

***L'organisation du travail dans le modèle coopératif:
Le cas de quatre coopératives de la ville de Québec***

Jovan Guénette

Le mouvement coopératif, bien qu'évoluant dans une sphère parallèle à l'entreprise à but lucratif, n'échappe pas complètement à l'impératif marchand de la sphère lucrative. Je tenterai de montrer, à partir du discours de douze travailleur·euse·s provenant de quatre coopératives de la Ville de Québec, comment les coopératives, tout en tentant de créer une structure parallèle à l'économie marchande, restent prisonnières du fondamentalisme du marché. Cet article vise à montrer comment le modèle coopératif, bien qu'apparaissant comme une piste de solution à l'économie marchande, doit travailler sur lui-même pour ne pas s'y piéger.

Mots-clés : Coopérative; Changement social; Engagement; Travail;
Organisation

Depuis l'avènement du capitalisme, plusieurs projets collectifs se sont formés pour pallier des problèmes causés par ce système ou en développer des alternatives (Pezzini et Girard, 2018; D'Amours, 2000). Parmi ces projets, on retrouve les coopératives, qui ont comme particularité de permettre une participation démocratique à l'entreprise, une égalité entre les participant·e·s et une redistribution des profits générés (Favreau, 2010). Dans l'idéologie coopérative, on retrouve des théoricien·ne·s qui visent à réformer le capitalisme et d'autres à l'abolir (Vaillancourt, 2008). Les entreprises coopératives apparaissent pour certain·e·s comme une réponse aux lacunes du système, en offrant des services dans des communautés où une entreprise à but lucratif n'arriverait pas à être assez rentable pour s'y installer. Pour d'autres, il s'agit d'amener un changement social, en réaffirmant l'importance de prendre des décisions en groupe et localement.

Les coopératives font partie de ce qui est appelé l'économie sociale et solidaire. Cette catégorie, selon Quarter (1992), est un secteur où est placé tout ce qui se situe entre la sphère privée marchande et la sphère publique, dont les coopératives. Ce type d'économie, par sa valeur sociale et de solidarité, s'oppose à l'économie dominante (l'économie de marché) qui est vue comme étant séparée du social et fonctionnant sous le modèle de la concurrence plutôt que de la coopération. Dans les sociétés préindustrielles, l'idée d'économie sociale n'existait pas, puisque toute l'économie était sociale (D'Amours, 2000). Celle-ci était encadrée dans les relations sociales. L'idée de marché existait, mais son rôle restait secondaire (Polanyi, Arensberg et Pearson, 1957). Il était aux côtés des principes de réciprocité, de redistribution et d'administration domestique (Polanyi, Arensberg et Pearson, 1957). C'est la modernité qui va amener une séparation entre les sphères économique et politique. En ce sens, pour D'Amours (2000), l'économie sociale est une tentative de réinsérer la sphère économique dans la sphère sociale.

Cependant, loin d'être vu comme un espace d'économie alternative par les États, le milieu coopératif est surtout vu comme une solution aux problèmes structurels de l'entreprise et de la société (insertion sur le marché du travail des individus marginalisés, offre de services auxquels

ni la sphère publique ni la sphère privée ne répondent efficacement, etc.). Il peut donc être difficile pour le milieu coopératif d'amener un changement social s'il est enfermé dans cette réponse à des besoins issus du secteur lucratif ou du secteur public (Favreau, 2010). Depuis le *Sommet sur l'économie et l'emploi* de 1996, l'économie sociale est reconnue tant par le gouvernement québécois que par les médias et le milieu académique. Cependant, l'approche du gouvernement a des limites : on ne considère l'économie sociale comme sociale que si elle apporte des solutions aux problèmes sociaux. Cela est critiqué par le milieu de l'économie sociale, car cette approche oublie que les problèmes sociaux sont créés par le marché qui n'est pas en mesure de gérer les externalités qu'il provoque. La définition qui a été donnée à l'économie sociale amène une distinction entre la sphère économique et sociale; distinction que l'économie sociale tente de défaire. Pour avoir accès au financement, l'économie sociale est tenue d'être rentable à court terme, et d'utiliser une main-d'œuvre qui est souvent exclue du marché du travail depuis longtemps (D'Amours, 2000). Cela pose alors de très gros problèmes pour différentes initiatives. Pour obtenir du financement de l'État, il faut créer de l'emploi et être rentable très rapidement, ce qui n'est pas aussi facile pour l'économie sociale que pour l'entreprise privée.

En 2013, le Québec a mis à jour la loi-cadre sur l'économie sociale. Celle-ci a, comme la précédente, une tonalité marchande et insiste sur la viabilité économique (Defourny et Nyssens, 2017). D'ailleurs, parmi les six objectifs du Plan d'action gouvernemental en économie sociale 2015-2020, on retrouve les deux objectifs suivants : valoriser la réponse des entreprises d'économie sociale aux défis du vieillissement démographique et encourager l'insertion socioprofessionnelle au sein des entreprises d'économie sociale. L'État tente ainsi de définir les problèmes auxquels l'économie sociale devrait répondre, alors que la structure de l'économie sociale suppose une réponse à des besoins qui devraient émaner de la communauté locale.

Malgré ces limites, pour certains auteur·rice·s, comme Louis Favreau, c'est le milieu coopératif qui est le plus à même d'apporter un changement social : « C'est par la participation économique, c'est-à-dire en "créant de la richesse" ou en "générant du capital", mais en le liant à la réponse à des

besoins (contrairement à l'entreprise capitaliste, qui crée de la richesse en la liant de façon indissociable à la recherche du maximum de profit) » (Favreau, 2010 : 18). Cependant, bien que le mouvement coopératif ait du poids sur le plan économique, il n'en a pas sur le plan politique (Favreau et Molina, 2011). Pour devenir une alternative, il doit prendre une place plus grande dans le débat public et éviter de se banaliser en ne devenant qu'une forme d'entreprise parmi tant d'autres. Par contre, le souci qu'ont les coopératives de s'assurer de leur viabilité économique les empêche de prendre le temps de revendiquer de front comme d'autres groupes (Favreau, 2010). Bruno Roelants, Directeur général de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) mentionne d'ailleurs que les coopératives constituent « un "mouvement en construction" qui doit encore "s'affirmer haut et fort" et "être au diapason des mouvements sociaux", comme les mouvements syndicaux, féministes, environnementaux et autres, qui ont réussi à gagner davantage en positionnement politique et en "soft power" que le mouvement coopératif » (préface de Pezzini et Girard, 2018 : 10). Sinon, selon Favreau, les coopératives courent le risque d'être considérées comme un type d'entreprise parmi d'autres, plutôt qu'une alternative sociale, ce que Favreau appelle leur « banalisation ». Pour éviter de se banaliser, ces entreprises doivent montrer que la démocratie ne s'arrête pas à leur porte (Favreau, 2008). Le milieu coopératif serait ainsi, selon Favreau, un élément essentiel de la sortie du capitalisme. Pour sortir du capitalisme, il est nécessaire de coopérer plutôt que de se concurrencer, d'être plus démocratique, de sortir de la privatisation des biens sociaux; et surtout de sortir de la crise écologique, économique et sociale. Ce sont les coopératives, pour Favreau, qui sont les plus à même de nous mener dans cette voie.

C'est pourquoi il est intéressant de s'attarder au mouvement coopératif, comme lieu de changement social. Cet article a pour but de voir si les coopératives sont toujours une forme d'organisation alternative ou bien si, au courant de ses différentes transformations, elles sont devenues un type d'organisation parmi tant d'autres, sans grande remise en question du modèle économique. Pour ce faire, cet article présente en premier lieu les types de coopératives à l'étude et leurs principales

caractéristiques. Par la suite, une présentation plus générale du modèle coopératif est effectuée, en présentant notamment les sept principes partagés par les différents types de coopératives. L'article aborde ensuite différentes études sur l'engagement. Ces études dépassent le cadre des coopératives, puisque les recherches sur les coopératives n'ont pas, ou sinon très peu, abordé le concept de l'engagement, contrairement aux études du monde du travail effectué auprès d'entreprises traditionnelles. La méthodologie de mon mémoire de maîtrise, qui est reprise pour cet article, est ensuite exposée, tout en présentant les douze répondant-e-s travaillant (ou ayant travaillé) dans les quatre coopératives à l'étude. L'article s'attarde ensuite à certaines questions en lien avec ce corpus de répondant-e-s : d'abord, est-ce que le modèle d'organisation faisait partie des raisons de postuler dans une coopérative et est-ce que les pratiques des coopératives étudiées concordaient avec les principes coopératifs. L'article aborde, par la suite, certaines critiques du modèle coopératif formulées par les répondant-e-s. Cet article se poursuit avec la présentation de certains éléments de l'engagement des répondant-e-s. D'abord, j'aborde leur participation aux instances de leur coopérative, et ensuite leur sentiment d'appartenance à leur coopérative. Finalement, cet article se termine avec une réflexion sur les coopératives comme espace de changement social.

Les types de coopératives

Cet article se concentre sur l'analyse de trois différents types de coopératives : les coopératives de consommation, les coopératives de travail et les coopératives de travailleurs actionnaires. Les coopératives étudiées fonctionnent toutes avec trois différentes instances de gouvernance. D'abord, l'assemblée générale (AG), pour les membres, qui permet de définir les grandes orientations de la coopérative. Ensuite, le conseil d'administration (CA), qui veille à ce que la coopérative serve les intérêts des membres en administrant l'entreprise dans le respect des orientations de l'AG. Finalement, il y a la direction générale, qui est responsable de la gestion quotidienne des opérations de la coopérative.

Les coopératives de consommation sont des coopératives qui ont

comme mission de fournir des produits et des services accessibles, de qualité et au meilleur prix possible. La clientèle peut devenir membre, et ainsi avoir une part sociale de la coopérative lui permettant d'exercer un contrôle sur les produits et les services développés. Ces coopératives ont un très grand nombre de membres, puisque n'importe qui, à tout moment, peut devenir membre et ainsi avoir droit de vote lors de l'AG. L'individu devenant membre a droit à une part des surplus annuels de la coopérative, qui lui est versée sous forme de ristourne selon le montant qu'il a dépensé dans la coopérative au cours de l'année financière. Dans beaucoup de cas, pour les employé·e·s, ces entreprises peuvent ne pas apparaître différentes d'une entreprise à but lucratif : « [...] les rapports employeurs/employés tendent à calquer ceux qui existent dans l'entreprise privée; pour les dirigeants, les coopératives sont au service des membres, et les employés de leur côté ne semblent pas attribuer de mérite particulier au caractère coopératif des organisations pour lesquelles ils travaillent. » (Labrecque, 1986 : 210) D'ailleurs, dans la recherche de Labrecque, tous les employé·e·s interrogé·e·s ont dit voir leur coopérative comme une entreprise comme les autres, même s'ils en sont tous membres.

Les coopératives de travail fonctionnent différemment des coopératives de consommation. Elles sont gérées démocratiquement par les membres travailleurs, qui en sont les propriétaires collectivement. Pour être membre, on doit être un travailleur ou une travailleuse embauché·e par la coopérative. Le membership de ce modèle est donc limité à ses travailleur·euse·s. Le but principal de cette coopérative est de fournir des emplois aux membres en générant une activité économique. Cela permet aux salarié·e·s d'avoir un contrôle sur leurs conditions de travail et sur tout ce qui touche leur milieu de travail. Ce modèle manquerait cependant de vision à long terme. Selon Levac (2011), les travailleur·euse·s seraient moins enclin·e·s à investir dans leur coopérative dans une vision à long terme puisqu'ils et elles n'en profiteraient pas directement, car ces profits iraient aux futurs travailleur·euse·s. En général, les travailleur·euse·s auraient plus d'intérêt à se partager les bénéfices entre eux et entre elles, sous forme de hausse de salaire ou de prime, qu'à les mettre en réserve (Richez-Battesti

et Defourny dans Defourny et Nyssens, 2017). Ce modèle apporte cependant des bénéfices aux travailleur·euse·s, en leur permettant de s'identifier davantage à leur entreprise et à sa réussite. Ils et elles perçoivent d'ailleurs une plus grande possibilité de tirer un avantage financier par leur participation. Cela permet aussi aux travailleur·euse·s de développer et de conserver des capacités entrepreneuriales. Il s'agit d'un modèle qui, bien que pouvant sembler idéal pour un·e travailleur·euse, demande beaucoup d'implication puisque « les employés doivent conjuguer une vision de salarié, orientée vers le maintien de la qualité des emplois, une vision de gestionnaire, orientée vers la rentabilité de l'entreprise, et celle d'entrepreneur, orientée vers la recherche de perspectives de développement » (Bisson, 2013 : 1). Dans ce modèle, la direction générale embauche les employés de la coopérative. Les employé·e·s, eux, élisent les administrateur·rice·s en AG et ceux-ci engagent (et congédient) la direction générale. L'autogestion de ce modèle dépend de la capacité des employé·e·s de gérer leur coopérative par eux-mêmes, et de s'assurer d'un fonctionnement par la base.

Contrairement aux deux autres types de coopératives, les coopératives de travailleurs actionnaires correspondent à des entreprises qui n'ont pas été fondées sous un modèle coopératif. Il s'agit d'entreprises boursières ordinaires, mais dont les travailleur·euse·s ont acquis un bloc d'actions et le gèrent selon les principes de la coopération. Ce modèle est souvent formé lorsque le fondateur ou la fondatrice d'une entreprise décide de léguer son entreprise. Il·elle a alors la possibilité de vendre ses actions à ses employé·e·s pour qu'ils·elles reprennent le flambeau de l'entreprise. Ainsi, les employé·e·s s'assurent une représentativité au CA de l'entreprise. Bien entendu, l'efficacité de cette structure coopérative dépend du pourcentage d'actions que les employé·e·s possèdent. S'ils·elles sont majoritaires, le fonctionnement peut être très semblable à une coopérative de travail ordinaire. S'ils·elles sont minoritaires, ce modèle ressemble davantage à une méthode de consultation des salarié·e·s avant une prise de décision, pour leur assurer une plus grande participation à la gestion.

Le mouvement coopératif

Pour Sainsaulieu, les modèles d'entreprises démocratiques ont trois principes : « l'abolition du capitalisme privé; l'installation de structures de démocratie directe pour gérer le travail par assemblées générales et commissions multiples; et enfin la recherche d'une plus grande justice dans la distribution des salaires, des responsabilités et du pouvoir de chaque travailleur sur la conception de sa tâche » (Sainsaulieu, 1997 : 97). Cependant, ces principes font face à différentes impasses, dont la difficulté de la prise de décision en groupe, les problèmes liés aux habitudes hiérarchiques et la difficulté à surmonter les « divergences d'intérêts, d'aptitudes, de besoins et d'idéologie » (Sainsaulieu, 1997 : 98). De plus, les objectifs sociaux de l'entreprise démocratique peuvent être difficiles à conjuguer dans les impératifs de production économique imposés par l'économie de marché (Sainsaulieu, 1997). Pour toutes ces raisons, il va de soi que l'élargissement des valeurs de coopération et de démocratisation est difficile (Simard, 1979; Sainsaulieu et Tixier, 1983; Favreau, 2008; Vaillancourt, 2008) et qu'il existe différents blocages à ces valeurs différentes des valeurs dominantes : « Il ne suffit pas en effet d'inventer des institutions généreuses égalitaires et participatives, pour que leur mise en œuvre échappe à l'épreuve du feu des fonctionnements quotidiens » (Sainsaulieu et Tixier, 1983 : 11-12). En effet, « plus les individus sont écoutés et reconnus, plus ils sont affrontés au problème de l'invention de leur régulation sociale, sans qu'il y ait de modèles à copier » (Sainsaulieu et Tixier, 1983 : 22).

En 1895, après trois tentatives de créer un mouvement international des coopératives, l'ACI est fondée. Des principes coopératifs, partagés par toutes les coopératives, sont alors votés (Richez-Battesti et Defourny dans Defourny et Nyssens, 2017). Les sept principes en vigueur aujourd'hui proviennent de la déclaration sur l'identité coopérative de 1995, votée lors de l'Assemblée Générale du Centenaire de l'ACI.¹ Comme premier principe, une coopérative doit permettre une adhésion volontaire et

¹ La Déclaration sur l'Identité Coopérative Internationale est disponible en six langues, au lien suivant : https://www.entreprises.coop/images/documents/principes_aci_1995.pdf

ouverte à tous, sans discrimination. Deuxièmement, il doit y avoir un pouvoir démocratique exercé par les membres, ce qui signifie que les gens qui ont été élus sont responsables devant les membres. Troisièmement, il doit y avoir une participation économique des membres, ce qui signifie que les excédents doivent être redonnés en ristourne ou mis en réserve pour le projet coopératif. Quatrièmement, la coopérative doit être autonome et indépendante; c'est-à-dire que les ententes signées et la recherche de fonds doivent se faire de manière à préserver les pouvoirs des membres et l'indépendance de la coopérative. Cinquièmement, la coopérative doit viser l'éducation, la formation et l'information des membres sur la nature et les avantages de la coopération. Sixièmement, il doit y avoir coopération entre les coopératives, dans le but d'offrir de meilleurs services et d'œuvrer ensemble. Finalement, la coopérative doit s'engager envers la communauté, en contribuant au développement durable de celle-ci dans les orientations approuvées par les membres.

L'engagement

Bien que l'engagement provienne de l'individu, les organisations peuvent avoir recours à des pratiques pour amener les individus à s'engager. Joule et Beauvois (2006) affirment que la stratégie est de créer les conditions pour amener de nouveaux comportements. Un engagement réel ne peut être amené par un élément externe. Par exemple, si un individu accepte de faire quelque chose en raison de la rémunération, il sera moins engagé que quelqu'un qui le fait sans rémunération : « L'engagement correspond, dans une situation donnée, aux conditions dans lesquelles la réalisation d'un acte ne peut être imputable qu'à celui qui l'a réalisé. » (Joule et Beauvois, 2006 : 60) Lorsqu'on est vraiment engagé, on l'exprime par des justifications d'ordre interne (par exemple, être bon pour le faire) plutôt que d'ordre externe (comme une rémunération). Mais, pour s'attribuer des raisons internes, il doit y avoir un contexte de liberté. Si on le fait par soumission, on ne va pas chercher une raison d'ordre interne. Ainsi, si récompense il y a, elle doit venir après coup, lorsque la personne est déjà engagée dans le projet. Si elle arrive au

moment où l'on s'y attend le moins, alors elle ne désengagera pas, mais elle renforcera l'engagement.

Dans la branche de la psychologie du travail, les auteur-riche-s vont s'intéresser aux attitudes des individus qui favorisent la « citoyenneté organisationnelle ». L'individu qui fait preuve de citoyenneté organisationnelle est engagé dans l'organisation; il est satisfait de son travail et s'implique dans son groupe de travail. L'individu faisant preuve d'entraide « [...] désigne chez une personne la volonté d'assister les membres de son organisation lorsque ceux-ci rencontrent des difficultés ponctuelles dans leur activité professionnelle » (Paillé, 2008 : 146). Cet individu fait preuve d'esprit d'équipe; ce qui correspond à « la volonté d'une personne de ne pas se plaindre en tolérant les inconvénients et les abus inévitables générés dans l'exercice d'une activité professionnelle » (Podsakoff, 2000. Cité dans Paillé, 2008 : 146). L'implication au travail est ici « la manière dont un employé considère son activité professionnelle comme une dimension importante pour lui et qui contribue à donner du sens à son existence » (Paillé, 2008 : 147). Un individu qui s'implique dans son travail va effectuer la tâche avec soin et va intervenir rapidement en cas d'imprévu. Il va fournir un effort pour la qualité et la productivité, tout en ayant un intérêt au travail. Comme on peut le voir, ces théories ciblent surtout l'engagement comme provenant de l'individu. Ainsi, ce serait aux organisations de trouver des employé-e-s qui ont un bon profil d'engagement.

Dans la branche de la sociologie du travail, les auteur-riche-s vont plutôt tenter de trouver ce qui, dans l'organisation, amène l'individu à s'impliquer dans l'entreprise. Une personne impliquée ne correspond pas nécessairement à l'idéal que l'entreprise se fait de l'engagement : « Les personnes impliquées sont celles qui posent des questions, voire contestent fortement ce qui se passe. Cet engagement n'est pas de la discipline ou de la soumission aux règles [...] » (Thévenet dans Neveu et Thévenet, 2002 : 11). L'implication ne peut résulter de l'entreprise : « Seules les personnes peuvent s'impliquer. La seule chose que l'entreprise peut faire, c'est satisfaire aux conditions nécessaires de l'implication, mais il dépendra toujours des personnes qu'elles soient

suffisantes » (Thévenet dans Neveu et Thévenet, 2002 : 12). Ainsi, pour faciliter l'implication, les actions de l'entreprise doivent être cohérentes. Elle doit s'engager vis-à-vis de l'individu et permettre aux employé·e·s de considérer l'entreprise comme la leur. En ce sens, l'implication n'est pas de la satisfaction puisque les choix cohérents n'amènent pas toujours de la satisfaction. Ainsi, « une personne très impliquée dans son poste a plus de chances d'être soit très satisfaite, soit très insatisfaite (en fonction de son degré de réussite), alors qu'une personne non impliquée est susceptible d'avoir des réactions émotionnelles moins extrêmes vis-à-vis des mêmes expériences de travail » (Peyrat-Guillard dans Neveu et Thévenet, 2002 : 87).

Les études sur l'engagement au travail font aussi état de l'engagement envers l'organisation, qui serait distinct de l'engagement envers les valeurs, les politiques et les objectifs spécifiques d'une organisation (Klein et al. dans Klein, Becker et Meyer, 2013). Les premiers intérêts d'étudier l'engagement au niveau organisationnel sont apparus en raison de la détérioration de la relation employeur·e-employé·e et de l'augmentation de l'intention de quitter des employé·e·s (Meyer dans Klein, Becker et Meyer, 2013). Les chercheur·e·s cherchaient alors des solutions à ces problèmes. Mowday et al. (1982, présenté dans Becker et Meyer, 2013) montrent qu'en plus de rester dans l'entreprise, les employé·e·s engagé·e·s ont plus de chance de partager les buts et les valeurs de l'organisation et d'effectuer des efforts dans l'intérêt de l'organisation. L'intérêt de l'engagement pour ces chercheur·e·s était qu'il amenait un taux plus bas au niveau du roulement du personnel et un degré plus haut d'effort et de performance, ce qui contribue à l'efficacité de l'organisation. La perception d'une injustice dans le travail peut amener une perte d'engagement. À l'opposé, les employé·e·s dont les valeurs sont compatibles avec l'organisation développent un plus fort engagement que ceux et celles dont les valeurs entrent en conflit. En ce sens, tout changement venant changer le noyau des valeurs de l'organisation a la possibilité de réduire l'engagement des employé·e·s.

Méthodologie

Cet article se base sur le corpus que j'ai utilisé pour mon mémoire de maîtrise.² Dans mon mémoire, je tentais de trouver envers quoi les travailleur·euse·s du milieu coopératif se sentaient engagé·e·s et s'impliquaient, et de quelle manière cet engagement et cette implication avaient changé depuis leur embauche dans une coopérative. Et, en deuxième lieu, si le fait de travailler dans le milieu coopératif se traduisait par d'autres formes d'engagements à l'extérieur de l'entreprise coopérative. Pour ce faire, je me suis intéressé à l'engagement en fonction de différentes cibles. Pour Meyer et Allen (1997), dont le modèle semble le plus souvent utilisé, il existe l'engagement dans le groupe de travail, envers le gestionnaire, dans l'occupation, dans la profession, dans la carrière et envers le syndicat. Pour ces auteur·rice·s, l'étude de l'engagement est l'étude de l'engagement des employé·e·s envers la direction de l'entreprise. Cependant, dans la structure coopérative, la direction n'occupe pas nécessairement la même place que dans une entreprise à but lucratif. Ainsi, pour avoir un meilleur schéma du milieu coopératif, j'ai conservé cette relation avec la direction, mais j'ai aussi regardé la relation avec les membres ou le CA. Même si les études portant sur l'engagement sont la plupart du temps de nature quantitative, j'ai procédé à une étude qualitative dans le but de permettre aux employé·e·s d'exprimer un engagement envers des cibles qui n'auraient pas été répertoriées dans les différentes enquêtes sur des entreprises à but lucratif.

Douze entrevues semi-dirigées ont été effectuées avec des travailleur·euse·s aux tâches et profils différents provenant de quatre coopératives situées à Québec. J'ai ainsi effectué des entrevues semi-dirigées avec trois employés de chaque coopérative au courant de l'année 2016.

La première coopérative choisie est la Coopérative des brasseurs

² Mon mémoire de maîtrise, « L'engagement des travailleurs du mouvement coopératif de Québec », est disponible en ligne au lien suivant : <https://corpus.ulaval.ca/jspui/handle/20.500.11794/30333>

professionnels de Saint-Roch, plus connue sous le nom de La Barberie. Cette entreprise est une brasserie qui, en plus d'embouteiller et de distribuer sa bière dans différents commerces, tient également un bar de dégustation. Elle fonctionne sous le mode d'une coopérative de travail et a été ouverte en 1997.

Comme deuxième coopérative, j'ai choisi la Librairie Pantoute, qui possède un point de vente dans le quartier Saint-Roch et un autre dans le Vieux-Québec. Il s'agit d'une coopérative de travailleurs actionnaires. Cette librairie indépendante est devenue une coopérative en 2014, lorsque les propriétaires ont vendu leur entreprise, qui a été achetée par leurs employé·e·s. Ceux-ci et celles-ci sont maintenant actionnaires de l'entreprise et gèrent leur bloc d'actions selon les principes d'une coopérative. La majorité des actions est cependant entre les mains de deux personnes qui occupent la direction générale de la coopérative. Contrairement aux autres coopératives de l'enquête, celle-ci n'a pas été fondée sous le modèle coopératif, mais l'est devenue après un peu plus de quarante ans de service. Ce modèle permet aux employé·e·s de travailler plus activement à la gestion de leur entreprise, et notamment de se présenter au CA de la librairie.

La troisième coopérative choisie est la Coop Zone, coopérative étudiante de l'Université Laval. C'est une coopérative de consommation qui a été créée en 1987 dans le but d'offrir des biens et des services d'ordre pédagogique, intellectuel et d'usage personnel sur le campus universitaire. Son siège social est situé dans le pavillon Maurice-Pollack, sur le campus universitaire. La Coop Zone possède aussi trois autres points de vente. Dans son histoire récente, elle a senti le besoin, lors de sa planification stratégique de 2009, de diversifier ses activités en raison notamment de la forte concurrence dans le milieu du livre et de la diminution de la vente des notes de cours en raison du virage numérique. Elle a alors ouvert une filiale alimentaire : Zon'Orange³.

³ Zon'Orange a cessé ses activités en mai 2018. Je mentionne tout de même cette initiative puisqu'elle a été nommée par deux répondants de la Coop Zone lors de mes entrevues.

Finalement, une quatrième coopérative a été étudiée pour la recherche. Il s'agit de Mountain Equipment Co-op (MEC), coopérative d'équipement de plein air canadienne, dont le siège social est situé à Vancouver. Ce commerce est une grosse coopérative de consommation très centralisée. Bien qu'elle possède plusieurs magasins partout au Canada, la totalité n'est enregistrée que sous une coopérative. Il s'agit d'une coopérative qui n'est pas née au Québec, mais qui s'y est implantée plus tard, et qui, par sa centralisation, ne permet pas vraiment une gestion locale.

Ces quatre coopératives me permettent d'avoir une image d'ensemble de l'implication et de l'engagement des travailleurs et des travailleuses du milieu coopératif. Il s'agit de coopératives de tailles différentes. Comme petites coopératives, nous avons La Barberie et la Librairie Pantoute, comptant respectivement environ 20 et 30 employé·e·s. Nous avons aussi la Coop Zone, de taille moyenne, qui compte 131 employé·e·s régulier·ère·s. Finalement, il y a MEC⁴, avec 1 835 employé·e·s réparti·e·s partout au Canada. Nous avons aussi deux coopératives où les employé·e·s ont un certain contrôle sur leurs conditions de travail (la coopérative de travail et la coopérative de travailleurs actionnaires), et deux autres qui n'ont pas nécessairement ce contrôle.

Les entrevues se sont tenues en personne, à l'endroit choisi par les répondant·e·s. Ces entrevues se sont déroulées directement dans un local de la coopérative pour laquelle ils et elles travaillent, dans un local de l'Université Laval, dans un café ou au domicile du·de la répondant·e. Comme il s'agit d'une recherche qualitative, la plupart des questions étaient ouvertes, et il va de soi que plus une personne avait de choses à dire sur son travail et sur son implication, plus l'entrevue pouvait être longue. Les données du présent article proviennent donc de 12 répondant·e·s, ayant travaillé dans l'une des quatre coopératives à l'étude et ayant accepté de participer à l'enquête.

⁴ [Ndlr] Au moment de publier, MEC venait d'annoncer le 14 septembre 2020 la vente de la coopérative à des intérêts américains, ce qui a provoqué une levée de boucliers de la part des membres qui affirment ne pas avoir été consultés avant la transaction.

Les trois répondant·e·s de MEC sont deux travailleurs et une travailleuse, tous trois à temps partiel. Ces personnes travaillaient au magasin MEC en même temps qu'elles poursuivaient leurs études. Ils et elle étaient déjà membres de MEC, en tant que consommateur·trice·s, avant leur embauche. Les trois avaient moins de 25 ans, étaient célibataires sans enfant, et avaient un salaire annuel de moins de 15 000 \$.

Dans le cas de La Barberie, nous avons deux travailleuses et un travailleur. Ces trois personnes travaillaient à temps plein au moment de l'entrevue, mais elles avaient une situation d'emploi différente : un travailleur de 40 à 54 ans qui aimait l'entreprise, mais qui songeait à la quitter s'il n'arrivait pas à avoir plus d'heures de travail, une travailleuse saisonnière dans la vingtaine et une autre, dans la trentaine, qui occupait un poste de gestion. Les deux employé·e·s permanent·e·s étaient membres du CA.

Les trois répondants de la Librairie Pantoute sont des hommes qui travaillaient à temps plein comme libraires. Ils travaillaient au magasin de la rue Saint-Jean. Ils ont tous été embauchés avant que la librairie ne devienne une coopérative et en sont membres. L'un d'eux siégeait au CA.

Pour la Coop Zone, nous avons trois répondants, avec une situation d'emploi très différente. L'un d'eux avait un poste de direction, un autre était à temps partiel, et un autre n'était plus en emploi au moment de l'entrevue. Maxime⁵ est le seul répondant de l'enquête qui ne travaillait pas dans une coopérative au moment de l'entrevue. Il avait cependant travaillé à la Coop Zone pendant environ deux ans. Contrairement aux deux autres répondants de cette coopérative, il ne travaillait pas au magasin du pavillon Maurice-Pollack, mais à la succursale de Saint-Roch. Pour cette raison, son expérience dans la coopérative est différente des autres, et c'est pourquoi il a été ajouté à l'enquête.

Les entrevues ont permis de cerner, en partie, les manières de faire et de travailler dans chacune des coopératives ciblées. Dans cet article,

⁵ Tous les noms sont des pseudonymes.

j'analyse l'organisation du travail de chaque entreprise, à partir de ce qui est ressorti des entrevues avec les travailleurs et les travailleuses de ces coopératives. Je tente ensuite de montrer si l'entreprise semble amener une remise en question du modèle économique chez ses travailleur·euse·s.

Le modèle d'organisation : un motif pour postuler sur un emploi dans une coopérative?

Pour la plupart des répondant·e·s à l'étude, le fait que l'entreprise soit une coopérative n'avait pas beaucoup d'importance au moment de postuler.

Dans le cas des répondant·e·s de MEC, les participant·e·s à l'enquête souhaitaient y travailler en raison de sa notoriété et des conditions de travail des employé·e·s. Le fait que ce soit une coopérative était un élément important, mais ce n'était pas l'élément majeur. À La Barberie, les répondant·e·s souhaitaient y travailler aussi en raison de la notoriété du commerce. Le fait que l'entreprise était une coopérative n'était cependant pas la raison principale.

C'est à la Coop Zone que les répondants semblent le plus accorder une importance au fait que l'entreprise soit une coopérative au moment de l'embauche. Benoît, par exemple, dit ne pas être intéressé par un travail de gestion dans une entreprise privée. Maxime a quant à lui appliqué par intérêt pour le modèle et pour le magasin Zone sur le boulevard Charest. Il souhaitait retravailler dans une coopérative étudiante, ce qu'il avait déjà fait pendant ses études collégiales. Pour Frédéric, par contre, le modèle coopératif n'était pas un motif au fait d'avoir appliqué à un poste dans cette entreprise.

À la Librairie Pantoute, comme les répondants ont commencé à y travailler avant que l'entreprise devienne une coopérative, il va de soi que le modèle coopératif n'avait pas d'intérêt pour eux à ce moment. Les trois répondants souhaitaient y travailler parce que le milieu du livre les

intéressait, et qu'ils ne souhaitent pas travailler dans une librairie à bannière.

Ainsi, dans les quatre entreprises, outre Benoît qui occupait un poste de direction, les employé·e·s n'ont pas été embauché·e·s en raison de leur intérêt pour le modèle coopératif. Les entretiens d'embauche permettaient de s'assurer que la personne avait les valeurs nécessaires pour bien fonctionner dans l'équipe de travail, mais la connaissance du modèle coopératif n'était pas un prérequis à leur embauche pour 11 des 12 répondant·e·s.

La concordance (ou non) des principes coopératifs aux pratiques des coopératives

Cette section présente les sept principes coopératifs de l'ACI, et la manière dont l'entreprise coopérative y répond, d'après l'information ressortie lors de mes entretiens.

Premier principe : L'adhésion volontaire et ouverte à tous et toutes

Ce principe est assez simple. Dans toutes les coopératives étudiées, l'adhésion était en effet ouverte à tous et toutes. Tout·e travailleur·euse peut devenir membre de La Barberie, pourvu qu'il ou elle ait un poste permanent. Tout·e client·e peut devenir membre de la Coop Zone; et tous et toutes peuvent devenir membre de MEC et ainsi pouvoir y faire des achats. Cette adhésion est aussi volontaire, puisque personne n'est forcé de devenir membre. Une personne peut très bien travailler chez Pantoute ou à La Barberie sans être membre de la coopérative. Un individu peut aussi acheter chez Zone sans avoir à devenir membre de la coopérative. La grande distinction concernant ce principe se voit cependant chez MEC : un·e client·e ne peut acheter s'il·si elle n'est pas membre et les travailleur·euse·s doivent être membres s'ils·si elles veulent travailler chez MEC.

Deuxième principe : Un pouvoir démocratique exercé par les membres

Chacune des coopératives répond à ce principe puisqu'elles ont toutes une AG pour décider des grandes orientations et elles élisent toutes un CA parmi les membres pour gérer la coopérative. Il existe cependant une différence dans la fréquence de ces assemblées selon le type de coopérative. Alors que les membres de La Barberie et de la Librairie Pantoute parlent de trois à quatre AG par année, la Coop Zone et MEC se limitent à une instance par année. Chez MEC, les membres ont la possibilité d'élire les membres du CA par Internet, en raison de l'étendue territoriale de la coopérative. Il s'agit de la seule coopérative qui permet une élection à distance. Outre l'élection du CA, il est plus difficile pour les membres de MEC d'exercer leur pouvoir puisque l'AG a lieu à Vancouver. Il est donc nécessaire aux membres de Québec de se déplacer à Vancouver pour voter sur les orientations de l'entreprise.

Troisième principe : La participation économique des membres

Dans chacune des coopératives, le ou la membre débourse un montant pour obtenir une part de la coopérative et en tire par la suite des avantages. La seule exception est la Librairie Pantoute, qui, comme elle est une jeune coopérative, n'avait pas eu le temps de développer des avantages aux membres. Pour la Coop Zone, on parle de rabais sur la facture lors de l'achat; chez MEC, les membres reçoivent une ristourne à la fin de l'année financière selon le montant dépensé, et à La Barberie, les travailleur·euse·s ont droit à un retour sous forme de salaire à la fin de l'année financière.

Quatrième principe : Autonomie et indépendance

Chacune des coopératives est autonome. Elles peuvent appartenir à certains mouvements ou à certaines fédérations, mais cela est toujours selon le choix des membres. Il est d'ailleurs possible pour les membres de se désaffilier d'une fédération si elle ne répond plus à leur désir. Cela a été le cas de la Coop Zone, qui s'est désaffiliée de La Coop fédérée il y a

quelques années. Ce sont les membres qui ont décidé librement de ne plus faire partie de cette fédération.

Cinquième principe : Éducation, formation et information des membres sur la nature et les avantages de la coopération

Chaque coopérative éduque ses membres à la coopération de différentes façons. À La Barberie, une répondante a dit que chaque année, les membres avaient la possibilité de participer à des ateliers de formation continue sur la coopération. Chez MEC, lors de leur entrée en poste, les nouveaux-elles employé-e-s suivent une formation sur l'avantage MEC quant à son modèle de gestion, la garantie, etc. À la Librairie Pantoute, les membres étaient en train d'apprendre ce qu'est un modèle coopératif puisque leur coopérative est toujours en création. À chaque rencontre, les membres en apprennent un peu plus sur les obligations d'une coopérative et la gestion de ce modèle d'entreprise. La Coop Zone a, quant à elle, financé la création d'une chaire de recherche sur les coopératives. Maxime a cependant amené des critiques à ce principe, puisqu'il dit n'avoir jamais été mis au courant de la tenue des AG même s'il travaillait à la coopérative : « Imprimer une carte coop puis la vendre, c'est le plus que... c'est le plus que j'ai eu de formation sur la coopérative là finalement ou le modèle coopératif finalement » (Maxime, Zone). Frédéric, pour sa part, dit que lui non plus n'a pas été formé sur ce qu'est une coopérative par la Coop Zone : « C'est sûr qu'à l'intérieur du travail, on n'est pas formé sur c'est quoi une coopérative. On est formé sur c'est quoi le travail » (Frédéric, Zone).

Sixième principe : Coopération entre les coopératives

La plupart des coopératives semblent offrir des rabais particuliers aux entreprises coopératives. Il s'agit de montants différents de ceux qu'elles offrent selon leur tarif pour les entreprises. C'est le cas, du moins, de La Barberie et de la Coop Zone. La Barberie va aussi privilégier les coopératives lorsqu'elle a des travaux à effectuer. Par exemple, si elle a besoin de rénovation, elle va d'abord tenter de donner ce contrat à une

entreprise coopérative en construction avant de l'offrir à une entreprise à but lucratif.

Septième principe : Engagement envers la communauté

Les entrevues m'ont montré que les quatre entreprises étudiées sont très engagées dans la communauté. La Barberie participe à plusieurs festivals dans le but de démocratiser la bière et s'implique dans différents regroupements dans le quartier Saint-Roch. L'implication de La Barberie semble s'effectuer surtout au niveau du milieu brassicole, du développement de la communauté locale et par une aide offerte aux nouvelles coopératives de travail. En effet, de par sa notoriété, La Barberie répond parfois à des demandes de nouvelles coopératives de travail qui veulent des conseils pour bien fonctionner. La Coop Zone, pour sa part, redonne beaucoup à l'Université Laval en créant des événements sur le campus et en participant au financement de différentes initiatives étudiantes. Elle s'implique aussi en développement durable et, au moment de mes entrevues, elle opérait aussi une division alimentaire du nom de Zon'Orange. La Coop Zone s'engageait ainsi envers les producteurs locaux par un approvisionnement local en alimentaire et en favorisant des fournisseurs locaux pour son matériel de cuisine. MEC organise plusieurs festivals de plein air dans la ville pour inciter les gens à bouger. L'entreprise redonne un certain pourcentage de ses profits par l'organisation d'activités, la protection de certains milieux naturels et par une redistribution dans les organismes locaux. La Librairie Pantoute est très engagée dans la communauté depuis sa fondation, c'est-à-dire bien avant qu'elle soit une coopérative. Elle vise la promotion de la culture et de la littérature, en organisant par exemple des lancements de livre et des causeries avec des auteur·rice·s. Elle s'implique aussi beaucoup dans le milieu des librairies indépendantes. Pantoute est d'ailleurs l'une des fondatrices de la coopérative des Librairies indépendantes du Québec.

Certaines critiques des entreprises coopératives

Malgré leur appartenance au modèle coopératif et le fait qu'ils et elles avaient un parti pris envers le modèle, la plupart des répondant·e·s avaient des critiques à formuler. Les répondant·e·s de MEC doutaient, par exemple, de la possibilité pour une aussi grande entreprise de rester près de ces membres. Même s'ils et elles aiment le modèle coopératif, ils et elles ne considèrent pas que ce modèle est fait pour une entreprise telle que MEC. Malgré les valeurs de MEC qu'ils et elles apprécient, les répondant·e·s ne sont pas prêt·e·s à considérer MEC comme une coopérative :

Moi, je trouve moyennement ça, une coop. [...] C'est tellement de grosses coopératives. Tu sais, c'est basé sur des modèles coopératifs, mais... est-ce que c'est réellement une coopérative, tu sais? [...] C'est un moyen, je pense, d'attacher les gens à leur travail puis à rendre plus productif ton milieu de travail, au final, tu sais. Ce n'est pas nécessairement comme, admettons, une coopérative de solidarité. [...] Ce n'est pas du tout ça, tu sais. [...] Ça, c'était plus coopératif, tu sais (Charles, MEC).

Annie partageait aussi cette opinion : « [...] ils ont aussi les éléments d'une coop. Mais je pense que c'est plus la gestion interne des employé·e·s puis le... le marketing qui fait que je... ce n'est pas une coop comme je vois une coop à mes yeux » (Annie, MEC). Ces répondant·e·s critiquent d'ailleurs la prise de décision, qui est beaucoup trop éloignée de la base et le fait que les employé·e·s ne peuvent pas participer à certaines décisions, comme le déménagement du magasin du quartier Saint-Roch au quartier Lebourgneuf⁶, qu'ils et elles ont appris au même moment que la population, par les médias. Dans cette coopérative, le fait que la direction soit trop éloignée de la base amène un blocage à l'engagement des

⁶ Lors de mes entrevues, MEC de Québec était toujours situé dans le quartier Saint-Roch, mais le déménagement dans le quartier Lebourgneuf avait été annoncé.

répondant·e·s envers l'entreprise.

À La Barberie, les critiques portaient surtout sur la proximité des membres, qui peut créer certains conflits. Par exemple, Simon parlait de la difficulté de travailler avec des personnes en particulier : « Tu sais, on a beau être une coopérative de travail, ça ne veut pas dire que tout le monde est bien fin, bien smart tout le temps. Il y a des gens qui sont chiants, il y a des gens qui sont égoïstes, il y a de l'hypocrisie, il y a du "tire la couverture de mon bord" qui arrive » (Simon, Barberie). Simon mentionnait aussi les avantages donnés aux membres qui peuvent amener des effets pervers : « Je pense que le défaut de donner des avantages aux membres aussi, c'est que les gens vont devenir membres seulement pour quelques avantages, ce qui est chiant. Tu sais, ça veut dire qu'ils vont faire fi de beaucoup de choses seulement pour avoir certains avantages » (Simon, Barberie). Il y aurait donc parfois des membres qui ne s'impliquent pas dans la structure, n'en voyant pas l'intérêt.

À la Librairie Pantoute, on est surpris de la complexité du modèle, et l'on pensait que celui-ci allait être plus efficace :

J'avais vraiment l'impression que... que tout le monde pouvait, par exemple, avoir une idée, quelque chose ou un... un point à soulever, que je pouvais le faire un peu en tout temps puis tout ça. Puis, bon. J'ai réalisé ensuite que ce n'était pas le cas. Que bon, il fallait passer par nos représentants, puis bon que c'était voté en réunions qui ont lieu trois fois par année. Bon, ce peut quand même être un processus qui est long (Marc, Pantoute).

Les répondants remarquent qu'il est difficile pour les membres de se rencontrer pour prendre des décisions, et que pour cette raison, les choses n'avancent pas aussi vite qu'on le pensait au départ : « Réunir quatre personnes, tu as pas idée comment c'est dur. Imagine en réunion générale » (Denis, Pantoute).

À la Coop Zone, Maxime critiquait la centralisation des décisions dans le magasin du pavillon Maurice-Pollack. L'équipe de travail des autres magasins serait ainsi assujettie à des décisions externes, ce qui ne facilite

pas l'efficacité sur place. Pour lui, la coopérative Zone n'est pas vraiment différente d'une entreprise privée : « C'était très peu transparent. Ça aurait été, en fait, honnêtement, j'aurais été exemple, dans un magasin Zone, exemple, puis il n'y aurait pas eu de part de membre et ça n'aurait rien changé pour moi, tu sais. J'aurais été payé comme salaire minimum, puis avec une minuscule commission, tu sais » (Maxime, Zone). Comparativement à son emploi passé dans une autre coopérative où il avait droit à des rabais, ces avantages ne sont offerts que pour les employé·e-s permanent·e-s chez Zone : « C'est-à-dire que moi, travailler là bas, j'avais aucun, aucun avantage, puis même sûrement j'avais moins d'avantages que si admettons j'étais allé travailler dans une boutique informatique » (Maxime, Zone). Selon lui, la part de membre chez la Coop Zone, qui offre des rabais, équivaut à une carte fidélité d'un autre magasin.

Benoît, pour sa part, critiquait le manque de compétence des personnes sur le CA :

Ils ne sont pas là parce qu'ils sont compétents. [...] Ils sont là parce qu'ils sont populaires. Mais ils gèrent une entreprise de 35 millions. Ils gèrent la destinée de plein d'employés. [...] Il faudrait avoir des mesures où, si tu te présentes au conseil d'administration, tu es capable de lire un état des résultats, tu as une expérience, ça peut être multiple, exemple quelqu'un qui est en ressources humaines, quelqu'un en marketing. Chacun a son expérience, mais tu apportes quelque chose à l'organisation (Benoît, Zone).

Le fait que l'entreprise soit administrée à majorité par des étudiant·e-s, qui ne sont pas outillé·e-s pour siéger sur un CA, amènerait certaines limites à son mode de gouvernance.

La participation

La participation aux instances varie selon les répondant·e-s et d'une coopérative à l'autre. Dans mes entrevues, les travailleur·euse-s des

coopératives de consommation semblaient moins intéressé·e·s par les instances que ceux et celles des coopératives de travail. Cela est probablement dû au plus grand contrôle décisionnel que peuvent avoir les travailleur·euse·s d'une coopérative de travail. À la coopérative Zone, sauf le répondant gestionnaire, les deux autres n'avaient jamais participé à aucune instance de la coopérative, bien qu'ils en soient membres. Pour Frédéric, les changements qu'il souhaitait apporter à la coopérative concernaient l'organisation de son travail, et ces changements ne se votent pas en AG, qui prend des décisions plus larges, mais dans son équipe de travail : « Je vous dirais que les changements à la structure que je propose, je peux le faire sur mon quart de travail avec mon gérant [...]. Donc, de me présenter à l'assemblée générale, ce serait comme mélanger mon opinion à travers une masse, ce qui n'est pas nécessairement avantageux » (Frédéric, Zone). Il participait donc aux changements organisationnels de l'entreprise, mais pas par les instances officielles. Pour Maxime, il sentait un sentiment d'appartenance très grand au magasin de la basse-ville, mais pas à la Coop Zone en général. Comme l'instance a lieu au pavillon Maurice-Pollack, il ne sentait pas l'envie de se déplacer pour y assister, même s'il sait qu'il y a droit. Il avait l'impression que la haute-ville prenait des décisions pour la basse-ville, et qu'il ne faisait pas partie du magasin de la haute-ville : « [...] du secteur Charest finalement, je sentais plus un truc coopératif entre les gens, tu sais [...] sauf qu'on dirait que ça allait, plus haut, c'était des boss, tu sais. Ce n'est pas plus haut, c'est un conseil d'administration qui dirige le directeur général, c'était, c'était un directeur général qui décide, tu sais, puis qu'ils font ce qu'ils veulent avec la coopérative, tu sais » (Maxime, Zone). Le fait que le CA administre plusieurs magasins selon les décisions prises par le magasin central fait que le personnel des autres magasins peut ne pas se sentir partie prenante du projet collectif.

Chez MEC, aucun·e des répondant·e·s n'a assisté à une instance, tout simplement parce que celle-ci a lieu à Vancouver. Même s'ils ou elle avaient un intérêt à y participer, cet intérêt n'est pas assez grand pour effectuer le voyage. Cependant, ils et elle votaient pour les membres du CA, ce qui se fait en ligne. Les trois répondant·e·s avouaient cependant ne pas accorder beaucoup d'intérêt aux instances de la coopérative, qu'ils et

elle considèrent comme trop éloignées de leur base locale. Même pour l'élection des membres du CA, leur intérêt est limité puisque la grosseur de la coopérative fait que des enjeux plus locaux, par exemple pour la ville de Québec, ne s'y retrouvent pas.

À La Barberie, les deux membres participaient à toutes les instances. Laurence n'y avait bien entendu pas droit, n'étant pas membre de la coopérative. Les deux autres s'impliquaient amplement, voyant une grande utilité aux instances pour y prendre des décisions et faire évoluer la coopérative. Si ce n'était pas de la coop, Myriam ne croit pas qu'elle se serait présentée sur un CA : « Je ne pensais pas non plus être jamais sur un CA » (Myriam, Barberie). Au-delà des instances, il y a aussi l'implication hors instance : « Je dépanne l'ordinateur du bar [...], je vais coller des affiches pour un évènement » (Simon, Barberie). Ce sont des tâches qu'il dit faire, car il veut que La Barberie se porte bien.

À la Librairie Pantoute, les trois répondants avaient assisté à toutes les AG depuis le début de la coopérative. Bien qu'il n'y ait pas assez d'instances à leur goût, ils y voient une utilité pour gérer leur prêt et développer la coopérative. Celle-ci était toujours en création et les instances sont, en plus d'un lieu de prise de décision, un lieu d'apprentissage sur le modèle coopératif. Ils y apprennent de nouveaux éléments à chaque rencontre et les administrateur-ric-e-s tentent d'informer les membres dans un souci de transparence. Le changement de modèle leur permet d'ailleurs une meilleure participation à la vie de l'entreprise : « Il y a un aspect que moi je ne voyais pas. On parle chiffre. On nous embarque dans le truc, tu sais. [...] L'année passée on était à ça, maintenant on est à ça. On n'avait pas ça avant! » (Denis, Pantoute).

Le sentiment d'appartenance

Il est surprenant de voir à quel point tous les répondants et les répondantes semblent très bien intégré-e-s à leur équipe de travail. Plusieurs parlent même de leur équipe de travail comme étant une grande famille. Ces rapports dépassent souvent le cadre du travail. Bien entendu,

il existe certaines différences dans cette communauté selon la coopérative et les répondant·e·s.

À La Barberie, tous les répondants et les répondantes se sentent appartenir à l'entreprise et accordent une importance à leurs collègues. Bien que la proximité puisse créer certaines frictions, les employé·e·s ont intérêt à rester informé·e·s et à faire de leur mieux étant donné la proximité de leurs collègues. Ils et elles travaillent fort tous ensemble et veulent être fier·ère·s de ce qu'ils et elles accomplissent.

Chez MEC, certaines affinités semblent se créer parmi certains employé·e·s : « C'est probablement la place où j'ai travaillé que j'ai le mieux connectée avec mes collègues » (Étienne, MEC). Comme le nombre d'employé·e·s est plus grand, cette affinité ne se produit pas nécessairement avec tout le monde, mais avec une bonne partie des collègues immédiats. Le fait d'être entouré de personnes qui partagent leur passion semble aussi créer un très grand sentiment d'appartenance à la coopérative : « Tous mes collègues, genre telle personne va faire de l'escalade de glace : "Hey! Viens-tu?" Ou : "On part en canot en fin de semaine, viens-tu?" C'est tout le temps connaître des gens qui ont les mêmes intérêts que toi aussi, là » (Annie, MEC).

À la Librairie Pantoute, les répondants mentionnent tous que la librairie est leur famille, mais avec quelques divergences. Pour Marc, il s'agit du magasin pour lequel il travaille. Il précise que plusieurs collègues sont devenus des ami·e·s. Cependant, bien qu'il y ait des échanges constants entre les employé·e·s des deux magasins, il se sent moins près des travailleur·euse·s de la basse-ville, qui ne partagent pas son quotidien. À propos du magasin dans Saint-Roch, il dit : « J'aime moins le milieu, j'aime moins le euh... c'est comme si je m'éloignais. C'est comme des cousins. Ah! Ah! Ah! J'imagine que je m'y ferais, mais je ne pense pas que j'aimerais quitter ma famille pour aller habiter avec des cousins » (Marc, Pantoute). Malgré la proximité des deux magasins, la distance semble amener certains problèmes dans la création d'une communauté coopérative plus large.

Chez Zone, on remarque la même difficulté. Maxime a mentionné qu'il se sentait très près de ses collègues et de ses supérieur·e·s du magasin de Saint-Roch et qu'ils et elles constituaient une grande équipe. Cependant, le rapport n'est pas le même avec le haut de la pyramide qui se trouve en haute-ville. La direction de la coopérative est vue comme gérant de l'extérieur, et imposant des décisions au magasin de la basse-ville sans les consulter. Il y a bel et bien une communauté d'appartenance, mais elle se trouve dans le magasin, et non dans la coopérative. On retrouve la même chose au pavillon Maurice-Pollack, où les répondants semblent très près de leurs collègues, mais ne mentionnent pas les autres magasins présents dans la ville de Québec. Frédéric précise d'ailleurs qu'il n'aimerait pas travailler dans un autre magasin que celui du Maurice-Pollack :

Dans le fond, admettons le magasin central, toute la structure est là. Ça fait qu'admettons, quelqu'un qui travaille au centre-ville, qui a un problème avec la vente d'ordinateurs, se retrouve à appeler, ça met des délais, puis ce n'est pas quelque chose que j'aime faire. Si je suis avec un client et il y a une situation problématique, le technicien, je peux aller le voir en bas tout de suite, ou l'appeler, lui en parler et il va monter (Frédéric, Zone).

Bien que ce soit une seule et même coopérative, les communautés diffèrent d'un magasin à l'autre.

La coopérative comme espace de changement social

Cette façon de voir l'emploi en milieu coopératif et d'autres éléments du discours des répondant·e·s montrent qu'en fait, pour eux et elles, le modèle coopératif apparaît plus comme un outil pour se réunir en communauté locale qu'un espace de remise en question du modèle économique actuel. Même si, pour certains répondant·e·s, travailler pour une coopérative est une forme d'engagement envers un autre modèle économique, la structure entrepreneuriale idéale des répondant·e·s, en elle-même, est plus large que le modèle coopératif. Leur idéal est basé sur la proximité et sur les petites structures. Ainsi, bien que les répondant·e·s

aiment le milieu coopératif, ils semblent favoriser les petites entreprises, même si elles ne fonctionnent pas selon le modèle coopératif, que les grosses entreprises, coopératives ou pas. Les grosses coopératives, pour leur part, sont vues comme des entités qui utilisent l'idéologie coopérative pour assurer l'engagement et l'adhésion des travailleur·euse·s à leur modèle : « Je pense que c'est autant que ça crée l'ambiance de travail plus intéressante parce que tu t'impliques. C'est très néolibéral comme truc, je pense. C'est une nouvelle manière de faire la responsabilisation de tes employé·e·s puis de l'attacher à ta... enfin autant à ton produit qu'à ton magasin, qu'à ta filiale, là » (Charles, MEC). Par le fait même, d'autres entreprises locales, même si elles ne sont pas coopératives, sont considérées comme faisant partie de l'idéal local et indépendant :

Moi je vais pas chez Walmart, et je vais pas chez ClubPrice. [...] Moi j'ai des convictions, puis je vis à la campagne, puis quand j'achète à ma petite quincaillerie du coin, et le dépanneur [...] je le sais que ça me coûte plus cher qu'ailleurs, mais j'y vais parce que si je fais pas ça et qu'ils s'en vont, bien je vais probablement, tu sais, c'est un peu une culture coopérative ça aussi. Donner un service (Benoît, Zone).

Des réactions négatives face à certaines décisions prises dans les coopératives à l'étude ont d'ailleurs été remarquées dans deux coopératives. Chez MEC, un répondant a critiqué certains changements qui se sont effectués dans la coopérative au cours des dernières années. Il s'agit de la polémique entourant le changement de logo, l'élargissement de MEC de magasin d'escalade à un magasin plus largement de plein air, et, plus récemment, le déménagement du magasin de Québec :

[MEC], c'était des gens qui étaient amateurs d'escalade dans les Rocheuses, puis qu'ils trouvaient qu'il y avait pas beaucoup d'équipement d'escalade [...] au Canada. [...] Ce qu'ils se sont dit, c'est qu'on allait aller en acheter plus puis on va revenir avec notre caravane. [...] On va en acheter un peu plus là-bas [aux États-Unis] puis on va les vendre à un prix un peu plus cher pour qu'on puisse aller en racheter. [...] Ça fait que ça a commencé

dans une camionnette. [...] Au départ, c'est vraiment que de l'escalade. Après, c'est devenu plein air. [...] Donc on perd un peu de l'essence du MEC (Charles, MEC).

Au sujet de ces changements récents, il ajoute : « Ça n'a pas été voté par personne, tu sais. C'est les membres de la haute direction qui ont décidé de ça » (Charles, MEC). À la Coop Zone, un répondant a quant à lui critiqué un virage de la coopérative, qui cherche à prendre une plus grande part du marché plutôt qu'à se tenir à sa mission de base, soit fournir des services aux étudiant·e·s : « J'ai l'impression que la coopérative est en train de [...] délaissé son... sa mission de fournir du matériel informatique, pas du matériel informatique, mais du matériel étudiant, parce que même là, je sais qu'il y a des projets d'ouvrir des euh... des cafétérias » (Maxime, Zone). Bien que l'initiative de la Coop Zone d'ouvrir Zon'Orange provient d'une décision prise en AG, l'absence d'information sur ce sujet apporte de l'inquiétude à ce répondant quant aux visés marchandes de la coopérative. Dans ces deux cas, on remarque une certaine inquiétude des répondants à l'idée que leur coopérative oublie leur mission première : répondre aux besoins des membres. Ces changements ne viseraient pas nécessairement à répondre à un besoin, mais à permettre la croissance de l'entreprise.

On en revient ainsi aux théories sur le monde du travail. Certaines entreprises utiliseraient le modèle coopératif non pas dans l'idée d'une redéfinition du modèle économique et de la gestion de l'entreprise, mais dans le but de ressembler à une entreprise sociale, et ainsi s'assurer une plus grande implication de ses travailleur·euse·s, tout en apparaissant plus humaine. Pour être source de changement social, comme Sainsaulieu et Tixier (1983) le présentent, le respect des règlements généraux propre à la coopérative et des principes coopératifs généraux n'est pas suffisant. Dans le même ordre d'idées, des entreprises à but lucratif peuvent adopter des pratiques faisant d'elles des entreprises incarnant un changement social. Or, certaines coopératives dont la structure coopérative se limite au respect de leurs statuts seraient, dans les faits, peu différentes d'une entreprise capitaliste : « J'ai plus l'impression que la coopérative est venue s'installer à côté de l'Université pour avoir des

clients étudiants, plus que c'est les étudiants qui ont ouvert une coopérative pour avoir accès à du matériel d'art de qualité pas cher, tu sais. Puis c'est la mentalité qui reste comme ça, tu sais » (Maxime, Zone). La structure est quelque peu différente, mais la finalité, elle, ne serait pas différente parce que les dirigeant·e·s sont formé·e·s ou habitué·e·s aux entreprises marchandes. Ainsi, les grandes coopératives, malgré leur respect des principes coopératifs, apporteraient une concurrence déloyale aux plus petites coopératives :

On s'est désaffilié de notre fédération en 2007. [...] C'était rendu que les coops étaient au service de la fédération, et non pas l'inverse. [...] Ça a monté en haut au Mouvement Desjardins. Un moment donné, ils voulaient même plus nous donner d'assurances collectives parce que les gens de la fédération siégeaient avec les gens du Mouvement Desjardins puis ont dit, bien regarde, on va se venger un peu de Zone (Benoît, Zone).

Elles auraient donc un avantage sur les plus petites coopératives en raison de leur grosseur, tout en retirant des bénéfices par le fait qu'elles sont des coopératives.

La critique du modèle économique par les travailleur·euse·s du mouvement coopératif interrogé·e·s ne semble pas tant axée sur la gestion des profits, mais sur une critique plus large de la mondialisation et de son modèle de gouvernance, où l'accent n'est pas mis sur la communauté locale. Pour les travailleur·euse·s, le fait que le modèle coopératif permette une gestion différente des profits n'est pas suffisant. Il doit aussi être un moyen d'arriver à un modèle ou à une structure plus axée sur le local. Par exemple, le changement organisationnel qui a eu lieu dans la Librairie Pantoute ne visait pas, en premier lieu, une meilleure prise en charge de leur travail par les employé·e·s. Même si les trois répondants de cette entreprise ont mentionné le plus grand contrôle qu'ils ont depuis le changement à la structure coopérative, ce n'est pas cet élément qui les a poussés à obtenir un prêt et acheter des parts de leur entreprise. L'idée derrière cette initiative était de conserver la liberté et la tradition de la librairie :

C'était la solution pour moi de continuer à faire ce que je faisais de mieux avec euh... le métier que j'aime. Et c'est aussi la façon de ne pas être acheté par quelqu'un qui peut-être n'avait pas les mêmes visions que nous on avait (Denis, Pantoute).

De se regrouper pour former une coopérative et acheter ensuite, non seulement ça allait dans le sens quand ils ont fondé la librairie [...]. Je pense que c'est la continuité de ce que c'était au départ le fait qu'on soit une coopérative maintenant (Marc, Pantoute).

En étant propriétaire, dans le fond, majoritaire de la librairie, bien ça nous permettait évidemment de perpétuer ça justement et de garder cette liberté-là qui nous tient quand même à cœur (Guillaume, Pantoute).

La Librairie Pantoute, pour les répondants, représentait déjà la forme idéale que pourrait avoir une librairie à leurs yeux. L'achat par les employé·e·s ne visait pas, en ce sens, à ne plus rechercher le profit, mais bien à conserver la liberté qu'ils et elles avaient comme libraires, liberté qu'ils et elles pourraient perdre dans un autre modèle de librairie.

Aussi, le cas de Maxime (Zone) et des répondant·e·s de MEC amène à se poser des questions sur l'idée qu'une coopérative puisse ouvrir différentes filières. Comme mes entretiens montrent que les répondant·e·s accordent une plus grande importance à la gestion locale qu'à la redistribution des profits, le modèle coopératif n'est une réponse qu'à condition d'être bien ancré dans sa communauté locale. Or, l'ouverture de plusieurs magasins par une même coopérative, même si les différents magasins fonctionnent selon les principes coopératifs, amène une certaine centralisation des décisions. Bien que demeurant un modèle entrepreneurial alternatif, cette centralisation des décisions amène la communauté locale à se sentir moins partie prenante à la coopérative. Il est possible, en ce sens, que des individus préfèrent consommer dans des entreprises à but lucratif, bien ancrées dans la communauté, que dans des coopératives où la prise de décision se fait à l'extérieur de la communauté.

Cela se voit très bien chez MEC, où les répondant·e·s critiquent le fait que les décisions sont prises à l'extérieur de la ville (et même de la province) de Québec. On le perçoit même chez Zone, où Maxime critique le fait que les décisions concernant le magasin du centre-ville sont prises à Sainte-Foy, soit dans un autre quartier de la ville.

En ce sens, le milieu coopératif doit travailler sur lui-même pour être plus qu'un type entrepreneurial, mais un espace de changement social, tel que le présente Louis Favreau (2010). Pour Favreau, les coopératives peuvent être considérées comme constitutives d'un changement social « parce qu'elles cherchent à transformer – de l'intérieur – le système économique dominant en cohabitant sur la base de réponse à des besoins sociaux (et non du profit) et de valeurs de solidarité (plutôt que de compétition) » (Favreau, 2010 : 50). Il voit les coopératives comme étant lié aux mouvements sociaux (syndical, ouvrier, écologique, mouvement étudiant, féministe, etc.). Ces mouvements sont en mesure de fournir des militant·e·s au milieu coopératif et, en échange, le milieu coopératif permet la construction d'alternatives économique et sociale.

Toutefois, pour être un espace de changement social, les principes coopératifs devraient dépasser les murs des entreprises coopératives. Cela dit, même si les coopératives arrivent à créer de l'engagement par l'esprit de communauté qui s'y forme, le modèle organisationnel ne semble pas favoriser l'engagement citoyen en dehors des murs de l'entreprise. Parmi les répondant·e·s, ceux et celles qui s'impliquaient à l'extérieur de leur coopérative le faisaient déjà avant de travailler pour la coopérative. Dans certains cas, par contre, le travail dans la coopérative implique de s'engager à l'extérieur de la coopérative (dans des festivals de bière pour La Barberie ou des émissions de radio pour la Librairie Pantoute, par exemple). Or, cet engagement s'effectue, dans la majorité des cas, en tant qu'employé·e de la coopérative et n'est pas incarné personnellement par l'individu. De plus, l'engagement dans le travail, qui peut prendre plus de place que dans une entreprise à but lucratif en raison du fort sentiment d'appartenance de l'employé·e, fait que celui-ci ou celle-ci ne semble pas trouver le temps de s'impliquer à l'extérieur de la coopérative, même si les outils sont à sa disposition pour le faire. Dans

ces conditions, certain·e·s répondant·e·s ont dû faire le choix entre s'impliquer dans l'entreprise ou s'impliquer à l'extérieur de celle-ci, puisque faire les deux demanderait un trop fort investissement.

En ce sens, le défi du milieu coopératif est d'arriver à mieux arrimer l'engagement au travail avec l'engagement dans la communauté. Parmi les douze répondant·e·s, seul l'un d'entre eux (Benoît) semble être arrivé à bien effectuer cet arrimage. Cependant, il s'agit aussi du répondant ayant travaillé le plus longtemps dans le milieu coopératif, occupant un poste de gestionnaire et ayant le meilleur salaire. Plus qu'une raison de personnalité, cette capacité pourrait être basée sur sa classe sociale et son expérience dans le modèle coopératif, ce qui ne serait pas nécessairement possible pour un employé sur le plancher.

Bibliographie

BISSON, Luc (2013). *Démocratie participative et rentabilité : les composantes d'un modèle optimal de gouvernance dans les coopératives de travail*. Rimouski : Cahiers de l'ARUC-DTC, Série « Recherches », 14, 46 p.

D'AMOURS, Martine (2000). *Procès d'institutionnalisation de l'économie sociale au Québec*. Québec : Centre de recherche sur les innovations sociales, 45 p.

DEFOURNY, Jacques et Marthe NYSENS (dir.) (2017). *Économie sociale et solidaire : Socioéconomie du 3^e secteur*. Paris : De Boeck Supérieur, 443 p.

FAVREAU, Louis (2010). *Mouvement coopératif. Une mise en perspective*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 156 p.

FAVREAU, Louis (2008). *Coopératives et développement durable et solidaire des territoires : éléments d'une problématique*. Rimouski : Cahiers de l'ARUC-DTC, Série « Recherches », 2, 42 p.

FAVREAU, Louis et Ernesto MOLINA (2011). *Économie et société. Pistes de sortie de crise*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 162 p.

JOULE, Robert-Vincent et Jean-Léon BEAUVOIS (2006). *La soumission librement consentie. Comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ?* Paris : Presses Universitaires de France, 215 p.

KLEIN, Howard J., Thomas E. BECKER et John P. MEYER (dir.) (2013). *Commitment in Organisations. Accumulated Wisdom and New Directions*. New York : Routledge Taylor & Francis Group, 492 p.

MEYER, John P. et Natalie J. ALLEN (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research, and application*. Thousand Oaks : Sage Publications, 150 p.

NEVEU, Jean-Pierre et Maurice THÉVENET (dir.) (2002). *L'implication au travail*. Paris : Vuilbert, 229 p.

QUARTER, Jack (1992). *Canada's social economy*. Toronto : James Lorimer & Company, 208 p.

LABRECQUE, Laurent (1986). « Le déclin des coopératives de consommation et les mutations d'une culture économique », *Recherches sociographiques*, 27 (2), pp. 195-217.

LEVAC, Julien (2011). *De la démocratie en entreprise*. Rimouski : Cahier de l'ARUC-DTC, Série « Recherche », 8, 55 p.

PAILLÉ, Pascal (2008). « Citoyenneté, engagement, satisfaction et implication en contexte organisationnel », *Revue européenne de psychologie appliquée*, 58, pp. 145-153.

PEZZINI, Enzo et Jean-Pierre GIRARD (2018). *Les coopératives : Une utopie résiliente. La reconnaissance internationale des coopératives et une analyse comparée France, Royaume-Uni, Italie et Québec*. Anjou : Fides, 155 p.

POLANYI, Karl, Conrad M. ARENSBERG et Harry W. PEARSON (ed.) (1957). *Trade and Market in the Early Empires: Economies in history and theory*. Glencoe : Free Press, 382 p.

SAINSAULIEU, Renaud (1997). *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement*. Paris : Presses de la fondation nationale des sciences politiques. 476 p.

SAINSAULIEU, Renaud et Pierre-Eric TIXIER (1983). *La démocratie en organisation vers des fonctionnements collectifs de travail*. Paris : Librairie des Méridiens, 272 p.

SIMARD, Jean-Jacques (1979). *La longue marche des technocrates*. Laval : Éditions coopératives Albert Saint-Martin, 199 p.

VAILLANCOURT, Yves (2008). *L'économie sociale au Québec et au Canada : configuration historiques et enjeux actuels*. Montréal : Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales, 77 p.

