

# Vivre la coopération

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

---

## Mettre en pratique les sept principes de la coopération

### II. Le deuxième principe : *Pouvoir démocratique exercé par les membres (suite)*

Nous avons évoqué dans la chronique précédente, les différents moyens que peut utiliser un conseil d'administration pour faire en sorte de bien acheminer aux membres, à tous les membres, les informations nécessaires pour qu'ils soient en mesure d'exercer pleinement leurs pouvoirs et responsabilités de membres. Cela concernait donc le flux d'informations circulant de haut en bas dans la coopérative, du CA vers les membres. Nous abordons aujourd'hui la question des flux d'informations circulant de bas en haut dans la coopérative, des membres vers le CA.

Vous savez qu'il y a un moment fort chaque année durant lequel les membres peuvent s'adresser ensemble au conseil d'administration et à la direction générale, c'est lors de l'assemblée générale annuelle. Vous savez également que, au besoin, peuvent se tenir des assemblées générales spéciales. Nous y reviendrons dans une chronique ultérieure. Aujourd'hui, nous commençons à aborder les voies et moyens de circulation d'informations des membres vers le CA entre les AGA, dans le quotidien d'une coopérative de travailleurs, de la manière dont la nature démocratique d'une coopérative, quand elle est pleinement mise en valeur et mise en pratique, peut être une force, un avantage concurrentiel décisif, quand cela se traduit par la mobilisation des intelligences de tous ses membres.

#### ***L'entreprise intelligente***

Le concept d'entreprise intelligente se développe de plus en plus dans les entreprises privées les plus innovatrices en matière de gestion. Il repose sur un constat simple : l'entreprise qui réussit est celle qui bénéficie non seulement des compétences professionnelles de ses employés mais aussi de la mobilisation de leurs intelligences. Ce concept origine notamment des pratiques originales de gestion mises en place dans certaines grandes entreprises japonaises, notamment le système du « Kaisen ». Le « Kaisen » signifie en fait qu'un employé a deux emplois : il doit accomplir sa tâche, celle pour laquelle il est payé, et il doit en plus, chaque semaine, proposer, suggérer une idée, une méthode, un procédé quelconque susceptible d'améliorer la productivité et la performance de l'entreprise. Cela faisait dire à la blague à Hervé Séryex (un des auteurs les plus experts en matière d'entreprise intelligente) que, lorsque les employés japonais de ces entreprises se mettaient en grève, ils continuaient à faire leur premier emploi, leur travail, mais disaient aux patrons « *on ne pense plus !* ». En comparant avec la situation dans les entreprises privées en Europe et en Amérique du Nord, Séryex disait, lors de l'une de ses conférences, que les employés de ces entreprises « *étaient tous, en permanence, des grévistes à la japonaise* ». Il déplorait en fait que les patrons de nos entreprises privées ne demandent pas à leurs employés de penser, ne cherchent pas à mobiliser leurs intelligences. Il suggérait alors aux chefs d'entreprise d'implanter des méthodes de gestion participative menant à la formation d'entreprises intelligentes (cercles de qualité ou groupes d'amélioration de la qualité notamment).

#### ***La coopérative intelligente***

Dans une coopérative de travailleurs, puisque les employés en sont les membres collectivement propriétaires, on devrait normalement, spontanément, y constater des pratiques de gestion à la « Kaisen ». Ce n'est malheureusement pas souvent le cas. Mais il existe heureusement, et de plus en plus, des coopératives de travailleurs ayant compris et qui ont su mettre en valeur tout le potentiel de la démocratie coopérative, ayant compris qu'il ne s'agit pas de simplement respecter la démocratie, mais de la faire vivre, de l'animer et de l'intégrer dans le mode de gestion même de l'entreprise, pas uniquement dans la gestion de l'association des membres. J'évoque ici certaines coopératives de travailleurs européennes que j'ai eu l'occasion de visiter ou d'étudier qui sont considérées comme les plus productives et les plus performantes dans leur secteur d'activités parce qu'elles ont su maximiser ce potentiel démocratique et se transformer en coopératives intelligentes : les coopératives du réseau Mondragon en Espagne notamment.

Quand on sait rendre vivante la différence coopérative, quand elle devient une coopérative intelligente, une coopérative de travailleurs bénéficie d'un avantage unique qu'aucune entreprise privée ne pourra jamais avoir car les employés membres savent que s'ils mettent leur intelligence au service de l'entreprise, ils en bénéficieront collectivement notamment via les ristournes, alors que s'ils étaient simples employés dans une entreprise privée, même la plus « intelligente » de toutes, ils n'auraient jamais accès aux profits de l'entreprise puisque ceux-ci sont

avant tout destinés aux propriétaires non travailleurs. En effet, jamais une entreprise privée n'aura la capacité de mobiliser totalement l'intelligence de ses employés comme le peut une coopérative de travailleurs, car, même si elle met en place les meilleurs techniques de gestion participative, même si elle bénéficie d'une équipe cadre hors pair, capable de motiver tous les jours leurs employés, ceux-ci savent qu'ils ne bénéficieront pas de tous les fruits de leur travail et de l'apport de leur intelligence, savent que leurs apports servent avant tout à enrichir les actionnaires. C'est pourquoi je dis que, si on sait mettre en valeur son potentiel, une coopérative de travail est imbattable ! Elle est potentiellement la formule entrepreneuriale la plus performante de toutes. Encore faut-il apprendre à bien maîtriser son potentiel !

Bon été à tous et à toutes !