du travail / 26 et 27 octobre 2004

Chantier 1 : La gouvernance d'une coopérative

Nous vous avons présenté le mois dernier les grandes lignes de ce que seront les États généraux de la coopération du travail. C'est ce mois-ci qu'ils se tiennent, à Québec. Vous êtes tous et toutes conviés à y participer. Ce sont VOS États généraux. Ils ont été conçus pour vous, pour que vous ayez votre mot à dire sur l'avenir de vos coopératives, pour que cet avenir soit déterminé par et pour les travailleurs membres des coopératives.

Le cœur des travaux des participants se fera en ateliers. Nous vous introduisons aujourd'hui sur celui qui concerne le plus votre quotidien de membre, le *chantier 1 : la gouvernance d'une coopérative de travailleurs*. Pour ce faire, nous vous présentons des extraits du rapport ORION « *État de situation de la coopération du travail au Québec et dans le monde* », rédigé dans le cadre de la préparation de ces États généraux, extraits de la section concernant la gouvernance.

Raison d'être et façon d'être d'une coopérative de travail

« Une coopérative se distingue d'une entreprise privée à capital actions tant par sa *raison d'être* que par sa *façon d'être*. »

Dans une entreprise privée, « la recherche de la maximisation du profit est considérée comme le moteur de l'entreprise. C'est ce qui conditionne sa logique de gestion. C'est sa *raison d'être*. En comparaison, c'est la recherche de la maximisation de l'avantage coopératif des membres qui doit être considérée comme le moteur de la coopérative, comme sa *raison d'être*. C'est ce qui conditionne sa logique de gestion. Dans le cas d'une coopérative de travail, cet avantage coopératif se situe sur les plans des salaires et des avantages sociaux dont bénéficient ses membres travailleurs mais aussi de la protection de la pérennité de leur emploi, de la qualité de leur vie au travail et de la possibilité de se réaliser au travail. Quant à la *façon d'être* d'une coopérative, elle est marquée par son caractère d'organisation démocratique. C'est ce qui caractérise son mode de gouvernance. La prise de décisions stratégiques et le mode de participation des membres à ces prises de décisions sont conditionnés par ce caractère d'organisation démocratique.

Le concept de gouvernance signifie « *manière d'assumer le pouvoir* ». La gouvernance d'une coopérative désigne ainsi :

- le mode démocratique de prise des décisions importantes;
- et la manière dont les différents acteurs de la coopérative (travailleurs membres et gestionnaires membres) sont impliqués dans cette prise de décision. »

Les deux chapeaux des membres

« L'association coopérative est composée de deux catégories de personnes : les membres et leurs représentants élus. Mais ces personnes sont également toutes employées de l'entreprise. Les employés et l'équipe de direction sont ainsi généralement tous des membres de l'association coopérative. Toute personne dans la coopérative porte donc ainsi au moins deux « chapeaux », celui de membre et celui d'employé. Cette imbrication des statuts de membres et d'employés est telle que cela entraîne un risque permanent de confusion des rôles et responsabilités de chacun. Ce risque de confusion est encore plus présent dans les relations entre le conseil d'administration et la direction générale. Cela tient, entre autres, à ce que les positions relatives du DG et des administrateurs alternent selon qu'elles se situent dans le cadre de l'association (en réunion de CA et d'assemblée générale) et dans le cadre de l'entreprise (aux postes de travail). En réunion de conseil, le DG est en situation « d'un *employé de ses employés* », les administrateurs en situation « d'*employeurs de leur patron* ». Chacun porte alors deux « chapeaux », d'employé membre et de patron membre. »

Une maîtrise parfois difficile des rôles et responsabilités d'un conseil d'administration

« On constate que, assez souvent, les membres des conseils d'administration de coopératives de travail comprennent et maîtrisent mal leurs rôles et responsabilités en tant qu'administrateurs. Beaucoup auraient tendance à y endosser plus le chapeau de membre employé que le chapeau de membre employeur lorsqu'ils siègent en réunion de conseil. Cette tendance les conduit à y privilégier leurs intérêts à court terme en tant qu'employés plutôt que les besoins de l'entreprise à moyen et long terme. Cela se traduit par une faiblesse sur le plan de la vision stratégique, par une administration à courte vue et, par conséquence, par une attitude plus réactive que proactive face aux enjeux et défis internes et externes auxquels doit faire face leur entreprise.

Cette tendance est d'autant plus forte que, souvent, les administrateurs n'ont pas suivi de formation les préparant à assumer leurs rôles et leurs responsabilités quant à leur mandat d'entrepreneurs collectifs ayant la responsabilité d'assumer le leadership du développement de l'entreprise, d'en définir les objectifs stratégiques et de contrôler la gestion de l'entreprise selon les politiques de gestion qu'ils ont établies. Cela se manifeste particulièrement lorsque, chaque année, ils préparent leur recommandation à l'assemblée générale sur le mode de répartition des excédents. Ils doivent alors proposer aux membres une forme d'arbitrage entre :

- leurs intérêts à court terme en tant que employés membres (ce qui se traduit par une part importante des excédents distribuée en ristournes);
- et les exigences d'autofinancement de l'entreprise résultant de son plan stratégique de développement (le versement d'une part importante des excédents à la réserve).

Fréquemment, cet arbitrage se fait plutôt en faveur de leurs intérêts à court terme (la ristourne) au détriment des besoins de l'entreprise à moyen et long terme (la réserve). »

La nécessité de bien démarquer l'administration et la gestion

« Le droit de gestion de la direction générale d'une coopérative de travail y apparaît plus limité que dans le cas de tout autre type de coopérative ou d'entreprise privée. En effet, la direction générale a le pouvoir d'assigner les postes de travail aux membres et de les diriger au travail, voire de les mettre à pied, mais elle n'a pas le pouvoir de leur conférer ou de leur retirer le statut de membre de la coopérative. Ce pouvoir appartient au conseil d'administration.

Par ailleurs, la frontière des pouvoirs entre le conseil d'administration et la direction générale n'est pas la même dans chaque coopérative. Cette frontière semble évoluer en fonction des personnalités, celle de la personne assumant la direction générale et celle du conseil d'administration dans son ensemble. Une forte personnalité, d'un côté ou de l'autre, se traduit souvent par une extension des pouvoirs réels sur le binôme association-entreprise, soit que la direction générale exerce une domination sur le CA, soit qu'un CA fort face à une direction générale plus faible empiète sur le droit de gestion de la direction générale. »

Pour chacun des quatre chantiers, le comité organisateur de ces États généraux vous soumettra une série de pistes d'actions qui, dans le cas du chantier sur la gouvernance, pourrait composer une sorte de « Charte de bonne gouvernance ». Soyez-y nombreux ! Il en va de l'avenir de vos coopératives. Bons débats !